

dr hab. inż. Tadeusz Falencikowski, prof. nadzw. PG  
Katedra Zarządzania  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
Politechnika Gdańska

## ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE DO ROZPOZNAWANIA NOWYCH MOŻLIWOŚCI GENEROWANIA WARTOŚCI W MODELU BIZNESU

### 1. WSTĘP

Otoczenie przedsiębiorstw obecnie wykazuje narastającą zmienność. Migracje dużych populacji ludzi powodują przemieszczanie popytu. Dla przedsiębiorstw skutki tego są dwojakie. W krajach, z których ludzie wyjeżdżają, przedsiębiorstwa odczuwają spadek popytu, natomiast w krajach docelowej migracji przedsiębiorstwa zanotują wzrost popytu. Taka i tym podobna zmienność popytu powoduje powstawanie okazji biznesowych w krajach docelowej migracji, bowiem: po pierwsze narastający popyt wymaga wzrostu podaży, a po drugie nowi ludzie przywożą ze sobą nowe potrzeby, które warte są zaspokojenia.

Pojawianie się nowych okazji biznesowych związane jest nie tylko z wyżej wymienioną migracją, ale także ze zmianami potrzeb, oczekiwań, upodobań istot żyjących na obszarze działania przedsiębiorstwa. Powstawanie tego zjawiska wywołuje konieczność dynamizacji działalności przedsiębiorstwa, której celem jest wykorzystanie pojawiających się okazji. Z okazjami jest tak, że pojawiają się, przechodzą przed przedsiębiorcami i mogą zostać wykorzystane, lub pozostać niezauważone. **Niewykorzystane okazje przechodzą i zwykle nie wracają!** W takim stanie menedżerowie<sup>1</sup> powinni charakteryzować się zdolnościami do rozpoznawania i wykorzystywania powstających okazji biznesowych. Opisane zdolności nie są zawieszane w powietrzu. Ich podstawą jest zdolność dopasowania się przedsiębiorstwa do otoczenia<sup>2</sup>.

Każde przedsiębiorstwo działa według jemu właściwego modelu biznesu, który ujmuje logikę prowadzenia tego biznesu. Logika ta jest opisywana poprzez wyartykułowanie wartości generowanych dla klienta oraz wartości przechwytywanych dla przedsiębiorstwa. Pojawiające się okazje biznesowe są nośnikami wartości dla klienta. Ich poprawne odczytanie daje przedsiębiorstwu szansę na uzyskiwanie przewag konkurencyjnych oraz zwiększanie przyszłych przepływów pieniężnych.

D. J. Teece [2014: 328-352] napisał, że jedną z największych zagadek w teorii ekonomii, a zwłaszcza teorii finansów jest to, co może być źródłem generowanych przez przedsiębiorstwa przyszłych przepływów pieniężnych. Źródła te pozwalają kształtować przewagę konkurencyjną na poziomie przedsiębiorstwa? Podejmując próbę sformułowania hipotezy odpowiadającej na to pytanie można wskazać, że takim źródłem może być zdolność do generowania nowych wartości dla klientów. Wartości te są istotnym składnikiem modelu biznesu każdego przedsiębiorstwa. Ujęcie zagadnienia w formie zdolności generowania nowych wartości dla klientów w świetle modelu biznesu oddaje istotę badanego problemu naukowego.

Wychodząc z powyższego pytania i nakreślonej hipotezy celem pracy jest ujęcie zdolności dynamicznych menedżerów do generowania nowych wartości dla klientów wynikających z wykorzystania powstających okazji biznesowych. Cechę tę postrzega się w kategorii zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa.

Artykuł zaczyna się od opisu aksjologicznych aspektów struktury modelu biznesu. Dokonano tego na tle strategicznej pozycji modelu biznesu. Następnie ujęto istotę i rodzaje zdolności

---

<sup>1</sup> W pracy zamiennie używa się pojęć przedsiębiorca i menedżer. Uzasadnieniem tego jest to, że każdy przedsiębiorca ma cechy menedżera i *vice versa*.

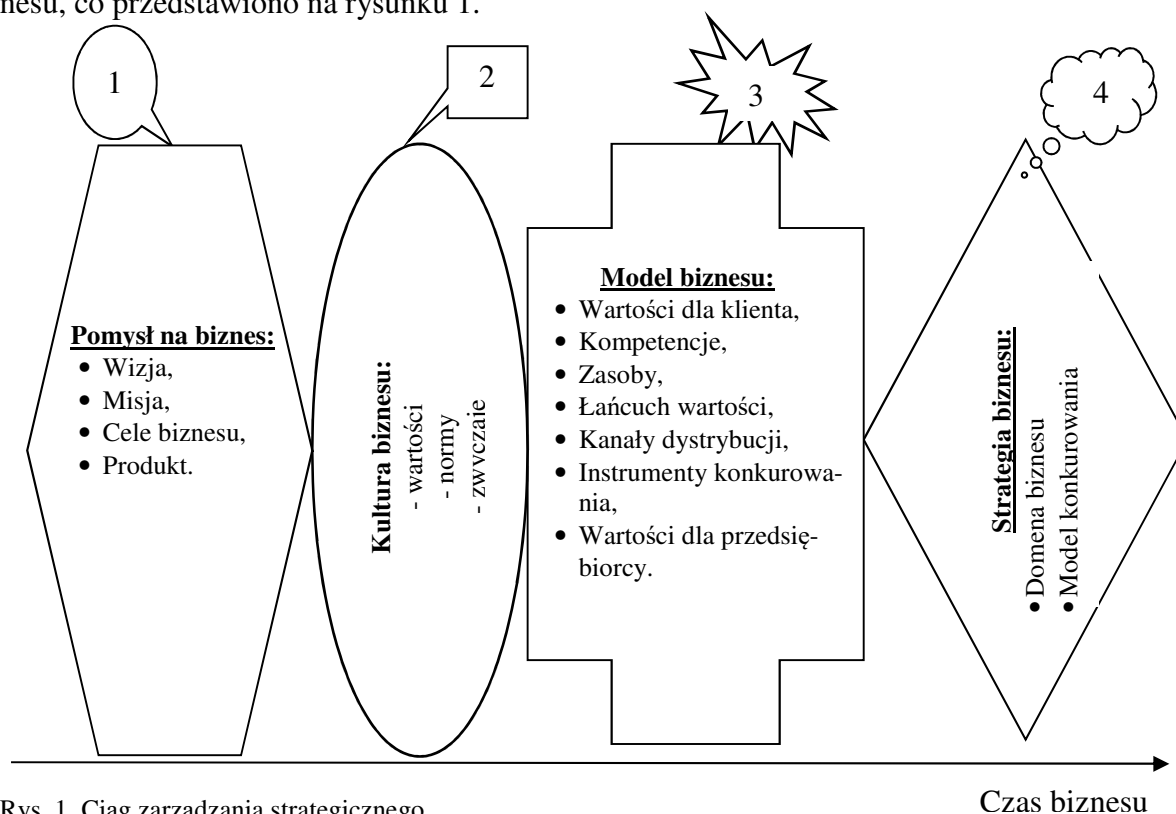
<sup>2</sup> Zagadnienie dopasowanie przedsiębiorstwa do otoczenia było przedmiotem wielu badań, np. [Miles 1984]. Temat ten w pracy nie będzie naświetlany.

