

*Przemysław Niewiadomski*

Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Uniwersytet Zielonogórski

## Model biznesu a dojrzałość wytwórców sektora maszyn rolniczych – badanie rozstrzygające

### Streszczenie

Znakomita większość zagadnień dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstw wytwórczych związana jest nierozzerwalnie z dopasowaniem do bieżących potrzeb rynku, co w perspektywie uzasadnia prokurowanie wyselekcjonowanych modeli biznesu. W kontekście powyższego podjęto badania, których zasadniczym celem ustanowiono odpowiedź na pytanie: *Jaki model biznesu absorbują polskie przedsiębiorstwa wytwórcze działające w sektorze maszyn rolniczych?* W nawiązaniu do tak nakreślonego celu jako działanie niezbędne zarekomendowano ewaluację – będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz dyskusji wśród celowo dobranych ekspertów (warstwa teoretyczno-projektowa) – modelu badawczego. Badanie przeprowadzono wśród wybranych producentów sektora maszyn rolniczych.

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

**Kody klasyfikacji JEL:** M530, M510, L620, O340

## 1. Wprowadzenie

Rynek, konsumpcja, mnogość wrażeń nie umożliwiają refleksyjnej internalizacji wzorców, lecz tworzą z podmiotu „absorpcyjną” powierzchnię przymuszaną do tożsamościowych wyborów. W tym miejscu zwraca się uwagę, że możliwe staje się kształtowanie strategii w kierunku atrakcyjnym dla przedsiębiorstwa. Można powiedzieć, że powstają warunki dla aktywności, jakich dotąd nie było. Oczywiście wymaga to odpowiedniego przygotowania i chociażby zmiany wspomnianego procesu socjalizacji tak, aby jednostki wprawiały się w refleksyjnym i świadomym podejściu do rzeczywistości i nie poddawały się kolejnym bodźcom, skazując się na permanentny kryzys tożsamości.

Przedsiębiorstwo, dążąc do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, powinno precyzyjnie określić przyjętą domenę biznesu, co umożliwi jej realizację transakcji z kooperantami, zapewni legitymizację podejmowanych działań, zagwarantuje dostęp do potrzebnych zasobów oraz pozwoli na przechwycenie wartości w łańcuchu tworzenia wartości w branży [Cyfert, 2012, s. 42]. Sukces przedsiębiorstwa przestał być wyłącznie zasługą umiejętnego lokowania i wykorzystywania kapitału. Umacnia się przekonanie, że przewagę konkurencyjną uzyskuje się dzięki unikatowym modelom prowadzenia biznesu. W związku z powyższym zauważa się, że najcenniejszą umiejętnością współczesnych organizacji jest zdolność do ich dynamicznego kreowania i implementowania. Nie dziwi więc fakt, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat kwestia budowania modeli biznesu ponownie skupiła uwagę wielu praktyków, a przede wszystkim badaczy [Fisken, Rutherford, 2002; Currie, 2004; Watson, 2005; Dudzik i in., 2008; Duczkowska-Piasecka, Poniatowska-Jaksch, Duczkowska-Małysz, 2013; Nogalski, Szpitter, Brzóska, 2017]. Ta eksplozja zainteresowania miała miejsce z powodu bezprecedensowego wystąpienia ogromnych obszarów niepewności i ryzyka, dodatkowo jeszcze rozszerzonych przez ostatni, ciągle jeszcze tłący się ogólny kryzys gospodarczy.

Na fali szerokiej dyskusji, jaka się ostatnio toczy w środowisku producentów maszyn rolniczych, po raz kolejny pojawia się pytanie: *Jaki model biznesu powinny absorbować polskie przedsiębiorstwa wytwórcze działające w sektorze maszyn rolniczych?* Dążąc do uzupełnienia istniejącej luki w wiedzy przeprowadzono cykl badań, których przedmiotem była próba sprokurowania takiego modelu. Pogłębione studia w obszarze zakreślonym powyższym problemem, własne obserwacje praktyki gospodarczej oraz dotychczas prowadzone badania empiryczne doprowadziły do sformułowania pytań szczegółowych, których rozwiązanie warunkowało uzyskanie odpowiedzi na problem główny:

- *Jaki jest poziom realizacji wytypowanych mikrofundamentów definiujących model biznesu?*
- *Czy badane firmy są zorientowane na globalizację, uwarunkowania społeczne, nowe technologie czy ekologię?*

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 poniższych hipotez:

- H<sub>1</sub>: *Badani wytwórcy wykazują się dużym poziomem wiedzy biznesowej, czego przejawem jest ich zorientowanie na globalizację, uwarunkowania społeczne, nowe technologie i ekologię.*
- H<sub>2</sub>: *Model biznesu absorbowany przez badane przedsiębiorstwa odzwierciedla mikrofundamenty modelu biznesu powstałego w wyniku dyskusji eksperckiej (koincydencja badawcza).*
- H<sub>3</sub>: *Wytwórcy sektora maszyn rolniczych organizują model biznesu ukierunkowany na poszukiwanie nowych narzędzi zarządzania strategicznego, które zwiększałyby tolerancję niepewności i odporność na niespodziewane zdarzenia.*

Pewna część wiedzy pochodzi z obserwacji, którą wykorzystuje autor jako metodę poznania naukowego. W pracy wykorzystano możliwość kojarzenia pracy zawodowej ze zdobytymi doświadczeniami oraz własnymi obserwacjami, wywiadami, których realizacja jest ułatwiona w trakcie pracy zawodowej. W celu realizacji badania przeprowadzono analizy statystyczne bazujące na danych pozyskanych w ramach badań. Do walidacji uzyskanych wyników wykorzystano statystyczne metody pomiarowe oraz wnioskowanie statystyczne. Zebranie i opracowanie wyników badań wymagało również wnioskowania dedukcyjnego, redukcyjnego, wnioskowania przez analogię oraz zastosowania elementów metod analizy porównawczej. Operacjonalizacji mikrofundamentów (zestawu kluczowych dezyderatów) modelu biznesu dokonano na podstawie głównych założeń metody eksperckiej.