dynamicznych. Kolejno wskazano na istotne cechy zdolności dynamicznych w badanym zakresie, co przy wykorzystaniu metod rozumowania indukcyjnego pozwoliło na zbudowanie modelu teoretycznego badanego zagadnienia. Model ów wykorzystano do zrealizowania badań empirycznych. Pracę zamykają wyniki badań i dyskusja na ich podstawie.

## 2. AKSJOLOGICZNE SKŁADNIKI MODELU BIZNESU

### 2.1. MODEL BIZNESU W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Zrealizowane dotychczas badania istoty i roli modeli biznesów pozwoliły ustalić, że posiadają one wymiar strategiczny, bowiem ich struktura – składniki ‘twarde’ i związki wiążące je ze sobą i otoczeniem – silnie determinują osiąganie biznesowego sukcesu w długim horyzoncie czasu [Falencikowski, 2013: 76 i dalsze]. Miejsce modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym można celnie zlokalizować stosując podejście przedsiębiorcze do tworzenia biznesu, co przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Ciąg zarządzania strategicznego.

Źródło: opracowanie własne.

Ujęte na rysunku 1 składniki ciągu zarządzania strategicznego warto nieco przybliżyć. Tworząc biznes przedsiębiorca w pierwszej kolejności formułuje pomysł na biznes. W tym zakresie ujmuje najpierw jego wizję, z której wyprowadza misję i dalej cele biznesu. Cele biznesu mogą być osiągnięte tylko poprzez wytwarzane produkty, zatem to one kończą tę część ciągu zarządzania strategicznego biznesem. Mając wiedzę na temat planowanych produktów przedsiębiorca formułuje kształt kultury, w jakiej będzie prowadzony biznes. Określa tu wartości, którymi będzie się kierował (np. dotrzymywanie umów, terminów dostaw etc.), normy jakie będzie stosował w swoim biznesie (np. dostawa w terminie 3 dni, 1 tygodnia, itp.) oraz zwyczaje panujące w przedsiębiorstwie (np. świętujemy każdą rocznicę utworzenia firmy, albo świętujemy każdą piątą rocznicę utworzenia przedsiębiorstwa, itp.). Dysponując określonymi składnikami kultury przedsiębiorca wyprowadza składniki biznesu, konieczne i wystarczające do osiągnięcia celów biznesu. Zadziergnięcie związków między tymi składnikami pozwala przedsiębiorcy na określenie logiki prowadzonego biznesu, co ostatecznie znajduje swój wyraz w skonstruowaniu modelu biznesu. Wśród składników kultury przedsiębiorstwa szczególną uwagę można skierować na wartości. M. E. Porter [1980: 38 i 141] zauważył, że wartość pro-

duktu jest funkcją kryteriów zamówień kupującego. Spełnienie tych kryteriów lepiej niż konkurenci powoduje, że kupujący są skłonni zapłacić za 'to', co przedsiębiorstwo im dostarcza [Porter, 1980: 38 i 141]. Określone w zakresie kultury organizacji wartości zostają doprecyzowane i uprzedmiotowione w modelu biznesu, bowiem następuje ich osadzenie na projektowanych, a następnie wytwarzanych produktach. Wytworzone wartości są źródłem dla wartości przechwytywanych przez przedsiębiorstwo. Sformułowanie modelu biznesu pozwala na określenie strategii biznesu. Najważniejszą miarą sukcesu w biznesie jest wygranie walki konkurencyjnej. Walkę tę wygrywa ten konkurent, który skłoni klienta do uiszczenia zapłaty za zakupiony produkt. Otrzymanie zapłaty jest jedyną miarą wygrania walki konkurencyjnej. W takim stanie strategia biznesu, to strategia konkurencji. Na tę strategię składają się domena działania oraz model konkurowania zawierający plany i programy działań pozwalających na skłonięcie klienta do uiszczenia zapłaty za dostarczone wartości, osadzone na produkcie.

Na podstawie przedstawionej analizy można zająć stanowisko, że w biznesie wiodące role pełnią wartości oferowane klientom.

## 2.2. WARTOŚCI DLA KLIENTA

Przeprowadzone badania istoty wartości pozwalają wskazać, że wartości posiada dwoisty charakter; jest cechą przedmiotu i miarą tej cechy [Zorde, 2004: 115]. Ta dychotomia powoduje, że nieraz występuje mylenie tych dwóch istot wartości.

Można wskazać na cztery wymiary wartości występujących w modelu biznesu [Voelpel, Laibold, Tekie, von Krogh, 2005]:

- Wykrywanie możliwości nowej oferty dla klientów. Istotą jest tutaj odnajdywanie potencjalnie przełomowych zmian w zachowaniach klientów. Mogą one być siłami napędowymi tworzenia nowych wartości.
- Wycucie wpływu i właściwego wykorzystania technologii. Pozwala to na określenie mocy oraz kierunku wpływania posiadanej / planowanej technologii na uzyskiwanie wartości istotnych dla klientów.
- Wykrywanie nowej konfiguracji tworzenia wartości. Chcąc wygenerować nowe wartości dla klienta przedsiębiorca nie powinien trwać w jednej konfiguracji tworzenia tych wartości. Do dyspozycji menedżerów są: łańcuch wartości, sklep wartości, sieć wartości, chmura wartości [Stabell C. B., Fjeldstad, 1998. Falencikowski 2015: 121 – 129].
- Wykrywanie trwałości potencjału modelu biznesu, co jest związane ze stosowaną strategią biznesu. Tak długo jak strategia biznesu przynosi efekt w postaci wygrania walki konkurencyjnej (określany wyżej opisanym miernikiem), tak długo można uznawać, że model biznesu może być nadal eksploatowany.