## 2. Model biznesu – perspektywa badań

Od zdolności wprowadzania zmian, przeciwdziałania zagrożeniom, wykorzystywania szans, prowokowania okazji, zdobywania wiedzy i jej sprawnego rozpowszechniania w organizacji zależy obecna i przyszła pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa. Sprostanie wyzwaniom rynku, dzięki uzyskiwanej przewadze konkurencyjnej, wymaga zmiany elementów i czynników, które o niej decydują. Chodzi tu głównie o nowe sposoby obserwacji i analizy rynków, inne relacje z klientami, wprowadzanie nowych, innowacyjnych produktów czy racjonalny dobór i wykorzystywanie zasobów, a także aplikację odmiennych niż dotychczas procesów, metod, koncepcji czy modeli zarządzania.

Rozwiązanie problemu badawczego skupionego wokół modelu biznesu, który powinny absorbować polskie przedsiębiorstwa wytwórcze działające w sektorze maszyn rolniczych – ze względu na rygory wydawnicze – przedstawiono w postaci wniosków o charakterze ogólnym.

- Na przestrzeni wieków znaczenie terminu modele biznesu ulegało ewolucji, od zupełnego braku dostrzegania potrzeby ich definiowania, po pojawienie się zainteresowania ze strony praktyków zarządzania<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Według autora pojęcia modelu biznesu i strategii łączą pewne podobieństwa. Dotyczą kluczowych aspektów działania firmy, którym podporządkowane są mniej ważne aspekty. Zarówno model biznesu, jak i strategia, są raczej niezmiennie w krótkim okresie. Niemniej jednak nie są to pojęcia tożsame.

- Pojęcie modelu biznesu nie było i do dzisiaj nie jest jednoznacznie zdefiniowane. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji [Peterovic, Kittl, Teksten, 2001; Osterwalder, 2004; Chesbrough, 2006; Giesen i in., 2007; Brzóska, 2009; 2015; Amit, Zott, 2010; Teece, 2010; Casadesus-Masanell, Rickart, 2010; Baden-Fuller, Morgan, 2010; Cyfert, Krzakiewicz, 2011; Amit, Zott, 2012; Betz, 2012; Achtenhagen, Melin, Naldi, 2013; Aspara i in., 2013; Jabłoński, 2013; Falencikowski, 2013; Nogalski, Szpitter, Jabłoński, 2016]. Spotkać można definicje ogólne i szczegółowe, opisujące tylko wybrane aspekty modelu biznesu oraz odnoszące się do określonego zakresu i organizacji.
- Mimo wewnętrznego zróżnicowania definicji, wyróżnić można następujące cechy modelu biznesu: wynika z konkretnego wyboru, zawsze dotyczy kogoś lub czegoś, ma określony obszar i poziom, wiąże się z kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa, jest dynamiczny i zmienny, rozwija się w czasie, wzrasta lub zostaje przerwany, bazuje na doświadczeniach, jest związany z oczekiwaniami interesariuszy, dotyczy przyszłości, jest fundamentem przeprowadzania zmian, pozwala na ich uporządkowaną implementację, istnieje w środowisku niepewności i ryzyka, jest pojęciem o pozytywnym charakterze.
- Model biznesu to pojęcie silnie skorelowane z podejściem zasobowym.
- W opozycji do modelu biznesu staje brak określenia sposobu i kierunku rozwoju przedsiębiorstwa.
- Ponieważ pomiędzy czynnikami determinującymi model biznesu zachodzi nieskończenie wiele relacji (trudnych do przewidzenia), stąd wszelkie próby klasyfikowania i porządkowania terminologicznego dezyderatów jego dojrzałości są trudne i zawsze budzą kontrowersje.

Kierunek definiowania modelu biznesu stanowi ważny aspekt teoretycznego ujęcia modelowania czynników go charakteryzujących (mikrofundamentów). Niemniej jednak nie sposób w tak krótkim opracowaniu przedstawić – propagowane przez polskich i zagranicznych badaczy – ujęcia.

### 3. Założenia metodyczne badań

Zasadniczy etap badań (Bz) realizowano w okresie styczeń–luty 2020 r. Badania zostały przeprowadzone w dwóch etapach, tzn. podczas wizyt w ramach Międzynarodowych Targów Rolnych Polagra-Premiery odbywających się w Poznaniu w dniach 17–19 stycznia 2020 r. (badanie wśród 35 przedsiębiorstw; 60,34% ogółu badanych) oraz spotkań bezpośrednich, wynikających ze współpracy firmy „Fortschritt” z jej wybranymi kontrahentami (23 ankiety; 39,66% ogółu badanych). Pierwotnie założono przeprowadzenie badania na grupie 100 celowo dobranych właścicieli lub menedżerów (ekspertów dziedzinowych) pochodzących z wybranych przedsiębiorstw<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> W związku z pojawieniem się światowej epidemii wirusa SARS-CoV-2, wywołującego chorobę Covid-19, autor zmuszony był odstąpić od przeprowadzenia badania na zadeklarowanej, celowo wytypowanej grupie przed-

Respondentów dobrano w sposób celowy na podstawie kryterium dojrzałości menedżerskiej postrzeganej przez pryzmat 8 dezyderatów<sup>3</sup>. Dojrzałość menedżerską wyrażono stopniem kwalifikacji eksperta w dziedzinie objętej badaniami. Określono ją na podstawie analizy twórczej działalności respondenta, znajomości zagadnienia, rozumienia problemów. Oceniano ją na podstawie współczynnika dojrzałości, który wyrażał zależności współczynnika informatywności [Ki] (znajomości danego zagadnienia) i współczynnika argumentacji [Ka]. Do badań zakwalifikowano właścicieli lub menedżerów, którzy:

- 1) są zaangażowani w realizację celów strategicznych firmy,
- 2) są inicjatorami zmian,
- 3) nieustannie podnoszą własną wiedzę, poszukując możliwości doskonalenia organizacji,
- 4) pozytywnie podchodzą do nowych doświadczeń i zmian, traktując je jako okazję do doskonalenia,
- 5) chętnie komunikują się i dzielą wiedzą z innymi pracownikami,
- 6) chętnie podejmują się działań nowatorskich,
- 7) wdrażają własne pomysły usprawniające pracę, nie bojąc się ryzyka porażki,
- 8) rozumieją wpływ własnej pracy na jakość i wyniki firmy.

Realizacja badań z udziałem ekspertów wydaje się być właściwa, zwłaszcza w odniesieniu do tych obszarów badawczych, które wymagają zaawansowanej profesjonalizacji (za taki autor uważa rozpoznanie dojrzałości z perspektywy modeli biznesu). 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 ona w pierwszym rzędzie problemów z zakresu działalności zawodowej. Realizacja ewaluacji wśród celowo dobranych osób (ekspertów) wydaje się być zatem właściwa i pożądana, niosąc określone korzyści poznawcze oraz organizując proces badawczy w sposób przyjazny i atrakcyjny dla samych respondentów. Z „jakościowego” punktu widzenia – zdaniem autora – również miało to istotne znaczenie. Schemat badań zobrazowano na rysunku 1.

Respondentami byli przedstawiciele mikro (8,62%), małych (27,59%), średnich (53,45%) oraz dużych (10,34%) przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze maszyn rolniczych (rysunek 2).

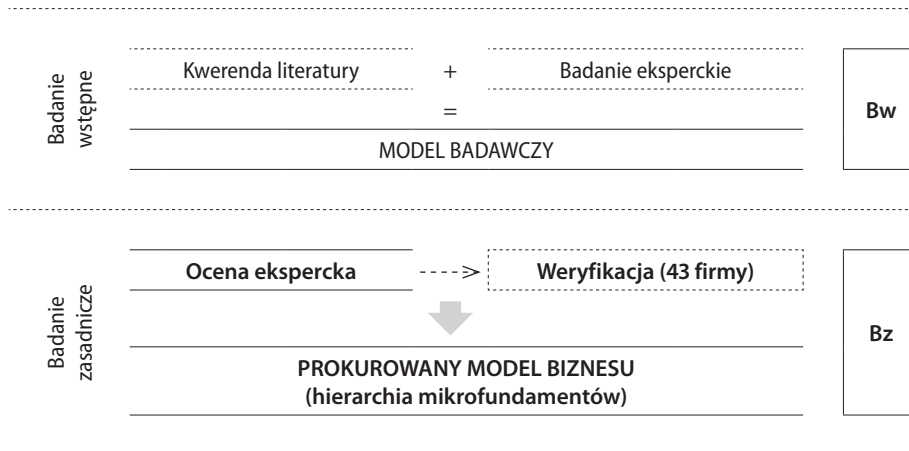
Wśród badanych dominowała grupa osób pomiędzy 31. a 40. rokiem życia (36,21%); 8,62% stanowili ankietowani w przedziale wiekowym do 30 lat, wiek 27,59% badanych kształtował się pomiędzy 41. a 50. rokiem życia, 17,24% respondentów miało od 51 do 60 lat, natomiast 10,34% badanych powyżej 60 lat (rysunek 3).

---

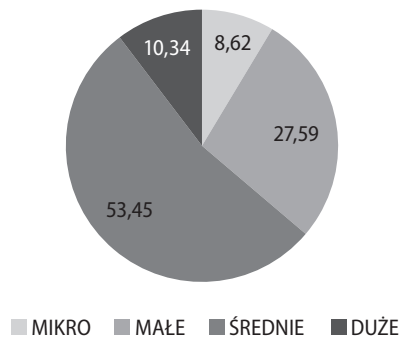
siębiorstw; tym bardziej, że badania planowano prowadzić w ramach XXVI Międzynarodowych Targów Techniki Rolniczej AGROTECH (13–15 marca 2020 r.), które decyzją premiera M. Morawieckiego zostały odwołane. Ponieważ weryfikacja reprezentatywności badania w zakresie rozkładów całej badanej populacji i populacji uczestniczącej w badaniu dokonana testem zgodności chi-kwadrat pozwoliła na stwierdzenie, że porównywane struktury, tj. struktura populacji badanej oraz zrealizowanej próby, są zgodne, zdecydowano o prezentacji wyników cząstkowych, czego przejawem jest niniejsza publikacja.

<sup>3</sup> Ekspert to specjalista z wystarczającą wiedzą w danej dziedzinie. Przy tworzeniu grupy ekspertów spełniony został warunek: „ekspert musi być w stanie rozwiązać problem wiarygodnie i efektywnie”.