Wśród wartości emitowanych dla klientów można wyróżnić kilka rodzajów. Rodzajowe ujęcie wartości dla klienta i ich cechy charakterystyczne przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1 – Rodzaje i cechy charakteryzujące wartości dla klienta

Lp.	Rodzaj wartości dla klienta	Cechy charakteryzujące
1	Wartości emocjonalne	Piękno, przyjemność, chęć, miłość
2	Wartości techniczne	Trwałość, sprawność, przydatność, łatwość
3	Wartości ekonomiczne	Taniać, dostępność, dogodność warunków płatności, czas dostawy
4	Wartości społeczno – etyczne	Oddziaływanie na środowisko, jakość życia, odpowiedzialność przedsiębiorstwa za produkt, marketingowa manipulacja klientami

Zródło: Falencikowski T., *Spójność ...*, op. cit, s. 60.

Na tle rodzajowego ujęcia wartości dla klienta warto zauważyć, że ich zbiór może ulec rozszerzeniu. Jednakże dotychczasowe badania w tym zakresie wskazują, że raczej następuje dezagregacja rodzajów wartości ujętych w tabeli 1. Oczywiście istnieje pewien rodzaj, który

jest znany, a którego nie ujęto w tabeli 1, są to wartości religijne związane z wiarą. Jednakże nie zaobserwowano ich występowania na niwie działalności gospodarczej<sup>3</sup>.

### 2.3. WARTOŚCI DLA PRZEDSIĘBIORSTWA

Wytworzenie wartości dla klienta jest związane z koniecznością poniesienia kosztów tej operacji. Za wytworzone wartości przedsiębiorstwu należy się wynagrodzenie, które może mieć formy pieniężne, niepieniężne bądź jedne i drugie razem. Aby to uzyskać przedsiębiorcy muszą podjąć starania o przechwycenie tego wynagrodzenia, bowiem każda strona transakcji kupna – sprzedaży w naturalny sposób dąży do tego, aby w takiej operacji zdobyć największą część wytworzonych wartości. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na pewną szczególną cechę wartości, a mianowicie w trakcie tej transakcji dochodzi do przemiany/ zamiany/ wymiany postaci wartości, np. wartości emocjonalne produktu (np. piękno pierścionka) są wymieniane na wartości ekonomiczne mierzone w pieniądzu. Inny przykład, to wymiana wartości społeczno – etycznych na wartości emocjonalne, np. produkcja realizowana w warunkach ochrony środowiska naturalnego wymieniana jest na piękno przyrody, którym nieraz się ludzie zachwycają.

Źródłem wartości dla przedsiębiorstwa są w oczywisty sposób wartości dla klienta. Przedsiębiorstwo tyle zdoła przechwycić wartości ile wytworzyło dla klienta i siebie<sup>4</sup>. Zatem w ujęciu rodzajowym wartości dla przedsiębiorstwa mieszczą się w wartościach dla klienta.

Podsumowując dotychczasowe rozważania o wartościach w modelach biznesów można sformułować kilka zdań. Nakreślony obraz wartości dla klienta wskazuje, że istotne jest, aby przedsiębiorcy posiadali zdolności do wyczuwania i wykrywania wartości. Natomiast w celu przechwycenia wartości przedsiębiorcy powinni posiadać zdolności: przedstawiania klientowi wartości osadzonych na produktach (np. zdolności marketingowe), negocjacji i przekonywania klienta do nabycia produktów za cenę korzystną dla przedsiębiorstwa.

Uogólniając, skuteczni przedsiębiorcy muszą posiadać zdolności do rozpoznawania i wykorzystywania nowych możliwości biznesowych, postrzeganych jako nowe wartości dla klientów. Ponieważ okazje biznesowe, na co wskazano wyżej, są obecnie w swojej naturze dynamiczne (rozgrywają się w czasie, nieraz dość szybko), przeto wskazane w zdaniu poprzednim zdolności również muszą mieć charakter dynamiczny<sup>5</sup>. Posiadanie i wykorzystanie tych zdolności rzutuje na długookresową zdolność do wygrywania walki konkurencyjnej, a przez to na strategiczne istnienie przedsiębiorstwa. Zajęcie takiego stanowiska kieruje dalsze rozważania w stronę owych zdolności.

### 3. ISTOTA ZDOLNOŚCI ZWYKŁYCH I DYNAMICZNYCH

Zdolności organizacji wynikają z przeprowadzonych procesów nauki, zorganizowanych zasobów oraz przebytej historii. Są tym, co organizacja obecnie wytwarza oraz może osiągnąć w przyszłości [Teece, 2014].

W opracowaniach naukowych rozróżnia się zdolności zwykłe i dynamiczne. Te pierwsze kojarzone są ze zdolnościami statycznymi lub merytorycznymi, koniecznymi i wystarczającymi do prowadzenia zwykłych spraw biznesu. Należy je traktować, jako osiągnięcie sprawności technicznej, zatem „robienie rzeczy właściwie” w zakresie podstawowej działalności operacyjnej, administracyjnej i zarządczej<sup>6</sup>. Zwykłe zdolności uważane są za silne, gdy przedsiębiorstwo osiąga najlepsze praktyki, a jego zasoby zawierają zbiór ludzi odpowiednio wykwalifikowanych oraz właściwie zaawansowane maszyny i urządzenia [Teece, op. cit.].

<sup>3</sup> Prowadzenie biznesu w zakresie artefaktów religijnych jest w mojej ocenie związane z wartościami emocjonalnymi.

<sup>4</sup> W ostatnio prowadzonych dyskusjach z dr. Marianem Olińskim, pracującym w Uniwersytecie Warmińsko – Mazurskim zauważyłem, że przedsiębiorstwo nie ma możliwości przechwycenia wartości większych, niż te, które wygenerowało.

<sup>5</sup> Statyka nie zdoła pomieścić w sobie całej dynamiki. Statyka może podołać tylko tej części dynamiki, dla której jest adekwatna.

<sup>6</sup> Zakres ten rzutuje na rodzajową klasyfikację zwykłych zdolności, ujmowanych jako: administracyjne, operacyjne i zarządcze [Teece, op. cit.].

Zdolności dynamiczne dotyczą lepszego projektowania i wytwarzania wyróżniających produktów; rozwoju istniejących i generowania nowych rynków; budowania, rekonfiguracji oraz integracji zasobów przedsiębiorstwa w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej. Ich siłę determinują szybkość i stopień identyfikowania nowych okazji biznesowych; dopasowania organizacji do otoczenia; zwinności i elastyczności strategii biznesowej [ibidem].

Zbiór istotnych różnic między zwykłymi i dynamicznymi zdolnościami ujęto w tabeli 1. Tab. 1 – Niektóre różnice między zwykłymi i dynamicznymi zdolnościami organizacji

Kryterium	Zwykłe dołności	Dynamiczne zdolności
Cel	Sprawność techniczna w funkcjach biznesowych	Osiągnięcie współgrania z potrzebami klienta oraz ze zdolnościami technologicznymi i szansami biznesowymi
Tryb dostępności	Zakup lub budowa (uczenie się)	Budowanie (uczenie się)
Schemat Trójstronny	Działania operacyjne, administracyjne, zarządcze	Zrozumieć, wykorzystać, zarządzać
Podstawowe procedury	Najlepsze praktyki	Oznaczone procesy
Nacisk zarządczy	Kontrola kosztów	Przedsiębiorcza orkiestracja aktywów i przywództwo
Priorytet	Robienie rzeczy właściwych	Właściwe robienie rzeczy
Imitowalność	Stosunkowo imitowalne	Nieimitowalne, Niepowtarzalne
Wynik	Techniczna przydatność (sprawność)	Przydatność ewolucyjna (innowacje)

Zródło: Teece D. J., *The Foundations of the Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms*, The Academy of Management Perspectives 2014, Vol. 28, No. 4

Informacje dotyczące istoty omawianych zdolności oraz różnice wymienione w tabeli 1 uzasadniają wyżej sformułowany wniosek, że istotnymi zdolnościami dynamicznymi są te, które dotyczą rozpoznawania okazji biznesowych pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Do tego trzeba dodać, że w przypadku braku okazji, menedżerowie posiadający dynamiczne zdolności są w stanie (samoistnie lub wspólnie ze współpracownikami) wygenerować nowe wartości dla klientów<sup>7</sup>. W ten sposób tworzą oni nowe źródła zysków, uzyskując / utrzymując przewagę nad konkurentami. W tym świetle dynamika odnosi się do odnawiania i rekonfigurowania kryteriów oceny otoczenia, wzrostu wrażliwości na identyfikowanie okazji biznesowych, co przekłada się na rozwój i wzrost spójności przedsiębiorstwa z otoczeniem społeczno – gospodarczym.

Wykorzystując zbudowaną platformę teoretyczną można wskazać na, posiadające charakter dynamiczny, zdolności do:

- budowania nieimitowalnych zasobów i kompetencji,
- ustawicznego, innowacyjnego odnawiania zasobów i kompetencji, pozwalających na rozbudowę źródeł zysków,
- dynamicznej reakcji na zmiany w otoczeniu, a w związku z tym zdolność do intensywnej rekonfiguracji technologii wytwarzania produktów,
- wzrostu wrażliwości na identyfikowanie okazji biznesowych,
- przewidywania rozwoju potrzeb klientów i ich biznesowego wykorzystania,

<sup>7</sup> Wykorzystywanie okazji, a w przypadku braku ich generowanie są cechami przedsiębiorcy zob. [Piecuch, 2013: 19 i dalsze]. Zatem w tym zakresie zdolności dynamiczne pokrywają się ze zdolnościami przedsiębiorczymi. Łącząc te pojęcia można powiedzieć, że zdolności przedsiębiorcze powinny być dynamiczne.

Poddając analizie wymienione rodzaje zdolności dynamicznych należy zauważyć, że nie można ich kupić na rynku (zatrudnić pracowników dysponujących tymi zdolnościami). Zatem w celu posiadania należy podjąć wysiłek zbudowania ich w przedsiębiorstwie, wykorzystując do tego procesy organizacyjnego uczenia [Krzakiewicz, Cyfert, 2014] oparte na wrodzonych zdolnościach menedżerów.

Mając na uwadze postawiony cel pracy dalsze spojrzenie zostanie skupione na zdolnościach do wzrostu wrażliwości na identyfikowanie okazji biznesowych, przewidywania rozwoju potrzeb klientów i ich biznesowego wykorzystania, które są bezpośrednio związane z wartościami dla klientów, ujmowanymi w modelach biznesów.

#### 4. RODZAJE I CECHY ZDOLNOŚCI DO ROZPOZNAWANIA NOWYCH MOŻLIWOŚCI BIZNESOWYCH

Możliwości biznesowe można podzielić na dwa rodzaje, identyfikowane w oparciu o kryterium ich lokalizacji względem przedsiębiorstwa. **Pierwszy** rodzaj to okazje zewnętrzne, powstające w skutek rozwoju otoczenia społeczno – ekonomicznego, a zwłaszcza samoistnego rozwoju potrzeb klientów. W tym przypadku stroną dominującą są klienci, to oni doprowadzają przedsiębiorstwo do swoich potrzeb. **Drugi** rodzaj ujmuje okazje wewnętrzne, generowane przez przedsiębiorczych pracowników organizacji. Następuje tutaj doprowadzenie klientów do potrzeb, o których nie mieli dotychczas pojęcia.