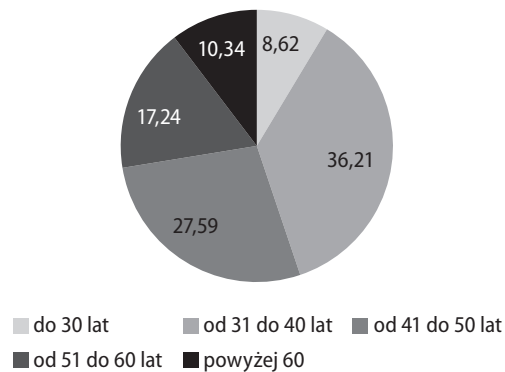
Rysunek 1. Schemat realizacji badań



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Wielkość badanych przedsiębiorstw ( $n = 58$ , w %)

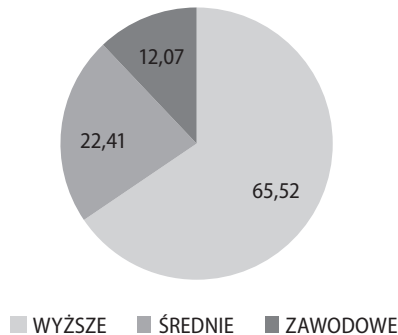
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wiek ( $n = 58$ , w %)

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych zdecydowanie przeważała grupa osób legitymujących się wyższym wykształceniem (65,52%), 13 osób (22,41%) legitymowało się wykształceniem średnim, natomiast 7 osób (12,07%) – zawodowym (rysunek 4).

Rysunek 4. Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wykształcenie ( $n = 58$ , w %)



Źródło: opracowanie własne.

W celu przeprowadzenia badań właściwych wykorzystano narzędzie, jakim jest kwestionariusz ankietowy. Decyzję o zastosowaniu tej formy badania podjęto, kierując się koniecznością uzyskania na tyle bogatego materiału badawczego, żeby nie było zasadne wykorzystywanie innych technik badawczych. Zastosowanie ankiety jako techniki badawczej pozwoliło uzyskać niezbędne dane do udzielenia odpowiedzi na pytania dotyczące problematyki badań. W celu poprawnego skonstruowania narzędzia badawczego wykorzystano wiedzę zdobytą w wyniku przeprowadzonego badania przygotowawczego. Zostało to zdeterminowane potrzebą rozwiązania omawianych wcześniej problemów badawczych oraz weryfikacji przyjętych hipotez. W toku prowadzonych badań podjęto się próby interpretacji wyników oraz głębszej analizy opartej na deklaracjach respondentów.

#### 4. Model biznesu a dojrzałość wytwórców sektora maszyn rolniczych – wyniki badań

Cechą realnych procesów gospodarczych zachodzących we współczesnej gospodarce światowej jest – coraz intensywniej podejmowana przez badane przedsiębiorstwa – współpraca gospodarcza (średnia ocena 4,52; 62,1% wskazań dla oceny 5 punktów), przyjmująca na poziomie mikroekonomicznym postać internacjonalizacji firmy, a w bardziej zaawansowanej postaci – globalizacji przedsiębiorstwa. Liberalizacja przepływów towarów i usług, a także czynników produkcji w skali międzynarodowej prowadzi do systematycznego wzrostu znaczenia w działalności przedsiębiorstw różnych form ekspansji zagranicznej [Gorynia, Mroczek, 2013, s. 201]. W tych warunkach ważne jest poszukiwanie i kreowanie przez firmy wyróżniających je kompetencji (średnia ocena 4,14; 46,6% wskazań dla oceny 5 punktów).

Globalny rynek rodzi nowe potrzeby i pragnienia klienta, natomiast pojawienie się nowych technologii przyczynia się do rozwoju nowych produktów i usług (średnia ocena 4,53; 67,2% wskazań dla oceny 5 punktów). Menedżerowie muszą stosować dynamiczne podejście do rozwoju zarządzania (średnia ocena 4,43; 63,8% wskazań dla oceny 5 punktów), próbując jednocześnie opracować idee, koncepcje oraz strategie zarządzania, które okażą się skuteczne w przyszłości.

W rynkowym systemie regulacji istota zachowań podmiotów gospodarczych sprowadza się do konkurowania, rywalizacji i konfrontacji na rynku. Na dłuższą metę atrybut konkurencyjności przysługuje organizacji, która potrafi przetrwać. Na krótką metę znamieniem konkurencyjności jest posiadanie pod jakimś względem przewagi nad rywalami [Gorynia i in., 2009, s. 5].

Sposobem oddziaływania na konkurencyjność w skali międzynarodowej jest zawieranie transakcji wymiennych (średnia ocena 4,34; 62,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Choć umowy barterowe mogą i często występują w obrocie krajowym, to główną rolę odgrywają w handlu międzynarodowym (pozawspólnotowym) lub są przez te rynki implikowane. Zastosowanie transakcji wymiennych niesie ze sobą pewne implikacje dla funkcjonowania firm w skali krajowej, ale przede wszystkim w skali międzynarodowej. Dlatego nie sposób pomijać w dyskusji i badaniach danych, jaki takie działania wywierają wpływ na umiędzynarodowienie firm. Chodzi o to, jak wymiana barterowa może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności w skali międzynarodowej. Rysuje się tutaj zależność dwustronna, polegająca na stwierdzeniu, że z jednej strony wysoka konkurencyjność stanowi bazę do podjęcia ekspansji międzynarodowej. Z drugiej strony internacjonalizacja daje szansę stałego podwyższania konkurencyjności; badane firmy deklarują, że jest to możliwe dzięki korzyściom skali wynikającej z ekspansji na rynki zagraniczne (średnia ocena 4,22; 50,0% wskazań dla oceny 5 punktów). Kwestią podstawową jest zatem uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy stosowanie transakcji wymiennych będzie działać pobudzająco czy hamująco na internacjonalizację, po pierwsze, firm dotychczas nieumiędzynarodowionych, po drugie, umiędzynarodowionych w słabym stopniu, a po trzecie – aktywnych i zaawansowanych internacjonalistów.

W ramach badań przedsiębiorstwa szczególną uwagę zwrócono na wzrost znaczenia zaawansowanych metod marketingowych pozwalających wpływać na pragnienia klienta, kreować jego potrzeby i oczekiwania (średnia ocena 4,40; 53,4% wskazań dla oceny 5 punktów).