Kluczową cechą do rozpoznawania nowych możliwości biznesowych jest zdolność menedżera do percepcji. Określana jest ona, jako uświadamianie sobie przedmiotu, zjawiska spostrzeganego [Słownik Wyrazów Obcych, 1997: 846]. W opisywanym obecnie przypadku, to uświadomienie sobie, że przedsiębiorca zauważa nowe zjawisko w postaci możliwości zrobienia biznesu<sup>8</sup>. W tym zakresie powstaje kluczowe pytanie, kiedy u przedsiębiorcy pojawia się ten moment, w którym następuje owo uświadomienie? W zależności od wyżej wymienionych rodzajów możliwości biznesowych można sformułować hipotezy, że rozpoznawanie nowych możliwości biznesowych jest uwarunkowane: po pierwsze wrażliwością na pojawianie się takich okazji, a po drugie zdolnościami do ich generowania.

##### 4.1. CECHY WRAŻLIWOŚCI NA IDENTYFIKOWANIE ZEWNĘTRZNYCH OKAZJI BIZNESOWYCH

Ponieważ okazje biznesowe ukazują się menedżerom w otoczeniu, zatem istotne tutaj jest dokonanie spostrzeżenia, że oto okazja biznesowa się pojawiła. Dokonanie tego spostrzeżenia jest uwarunkowane progiem wrażliwości, lub inaczej progiem bodźca.

W psychologii ekonomicznej funkcjonuje pojęcie progu wrażliwości. Wiąże się ono z obiektami i wielkościami fizycznymi. Próg wrażliwości ujmuje taką minimalną wielkość wymiarów bodźca, która już może być dostrzeżona [Tyszka, 2004: 76]. Z tym zagadnieniem związane jest prawo Webera, odnoszące się do ledwo dostrzegalnej różnicy, to jest takiej różnicy między dwoma bodźcami, która może być już dostrzeżona przez człowieka [*ibidem*, s. 77].

Próg wrażliwości i prawo Webera znajdują zastosowanie np. przy postrzeganiu ceny i jej zmianie [*ibidem*, s. 79]. Psychologowie uważają, że nie znajduje ono zastosowania do postrzegania obiektów niematerialnych. Można sformułować w tej kwestii zdanie wątpliwe. Podstawą tych wątpliwości jest następująca logika: wartość, jak wiadomo, jest cechą obiektu oraz jednocześnie miarą tej cechy. Cena nie jest wielkością materialną, bowiem jest miarą wartości przedmiotu (produktu lub usługi) wprowadzanego do systemu wymiany. Zatem jeżeli psychologowie używają próg wrażliwości i prawo Webera do ceny, to nie dotrzymują własnych kryteriów ich stosowania!

Zajmując takie stanowisko, można sformułować pogląd, że **próg wrażliwości dotyczy także spostrzegania obiektów niematerialnych**, określanych także, jako konceptualne. W tym zakresie próg wrażliwości nadal opiera się na percepcji menedżera, a zatem dotyczy jego

<sup>8</sup> Biznes utożsamia się z prowadzeniem jednorodnej przedmiotowo działalności gospodarczej dla osiągnięcia zysku.

zdolności do dokonania spostrzeżenia pojawienia się nowej możliwości biznesowej, czyli uzyskania korzyści<sup>9</sup> z działalności gospodarczej. Okazja biznesowa nie jest obiektem fizycznym. W aspekcie ontologicznym możliwość – okazja – jest obiektem konceptualnym, który może być związany z obiektami fizycznymi (wyroby), lub niematerialnymi (usługi).

Mając na uwadze przedstawione uwarunkowania i zastrzeżenia, za **próg wrażliwości biznesowej można uznać takie nagromadzenie koniecznych i wystarczających informacji, na których podstawie menedżer jest w stanie (jego zdolności percepcyjnych) uświadomić sobie powstanie nowej okazji biznesowej**. Ponieważ menedżerowie różnią się tak zdefiniowanym progiem wrażliwości, dlatego okazje biznesowe są przez niektórych z nich niezauważane, zaś inni je dostrzegają. Przechodząc do operacjonalizacji tego zagadnienia można sformułować następujące pytania:

- Jakie informacje są konieczne menedżerowi, aby zauważył okazję biznesową w dotychczasowym biznesie, tj. odczytał nowe potrzeby obecnych klientów?
- Jakie informacje są konieczne menedżerowi, aby zauważył okazję biznesową w innej dziedzinie aktywności biznesowej, tj. odczytał potrzeby nieklientów?
- Kto jest emitentem impulsu przekraczającego próg wrażliwości – osoba zewnętrzna, czy pracownik przedsiębiorstwa?
- Czy spostrzeżenie okazji biznesowej w dotychczasowym biznesie następuje szybciej, czy wolniej, niż w biznesie nowym?

Poza progiem wrażliwości znaczenie w dostrzeganiu okazji biznesowych ma kontekst, tj. punkt odniesienia. W aspekcie okazji biznesowych ów punkt odniesienia dotyczy cech, które można ująć pytaniami:

- Czy na spostrzeżenie okazji biznesowej wpływ ma rozmiar przyszłych zysków?
- Czy stopień ryzykowności rozwiązania wpływa na zauważenie okazji biznesowej?
- Czy horyzont czasu osiągnięcia korzyści biznesowych wpływa na zauważenie okazji biznesowej?
- Czy na zauważenie okazji biznesowej wpływa jej wartość? Czy ta wartość musi być mierzona w pieniądzu?
- Czy na zauważenie okazji biznesowej wpływa stan wiedzy merytorycznej menedżera?

#### 4.2. CECHY ZDOLNOŚCI DO GENEROWANIA WEWNĘTRZNYCH OKAZJI BIZNESOWYCH

Główną osnową generowania wewnętrznych okazji biznesowych jest przeświadczenie menedżera, że dotychczasowa działalność gospodarcza wymaga nowych źródeł finansowania. Zatem jest to zdanie orzekające, że to, co się robi teraz (obecny biznes) jest niewystarczające dla utrzymania długookresowej egzystencji przedsiębiorstwa, zatem nie pozwala na utrzymanie strategicznej przewagi konkurencyjnej. Takie nowe źródła zysków mogą powstać tylko wówczas, gdy menedżerowie wyłonią nowe wartości, które mogą zostać zaoferowane klientom, i które skłonią ich do zakupu. Te nowe wartości muszą być osadzone na nowych produktach. W tym świetle, nowe produkty zostaną wytworzone wówczas, gdy menedżerowie poprawnie przewidzą:

- a) rozwój potrzeb obecnych klientów,
  - b) powstanie nowych potrzeb u nieklientów,
- oraz
- c) potrafią to biznesowo wykorzystać, tj. mają zdolności do dynamicznej realizacji procesów gromadzenia i konfigurowania zdolności produkcyjnych.

Generowanie nowych produktów dla obecnych i przyszłych klientów oparte jest na wykorzystaniu połączenia dwóch rodzajów zdolności – heurystycznych i twórczych. Zdolności

<sup>9</sup> Wymienione tutaj korzyści mogą mieć różną formę, np. finansową – zysk, emocjonalną – zadowolenie itp.

heurystyczne to umiejętność menedżera do wykrywania nowych faktów i związków między nimi, co prowadzi do poznania nowych prawd [Słownik, 1997: 430], tj. nowych potrzeb klientów. Natomiast zdolności twórcze to umiejętności wymyślenia ‘rzeczy’ nowych. Synergiczny efekt połączenia tych dwóch rodzajów zdolności jest podstawowym warunkiem posiadania zdolności do wyłaniania nowych produktów.

Dążąc do operacjonalizacji należy określić cechy tych zdolności. Na ich trop mogą naprowadzić pytania:

- Jakie informacje są konieczne i wystarczające, aby menedżer wykrył nowe fakty, tj. a) określił kierunek rozwoju potrzeb obecnych klientów? b) zauważył konieczność wygenerowania nowych korzyści dla klientów oraz doprowadzenia ich do tych wartości?
- Czy menedżer potrafi dynamicznie gromadzić i konfigurować nowe zdolności produkcyjne? Czy potrafi robić to szybciej niż konkurenci?

Przystępując do budowy modelu teoretycznego badanego zagadnienia określano istoty zdolności zwykłych i dynamicznych, co pozwoliło na wyłonienie tych spośród nich, które są skierowane na rozpoznawanie nowych możliwości biznesowych. Wchodzą one w skład zdolności dynamicznych. Wśród tych zdolności wyłoniono dwa rodzaje, związane z generowaniem wewnętrznych lub identyfikowaniem zewnętrznych okazji biznesowych. Dopełnienie modelu nastąpiło poprzez określenie cech tych dwóch rodzajów zdolności dynamicznych. Osiągnięcie takiego stanu badanego zagadnienia pozwoliło na przeprowadzenie badań empirycznych.

## 5. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Wnioski wyciągnięte z przeprowadzonych badań literatury krajowej i zagranicznej związanej ze zdolnościami dynamicznymi pozwoliły na sformułowanie wniosku, że badane zagadnienie jest nieustrukturyzowane, a badania są na wczesnym etapie eksploracji naukowej. W takim stanie podjęto decyzję o przeprowadzeniu rozpoznania empirycznego zagadnienia generowania oraz identyfikowania okazji biznesowych w formie ustrukturyzowanego wywiadu. Badania przeprowadzono w październiku 2016 roku. Kryterium doboru podmiotowego stanowiła siła relacji występujących między menedżerami a badaczem. Badaniami objęto 10 gdańskich przedsiębiorstw z sektora MSP, do których dostarczono kwestionariusz badania. Odpowiedzi udzieliło 4 menedżerów. Badania mają charakter jakościowy, co wynika z opisanego stanu zaawansowania prac eksploracyjnych. W takiej sytuacji celem podjętych badań było zebranie opinii menedżerów na temat ich zdolności dynamicznych w badanym przedmiocie. Zadane pytania i udzielone przez menedżerów odpowiedzi zebrano w tabeli 1. W badaniach udział wzięli: Menedżer A – jest współwłaścicielem przedsiębiorstwa wytwarzającego biżuterię. Menedżer B – jest dyrektorem w kilkusobowej spółce cywilnej, działającej w branży morskiej. Menedżer C – jest właścicielem jednoosobowego przedsiębiorstwa zajmującego się doradztwem biznesowym.

Menedżer D – jest prezesem w spółce z o.o. zajmującej się projektowaniem rozwiązań IT.

Tabela 1. Badanie cech zdolności dynamicznych do identyfikowania zewnętrznych i generowania wewnętrznych okazji biznesowych

Lp.	Pytanie	Odpowiedź menedżera:
„A”	CECHY WRAŻLIWOŚCI NA IDENTYFIKOWANIE ZEWNĘTRZNYCH OKAZJI BIZNESOWYCH	
A1	Jakie informacje są konieczne menedżerowi, aby zauważył okazję biznesową w dotychczasowym biznesie, tj. odczytał nowe potrzeby obecnych klientów?	<p>A. Nowy trend/ moda Luka na rynku. Nowe możliwości surowcowe (tańszy materiał, możliwość zakupu półwyrobów). Rozwój po stronie klienta. Taniej, ale więcej (wyłączność dostaw, monopolizacja dostaw). Nowe technologie obniżające koszty.</p> <p>B. Współpraca na tyle by osiąść wiedzę o planowanym lub realizowanym procesie inwestycyjnym klienta lub powstanie nowej branży u klienta. W ten</p>