W większym stopniu niż dotychczas, na rynku maszyn rolniczych, podstawowym narzędziem walki konkurencyjnej będzie produkt oraz marka. Orientacja produktowa będzie warunkowała pozostałe instrumenty marketingu – dowodzi tego przeprowadzona przez autora badań analiza strategii rozwoju i konkurencji uczestników tego rynku. Oznacza to dominującą pozycję strategii kształtowania produktu w kompozycji marketingu-mix. Biorący udział w badaniu podzielają pogląd, że decydujące znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa będzie miała skuteczność instrumentów i działań marketingowych, ujmowanych w kategoriach zintegrowanej całości, czyli pewnego systemu marketingu. Zatem formułowanie strategii marketingowej przedsiębiorstwa nie powinno opierać się wyłącznie na dążeniu do maksymalizacji



poszczególnych elementów tej strategii, lecz wszystkich jej elementów łącznie. W kontekście powyższego, jednym ze sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej, forsowanym przez badane przedsiębiorstwa, jest odpowiednie zarządzanie cenami wytwarzanych dóbr (średnia ocena 4,36; 53,4% wskazań dla oceny 5 punktów). Wyniki prowadzonych analiz predysponują autora pracy do stwierdzenia, że decyzja dotycząca polityki cenowej zostanie całkowicie zdeterminowana przez cele osiągnięte dzięki odpowiedniej polityce cenowej, determinanty popytu, determinanty kosztów oraz poziom konkurencji.

Zgodnie z hierarchią celów zamierzenia, jakie przedsiębiorstwo budowy maszyn rolniczych chce osiągnąć, stosując wybraną politykę cenową, będą wynikały z celów ogólnych i marketingowych. Przy zachowaniu wagi i priorytetu poszczególnych kategorii, decyzje cenowe muszą mieć na względzie osiągnięcie ostatecznego zysku z inwestycji, określonego udziału w rynku, sprostanie konkurencji lub inne wykraczające poza te trzy najczęściej pojawiające się przesłanki. Każda strategia cenowa powinna uwzględniać kilka podstawowych elementów. Dwa najważniejsze z nich to popyt i koszty<sup>4</sup>. Oprócz wskazanych powyżej dwóch ograniczeń należy wspomnieć o dodatkowym, jakim jest konkurencja, której występowanie sprawia, iż zakres swobody cenowej przedsiębiorstwa jest w wielu przypadkach dużo mniejszy.

Z punktu widzenia rynku maszyn rolniczych kluczowym zagadnieniem jest dla wytwórców wysokość i struktura kosztów wytwarzania. Motywem przewodnim tej strategii jest dążenie do uzyskania możliwie niskiego kosztu produkcji w porównaniu z firmami konkurencyjnymi (średnia ocena 4,45; 55,2% wskazań dla oceny 5 punktów); oczywiście bez obniżania jakości wyrobów. Pozwala to skutecznie konkurować, gdyż wytwórcy mogą oferować produkty po niskich (najniższych) cenach.

Wyniki badań wskazują jednoznacznie, że większość wytwórców sektora mechanizacji rolnictwa stosuje kosztową formułę kalkulacji cen, gdzie kosztorys produkcji sporządza się według przyjętego w danej firmie, ściśle określonego algorytmu przedstawionego w układzie kalkulacyjnym (średnia ocena 4,45; 55,2% wskazań dla oceny 5 punktów).

Wytwarzające po najniższych kosztach przedsiębiorstwa są tymi, które osiągają korzyści z efektu doświadczenia. Stosowanie strategii niskich kosztów (średnia ocena 4,40; 57,1% wskazań dla oceny 5 punktów) wymaga od przedsiębiorstw stosunkowo dużego udziału w rynku lub posiadania innego rodzaju przewagi. Tylko firmy sprawnie zarządzane mogą bowiem obniżyć koszty wraz ze wzrostem wolumenu produkcji. Korzyści z efektu doświadczenia osiągają te przedsiębiorstwa, które mają dostatecznie wysoki udział w rynku części zamiennych i maszyn rolniczych. Zdaniem badanych przedsiębiorstw, to właśnie działania w skali całego sektora dają im możliwość korzystania z efektu doświadczenia i efektu synergicznego (średnia ocena 4,28; 46,6% wskazań dla oceny 5 punktów), wynikającego z szerokiego asortymentu wyrobów i rynków zbytu.

---

<sup>4</sup> Określane są jako nożyce cenowe, co sugeruje ich wagę. Koszty i popyt stanowią bowiem nieprzekraczalne ograniczenie dla cen. Koszty wyznaczają dolną, popyt natomiast górną granicę. Im większa różnica pomiędzy ograniczeniem popytowym a kosztowym, tym większy zakres swobody ma przedsiębiorstwo – *ceteris paribus* – w podejmowaniu decyzji cenowych.

Model biznesu prokurowany przez badane firmy zdeterminowany jest na doskonalenie technologii wytwarzania (średnia ocena 4,52; 60,3% wskazań dla oceny 5 punktów) oraz systematyczne poszerzanie asortymentu produktów pokrewnych w celu rozłożenia kosztów i zwiększania wielkości sprzedaży (średnia ocena 4,47; 56,9% wskazań dla oceny 5 punktów).