		<p>sposób równolegle przygotowujemy ofertę i umowę pod przyszłe zadania, uzupełniamy wiedzę i niezbędny sprzęt.</p> <p>C. W przypadku klientów biznesowych – rozmowy o potrzebach i celach biznesowych, a nawet o planach i marzeniach klientów – a następnie rozważenie, w jaki sposób zrobić biznes.</p> <p>D.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informacje zewnętrzne (zapytania, poszukiwania, etc.)</li> <li>- Informacje księgowe (wewnętrzne)</li> </ul>
A2	Jakie informacje są konieczne menedżerowi, aby zauważył okazję biznesową w innej dziedzinie aktywności biznesowej, tj. odczytał potrzeby nieklientów?	<p>A. O możliwości wykorzystania parku maszynowego w innej dziedzinie. Możliwości inwestycyjne (przy nadmiarze gotówki) – w nieruchomości; współinwestowanie w inną dziedzinę. Luka produktowa na rynku.</p> <p>B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktywizacja zainteresowania nie klientem jest pojawienie się zbędnej (<i>wolnej</i> – dopisek TF) mocy produkcyjnej u nas lub pojawienie się nowych możliwości, np. nowa maszyna to nowe możliwości w naszej branży,</li> <li>- szukanie nowego obszaru, nowych możliwości na skutek impulsu ekonomicznego,</li> <li>- analiza ekonomiczna pokazuje, że zyskowność spada, to szuka się nowego klienta lub branży.</li> </ul> <p>C. Heurystyczna analiza otoczenia i własnych zasobów; aktywność konkurencji; poszukiwanie sposobów wykorzystanie swoich zasobów w innych aktywnościach – dla innych grup klientów</p> <p>D. Wiedza o posiadaniu nadmiaru kapitału.</p>
A3	Kto jest emitentem impulsu przekraczającego próg wrażliwości spostrzeżenia okazji biznesowej – osoba zewnętrzna, czy pracownik przedsiębiorstwa?	<p>A.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Osoba zewnętrzna,</li> <li>-spotkanie w gronie znajomych, biznesu...</li> <li>-rozmowy rodzinne,</li> <li>-media.</li> </ul> <p>B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pracownik przedsiębiorstwa – z działu ekonomicznego lub handlowego,</li> <li>- osoba wewnętrzna – spotkania branżowe, forum przedsiębiorców, Internet.</li> </ul> <p>C. Osoba zewnętrzna, co pozwala spojrzeć na swój biznes z innej perspektywy</p> <p>D. Osoba zewnętrzna.</p>
A4	Czy spostrzeżenie okazji biznesowej w dotychczasowym biznesie następuje szybciej, czy wolniej, niż w biznesie nowym?	<p>A. Szybciej w dotychczasowym (znajomość rynku - klientów, trendów, technologii, rynku pracy) W nowym biznesie – inwestycje rentierskie.</p> <p>B. Nie ma reguły: nowego biznesu się szuka, jak jest potrzebny firmie. Stary służy za dojrą krowę, aby stworzyć nowe możliwości.</p> <p>C. Raczej w dotychczasowym, co nie musi oznaczać sukcesu.</p> <p>D. Szybciej w dotychczasowym.</p>
A5	Czy na spostrzeżenie okazji biznesowej wpływ ma rozmiar przyszłych zysków?	<p>A. Tak, bo: - brak dużych problemów organizacyjnych i produkcyjno / kontrolnych podczas działalności, w rozumieniu: ograniczony wysiłek własny w przyszłą działalność.</p> <p>B. Oczywiście tak, o ile zyski bieżące są niesatysfakcjonujące.</p> <p>C. Nie, przyszłe zyski można oszacować po opracowaniu koncepcji biznesu (w tym kosztów).</p> <p>D. Tak.</p>
A6	Czy stopień ryzykowności rozwiązania wpływa na zauważenie okazji biznesowej?	<p>A. Tak, a szczególnie proporcje kosztów do zysków.</p> <p>B. Tak. Przygotowania firmy są dłuższe i wnikliwsze.</p> <p>C. Nie, ryzyko można oszacować po opracowaniu koncepcji biznesu (w tym kosztów).</p>

		D. Niekonieczne.
A7	Czy horyzont czasu osiągnięcia korzyści biznesowych wpływa na zauważenie okazji biznesowej?	A. Tak, a zwłaszcza szybkość zwrotu nakładów.
		B. Tak. Łatwiej przekonać Zarząd i wspólników do wysiłku finansowo – organizacyjnego, jeśli zysk pojawić ma się szybko.
		C. Nie. Horyzont czasu osiągnięcia korzyści biznesowych można oszacować po opracowaniu koncepcji biznesu (w tym kosztów)
		D. Zależy od wieku decydenta.
A8	Czy na zauważenie okazji biznesowej wpływa jej wartość?	A. Tak. Możliwości własne podjęcia biznesu oraz stopa zwrotu z inwestycji.
		B. Oczywiście, im wyższa tym bardziej się po nią sięga.
		C. Nie. Wartość można oszacować po opracowaniu koncepcji biznesu (w tym kosztów).
		D. Tak.
A9	Czy ta wartość musi być mierzona w pieniądzu?	A. Niekoniecznie (celem nie musi być zysk własny, ale np. członka rodziny) Można podjąć biznes pozwalający utrzymać rodzinę lub wspomóc cele charytatywne.
		B. W ostateczności tak, ale nie na początku.
		C. Nie, np. wzmacnianie relacji z klientem (można próbować zwymiarować finansowo).
		D. W biznesie tak. W innych okazjach – niekoniecznie.
A10	Czy na zauważenie okazji biznesowej wpływa stan wiedzy merytorycznej menedżera?	A. Tak, przede wszystkim (zwłaszcza wiedza potrzebna do oceny ryzyka).
		B. Tak. Firmie potrzebny jest czas na analizę rzeczywistości, by wyższy szczebel ( <i>zarządzania</i> – dopisek TF) poświęcił czas na analizę rzeczywistości, wyprowadzenie faktów i uzupełnienie wiedzy.
		C. Tak. Wiedza praktyczna / branżowa (nie tylko teoretyczna) kolekcjonuje wiele impulsów, które pozwalają dostrzec okazje biznesowe (aktywność innych podmiotów, zmiany w otoczeniu itd.).
		D. Tak, choć czasami może to być instynkt.
„B”	CECHY ZDOLNOŚCI DO GENEROWANIA WEWNĘTRZNYCH OKAZJI BIZNESOWYCH	
B1	Jakie informacje są konieczne i wystarczające, aby menedżer wykrył nowe fakty i mógł określić kierunek rozwoju potrzeb obecnych klientów?	A. - Statystyka sprzedaży - Ocena produktu przez potencjalnych klientów.
		B. Musi utrzymywać kontakt z klientem, by zaobserwować rozwój jego firmy. Jeszcze lepiej, gdy jego ( <i>menedżera</i> – dopisek TF) udział w sensie technicznym był inspirujący dla klienta.
		C. Podejmowane inwestycje, rozwój zasobów ludzkich, działania marketingowe.
		D. Takie rzeczy są możliwe tylko w bardzo ustabilizowanej gospodarce i nasyconym społeczeństwie.
B2	Jakie informacje są konieczne i wystarczające, aby menedżer wykrył nowe fakty i mógł zauważyć konieczność wygenerowania nowych wartości dla klientów oraz doprowadzenia ich do tych korzyści?	A. Przekonanie: jakość w dobrej cenie.
		B. Musi mieć zdefiniowany obowiązek oraz czas na to by ocenić własne zdolności produkcyjne, trendy zewnętrzne, zmiany jakie zachodzą w otoczeniu.
		C. Koszty, które ponosi klient związane z zaspokojeniem swoich potrzeb.
		D. ? (sic!)
B3	Czy menedżer w Państwa przedsiębiorstwie potrafi dynamicznie gromadzić i konfigurować nowe zdolności produkcyjne?	A. Tak
		B. Tak
		C. Tak
		D. Tak