W toku realizowanych badań autor znajduje potwierdzenie, że najważniejsze decyzje w firmie podejmowane są przez najwyższe kierownictwo oraz właściciele firm (średnia ocena 4,38; 53,4% wskazań dla oceny 5 punktów). W kontekście działań marketingowych zauważono, że większość producentów sektora maszyn rolniczych prowadzi sprzedaż poprzez sieć dystrybutorów (średnia ocena 4,45; 53,4% wskazań dla oceny 5 punktów). W gestii dystrybutora pozostaje dotarcie do dalszych klientów na wybranym obszarze działania, zapewnienie dostępności produktów (maszyn rolniczych i części zamiennych) poprzez utrzymywanie odpowiednich stanów magazynowych oraz wstępna weryfikacja i prowadzenie drobnych napraw gwarancyjnych. Zdaniem ekspertów strategia *push* jest charakterystyczna dla producentów na rynku maszyn rolniczych, gdyż przy jej stosowaniu zadania producenta ograniczają się do działań nakierowanych na stany zapasów posiadanych przez dealerów. Głównymi działaniami marketingowymi producentów są utrzymywanie i kreowanie długotrwałych relacji z dealerami, zapewnianie im pełnego pakietu informacji oraz motywowanie ich do sprzedaży. W większości przypadków odbywa się to poprzez menedżerów sprzedaży, których zadaniem jest wyszukiwanie zgodnych z polityką danego przedsiębiorstwa punktów sprzedaży, utrzymywanie i rozwijanie relacji pomiędzy współpracującymi podmiotami, poprzez ustalanie odpowiednich warunków handlowych, przekazywanie informacji o produktach, monitorowanie sprzedaży oraz nakłanianie do jej zwiększania. Komunikowanie się i działania reklamowe sprowadzają się głównie do osobistych kontaktów przedstawiciela handlowego, który dostarcza odpowiednie materiały promocyjne, informacyjne oraz przeprowadza szkolenia. Znacznie mniej popularne na rynku maszyn rolniczych, niemniej jednak zaczynające się pojawiać, są wspólne kampanie reklamowe oraz, co bardziej już klasyfikuje się pod promocję sprzedaży, wspólne targi i wystawy.

Podczas badania zwrócono uwagę, że przedsiębiorstwa produkcyjne sektora maszyn rolniczych zaczynają stosować strategię *pull*, próbując dotrzeć bezpośrednio do odbiorcy końcowego, którym jest zazwyczaj gospodarstwo rolne (średnia ocena 3,97; 36,2% wskazań dla oceny 5 punktów). Wobec powyższego, coraz częściej wykorzystywany jest telemarketing oraz sprzedaż bezpośrednia, np. poprzez Internet.

Zauważa się coraz więcej działań mających na celu wykreowanie świadomości marki i produktu bezpośrednio wśród klientów ostatecznych, którzy stają się podstawowym celem działań marketingowych (średnia ocena 4,19; 44,8% wskazań dla oceny 5 punktów). Promocja sprzedaży w większości firm produkcyjnych działających na rynku maszyn rolniczych ogranicza się do promocji handlowej lub biznesowej, skierowanej do dystrybutorów. Niekiedy jest to promocja skierowana do klienta ostatecznego. Promocje handlowe w sektorze maszyn rolniczych mają na celu głównie zachęcanie do pierwszego zakupu nowych maszyn, zwiększania stanów magazynowych u dystrybutorów, zachęcanie do zakupów poza sezonem

oraz eliminowanie promocji konkurencji. Ważnymi narzędziami wykorzystywanymi przy promocjach są zatem rabaty za większy zakup oraz wydłużone terminy płatności (średnia ocena 4,29; 48,3% wskazań dla oceny 5 punktów).

Do czynników destabilizujących otoczenie, powodujących coraz większą jego turbulencję, trzeba zaliczyć wiele zmian o charakterze społecznym. Z poglądem tym utożsamiają się eksperci biorący udział w badaniu, zwracając szczególną uwagę na fakt, że rolnicy to coraz bardziej ambitni przedsiębiorcy, samoistnie poszukujący nowych rozwiązań, dążący do innowacyjnych metod uprawy i hodowli. Przyszłością współczesnego przedsiębiorcy rolnego będzie, a właściwie już jest, ewolucja w kierunku innowacji. Innowacja bowiem staje się narzędziem walki konkurencyjnej, stąd przedsiębiorstwa są nakierowane na sprawną i rzetelną informację (średnia ocena 4,31; 50,0% wskazań dla oceny 5 punktów); jej znaczenie będzie stale wzrastało, zwłaszcza że, wnosząc coraz większy kapitał finansowy, klienci będą dążyć do wysokiego standardu oferowanych im usług.

Zasadnicze znaczenie dla dalszego rozwoju wydaje się mieć – pozyskiwana przez badane firmy – wiedza na temat procesów i mechanizmów powstawania oraz rozwoju konkurencyjnych zasobów i umiejętności technologicznych (średnia ocena 4,43; 55,2% wskazań dla oceny 5 punktów). Przedsiębiorstwa działające w określonych warunkach kształtowanych przez otoczenie uwzględniają w swojej działalności stawiane przez nie wymogi, zwłaszcza te mające swe źródło w oczekiwaniach klientów i wyzwaniach rynkowych konkurentów (średnia ocena 4,53; 60,3% wskazań dla oceny 5 punktów). Oznacza to, że muszą dostosowywać do tych wymagań strukturę i poziom będących w ich dyspozycji zasobów, w tym również, a może przede wszystkim, technologię wytwarzania, pamiętając jednocześnie, że podstawową determinantą jej kształtowania są oczekiwania rynku, możliwości otoczenia technologicznego oraz techniczny potencjał przedsiębiorstwa. Wybór technologii musi więc godzić to, co pożądane, z tym co możliwe [Nogalski, Niewiadomski, 2014b, s. 88]. W kontekście powyższego, przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu jednomyślnie zgadzają się z poglądem, że coraz szybsze tempo zmian technologicznych, skracanie się cyklu życia produktu wymagają od nich coraz większych nakładów na badania i implementowanie nowych produktów, ze zwiększonymi wymaganiami środowiskowymi (średnia ocena 4,26; 46,6% wskazań dla oceny 5 punktów).

Zmiany w otoczeniu powodują zmiany w przedsiębiorstwie, co zdaniem B. Nogalskiego i P. Niewiadomskiego [2014a, s. 98], wymusza oderwanie się od tradycyjnego postrzegania organizacji i zarządzania nią. Zasadne jest zatem wdrażanie koncepcji implikujących zdolność przedsiębiorstw do przetrwania w nieustająco zmiennym otoczeniu. Z tego punktu widzenia, zdaniem badanych przedsiębiorstw, kluczowy jest model przedsiębiorstwa dostosowującego się do ciągłych i nieprzewidywalnych zmian zachodzących w otoczeniu (średnia ocena 4,36; 48,3% wskazań dla oceny 5 punktów), kreowany poprzez proces wirtualizacji i sieciowość (średnia ocena 4,21; 46,6% wskazań dla oceny 5 punktów).

Proces organizowania modelu biznesu – zdaniem badanych przedsiębiorstw – rozpoczyna się z chwilą zaobserwowania pojawiającej się szansy i okazji rynkowej (średnia ocena

4,33; 50,0% wskazań dla oceny 5 punktów), którą powinna odzwierciedlać nisza produktowa (średnia ocena 4,22; 43,1% wskazań dla oceny 5 punktów).

W kontekście realizowanych badań zwrócono uwagę na wypracowanie i skuteczne implementowanie modeli biznesu uwzględniających innowacyjność (średnia ocena 4,52; 58,6% wskazań dla oceny 5 punktów) oraz ciągły rozwój kapitału ludzkiego i świadomości przedsiębiorczej (średnia ocena 4,53; 62,1% wskazań dla oceny 5 punktów).

Kreowany model biznesu budowany jest na kanwie nowego podejścia do ochrony środowiska (średnia ocena 4,24; 43,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Szerzej uwzględnia problemy ekologiczne, wpływając na zmniejszenie uciążliwości dla środowiska naturalnego. Przedsiębiorstwo ma dobrą bazę, dzięki której możliwa jest skuteczna implementacja nowoczesnych systemów zarządzania (średnia ocena 4,22; 41,4% wskazań dla oceny 5 punktów). Wdrożenie tego podejścia związane będzie ze zmianą podejścia do problemów ekologicznych od końca procesu produkcyjnego do źródła procesu produkcyjnego (projektowanie procesu). Troska i dbałość o zasoby środowiska naturalnego staje się istotnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw (średnia ocena 4,26; 43,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Konsumenci coraz częściej przy wyborze konkretnego produktu kierują się informacjami dotyczącymi traktowania środowiska przez firmę produkującą interesujący ich wyrób. Coraz silniejsze lobby ekologiczne, działające zwłaszcza w krajach wysoko rozwiniętych, powoduje przyspieszenie procesu ekologizacji przedsiębiorstw produkcyjnych działających w różnych sektorach. Dlatego też podstawowym celem działania przedsiębiorstw jest nie tylko przyniesienie zysku, przetrwanie i rozwój, lecz także dbałość o poszanowanie otoczenia i zapewnienie zrównoważonego wykorzystania zasobów środowiska naturalnego (średnia ocena 4,29; 46,6% wskazań dla oceny 5 punktów). Sprawnie wdrożony i funkcjonujący proces ekologizacji przedsiębiorstwa jest gwarantem zrównoważonego rozwoju gospodarki. W kontekście powyższego firmy produkcyjne zmuszone są do ponoszenia niemałych wydatków na utrzymanie rozbudowanych systemów środowiskowych lub, jak sugerują ankietowani, należy się zastanowić nad innymi, alternatywnymi drogami osiągnięcia zakładanych celów poprzez wdrożenie innych (tańszych) rozwiązań w tym zakresie. Sugeruje się tutaj działania zmierzające do powiązania nowych metod zarządzania z ochroną środowiska.

## 5. Podsumowanie

Zebrany w postępowaniu badawczym materiał umożliwił zweryfikowanie hipotez oraz sformułowanie wniosków o charakterze ogólnym i poznawczym. Zakładane w pracy hipotezy uzyskały w całej swojej rozciągłości potwierdzenie w przeprowadzonym wywodzie teoretycznym i empirycznym (tabela 1).

Tabela 1. Wyniki testowania hipotez

Nr	Hipoteza	Wynik testowania
H <sub>1</sub>	<i>Badani wytwórcy wykazują się dużym poziomem wiedzy biznesowej, czego przejawem jest ich zorientowanie na globalizację, uwarunkowania społeczne, nowe technologie i ekologię</i>	√
H <sub>2</sub>	<i>Model biznesu absorbowany przez badane przedsiębiorstwa odzwierciedla mikrofundamenty modelu biznesu powstałego w wyniku dyskusji eksperckiej (koincydencja badawcza)</i>	√
H <sub>3</sub>	<i>Wytwórcy sektora maszyn rolniczych organizują model biznesu ukierunkowany na poszukiwanie nowych narzędzi zarządzania strategicznego, które zwiększałyby tolerancję niepewności i odporność na niespodziewane zdarzenia</i>	√

Źródło: opracowanie własne.

Doskonalenie i rozwój modeli biznesu to zadanie szczególnie ważne dla przedsiębiorstw produkcyjnych, które, chcąc sprostać nowej sytuacji ekonomicznej i społecznej, poszukują unikalnych możliwości wzrostu. Aktualne wymagania rynkowe przejawiające się m.in. w zindywidualizowaniu potrzeb klientów oraz narastającej presji konkurencji kosztowej i jakościowej w skali światowej, stwarzają sytuację, w której, aby przedsiębiorstwo mogło się rozwijać, a czasami wręcz przetrwać na rynku, musi posiadać zdolność efektywnego wytwarzania wyrobów w małych seriach produkcyjnych (nisze rynkowe) przy minimalnych kosztach wytwarzania. Tym samym zasoby technologiczne wykorzystywane w procesie produkcyjnym muszą charakteryzować się, z jednej strony, dużą wydajnością, z drugiej zaś – wysokim poziomem zdolności adaptacji do zmiennych zadań produkcyjnych. Kreatywność, kwalifikacja, podejście do biznesu, a także stosowane technologie i nowoczesne narzędzia odwołujące się do najnowszych zdobyczy nauki pozwalają firmie na realizację celu, jakim jest wysoka produktywność.

W naukach o zarządzaniu i jakości, z uwagi na ich „praktyczny wymiar”, niemal stałe pojawiają się nowe kierunki badań, koncepcji czy orientacji, nie wspominając o podejściach, stanowi niezbędny impuls służący poszukiwaniu oraz formułowaniu efektywniejszych i sprawniejszych modeli biznesu. Idąc tym tokiem myślenia, w niniejszej publikacji zaproponowano model biznesu, który powinni absorbować współcześni wytwórcy sektora maszyn rolniczych. Do badań zaproszono przedstawicieli organizacji i przedsiębiorstw powiązanych z sektorem przemysłowym.

Przedstawiony model biznesu to propozycja autora, która powstała na kanwie dyskusji przeprowadzonej na podstawie kwerendy literatury przedmiotu, a także bezpośredniej obserwacji zachowań rynkowych i rozmów odbytych w wybranych przedsiębiorstwach funkcjonujących w sektorze maszyn rolniczych. W zamierzeniu autora próba zamodelowania biznesu ma swój wymiar metodyczno-praktyczny, z jednej strony w konstrukcji obszarów kształtujących rozwój, z drugiej zaś – w formie pytań określających stopień realizacji czynników najintensywniej go determinujących.

## Bibliografia

1. Achtenhagen L., Melin L., Naldi L. [2013], *Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation*, „Long Range Planning”, vol. 46, s. 427–442.
2. Amit R., Zott Ch. [2010], *Business Model Design: An Activity System Perspective*, „Long Range Planning”, vol. 43.
3. Amit R., Zott Ch. [2012], *Creating Value through Business Model Innovation*, „MIT Sloan Review”, vol. 53, no. 3.
4. Aspara J., Lamberg J.A., Laukia A., Tikkanen H. [2013], *Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia*, „Long Range Planning”, vol. 46, s. 459–474.
5. Baden-Fuller C., Morgan M.S. [2010], *Business Models as Models*, „Long Range Planning”, vol. 43.
6. Betz F. [2012], *Strategic Business Models*, „Engineering Management Journal”, 14(1), s. 14–29.
7. Brzóska J. [2009], *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2(6).
8. Brzóska J. [2015], *Modele biznesu a wykorzystanie innowacji w przedsiębiorstwach społecznych*, „Organizacja i Zarządzanie”, z. 78, s. 51–69.
9. Casadesus-Masanell R., Rickart J.E. [2010], *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, „Long Range Planning”, vol. 43, s. 195–215.
10. Chesbrough H. [2006], *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Boston.
11. Currie W. [2004], *Value Creation from E-Business Models*, Elsevier, Oxford.
12. Cyfert S., Krzakiewicz K. [2011], *Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy*, w: *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
13. Cyfert S. [2012], *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
14. Duczkowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K. [2013], *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
15. Dudzik M.T., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., Gołębiowski T. [2008], *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
16. Falencikowski T. [2013], *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
17. Fiskén J., Rutherford J. [2002], *Business Models and Investments. Trends in the Biotechnology Industry in Europe*, „Journal of Commercial Biotechnology”, 8(3), s. 191–199.
18. Giesen E., Berman S.J., Bell R., Blitz A. [2007], *Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model*, „Strategy & Leadership”, vol. 35, no. 6.
19. Gorynia M., Jankowska B., Pietrzykowski M., Tarka P. [2009], *Wpływ przyjęcia euro na międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw Wielkopolski*, „Gospodarka Narodowa”, 4(212).

20. Gorynia M., Mroczek K. [2013], *Koszty transakcyjne jako determinanta formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa*, „Ekonomista”, nr 2.
21. Jabłoński M. [2013], *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
22. Nogalski B., Niewiadomski P. [2014a], *Koncepcja zwinnego zakładu wytwórczego – modelowanie wirtualnej struktury organizacyjnej w procesie wytwarzania*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4(20).
23. Nogalski B., Niewiadomski P. [2014b], *Technologia jako zasób implikujący granice elastyczności produktowej zakładu wytwórczego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 136.
24. Nogalski B., Szpitter A., Brzóska J. [2017], *Modele i strategię biznesu w obszarze dystrybucji energii elektrycznej w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
25. Nogalski B., Szpitter A., Jabłoński M. [2016], *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
26. Osterwalder A. [2004], *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*, University of Lausanne, Lausanne.
27. Peterovic O., Kittl C., Teksten R. [2001], *Developing Business Models for e-Business*, International Conference on Electronic Commerce, Vienna.
28. Teece D.J. [2010], *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning”, 43, s. 172–194.
29. Watson D. [2005], *Business Models*, Harriman House Ltd., Petersfield.

---

## Business Model and the Maturity of Agricultural Machinery Manufacturers: Conclusive Study

---

### Summary

Vast majority of issues concerning the competitiveness of manufacturing enterprises are inherently connected with adjustments to changing market needs which, in a longer perspective, justifies the development of selected business models. Against this context, studies were launched with a view to answer the question: What kind of business model has been absorbed by Polish enterprises from the agricultural machinery industry? Referring to the set objective outlined in this way, an indispensable action was recommended to evaluate the research model – being the resultant of the related literature exploration and discussion among deliberately selected experts (theoretical and design layer). This research was conducted among the Polish manufacturers of the agricultural machinery sector.

**Keywords:** business model, microfoundations of maturity, orientation of enterprises, agricultural machinery industry

---