B4	Czy menedżer w Państwa przedsiębiorstwie potrafi dynamicznie gromadzić i konfigurować nowe zdolności produkcyjne szybciej niż konkurenci?	A. W niektórych przypadkach tak, choć raz nie!
		B. Różnie to bywa.
		C. Tak
		D. Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zawarte w tabeli 1 informacje pozwalają na sformułowanie wniosków, o sile dowodowej proporcjonalnej do zbadanej populacji. I tak:

❖ W zakresie progu wrażliwości na identyfikowanie zewnętrznych okazji biznesowych można przyjąć, że rzeczywiście on występuje. W opiniach menedżerów można zauważyć, że:

- A1) Do jego zaistnienia potrzebne są nowe: trendy, technologie, możliwości surowcowe. Wobec tego przedsiębiorcy uczulają się dopiero, gdy ktoś te nowości im okaże, zatem gdy posiadają informacje o już istniejących możliwościach rozwoju. Inny aspekt tego zagadnienia wskazuje na to, że przedsiębiorcy mają nastawione „czujniki okazji” i na podstawie stosowanych filtrów wyłapują informacje z otoczenia. Dzieje się to podczas różnego rodzaju spotkań i rozmów. Można by to określić, jako podświadome oraz świadome skanowanie otoczenia w poszukiwaniu informacji o okazji zrobienia biznesu. Bardziej na takie działania nastawieni są przedsiębiorcy ze sfery usług, niż z produkcji. Na tych ostatnich silnie oddziałuje obciążenie w postaci posiadanych zdolności produkcyjnych, zatem dążą w pierwszej kolejności do wykorzystania posiadanej bazy technologicznej.

- A2) Próg wrażliwości w zakresie identyfikowania okazji biznesowych do zaspokojenia potrzeb nieklientów uwarunkowany jest wiedzą branżową. To na tej bazie przedsiębiorcy usiłują znaleźć okazje do rozszerzenia biznesu. Siłą motoryczną w tym zakresie są impulsy płynące z przedsiębiorstwa w zakresie powstających możliwości wytwórczych (wolne moce, nowa maszyna, luka produktowa), spadku efektywności gospodarowania (analizy ekonomiczne, spadek zyskowności) oraz te, które pojawiają się w otoczeniu (nadmiar kapitału, aktywność konkurentów). Dodatkowo odnosi się wrażenie, że większą dynamikę w tym zakresie przejawiają przedsiębiorstwa usługowe. Menedżerowie w przedsiębiorstwach produkcyjnych dynamizują swoje zdolności dopiero, gdy zauważają dysfunkcje ekonomiczne.

- A3) Każdy z badanych menedżerów stwierdził, że impuls przekraczający ich próg wrażliwości na spostrzeżenie okazji biznesowej pochodził od osoby zewnętrznej wobec przedsiębiorstwa. Dużą rolę tutaj odgrywają różnego rodzaju spotkania. W jednym przypadku zwrócono uwagę na źródło wewnętrzne w postaci informacji z pionu ekonomicznego (analizy ekonomiczne wskazujące na spadek ekonomiczności działań są tym bodźcem, który wywołuje wzrost dynamiki w zakresie poszukiwania okazji biznesowej – to działa jak ostroga).

- A4 i A10) Szybciej okazje biznesowe zauważane są w dotychczasowym biznesie. Uzasadnieniem tego jest wyczulenie na biznes i wiedza merytoryczna pozwalająca na dostrzeżenie przedmiotu biznesu i ocenę jego wartości oraz ryzyka.

- A5 ÷ A8) Próg wrażliwości na spostrzeżenie okazji biznesowych determinowany jest zauważonymi wielkościami przyszłych zysków, horyzontem ich osiągnięcia oraz stopniem ryzyka. Wielkość przyszłych zysków stanowi istotny składnik progu wrażliwości, choć podejście do tego zagadnienie nie jest jednoznaczne. Menedżer C odsuwa w czasie ocenę okazji biznesowej. Taki sposób działania pozwala na rozpatrywanie wszystkich lub większości powstających okazji biznesowych.

Wpływ horyzontu czasu osiągnięcia korzyści biznesowych istotnie, jak wskazuje menedżer (B) wpływa na dostrzeżenie (a zwłaszcza zaakceptowanie) okazji biznesowej.

Natomiast niejednoznaczne stanowisko wyłania się w zakresie wpływu wielkości ryzyka na zauważenie okazji biznesowej. Ponieważ menedżerowie, jak wiadomo, charakteryzują się większą tolerancją na ryzyko, przeto ta cecha powinna być dodatkowo badana w tym zakresie.

- A9) O ile większość respondentów odpowiadając na pytanie A8 wskazuje, że wielkość wartości wpływa na zauważenie okazji biznesowej, to z odpowiedzi na pytanie A9 wynika, że ta wartość nie musi być koniecznym identyfikowana pieniężnie. Warto zwrócić uwagę na odpowiedź menedżera B, że ocena okazji biznesowej w pieniądzu nie musi wystąpić na początku, ale musi pojawić się na końcu procesu.

- ❖ W zakresie dynamicznych zdolności do generowania wewnętrznych okazji biznesowych odpowiedzi badanych menedżerów pozwalają na przybliżenie zagadnień heurystycznych.

- B1) Menedżerom potrzebne są kontakty z obecnymi klientami, aby móc zaobserwować ich rozwój w zakresie kierunków inwestycji, rozwoju zasobów ludzkich, działań marketingowych. Choć jeden z badanych menedżerów uważa, że takie heurystyki są możliwe tylko w ustabilizowanej gospodarce i nasyconym społeczeństwie – z czym trudno się zgodzić!

- B2) W zakresie heurystyki do generowania nowych wartości zauważyć można, że dla menedżerów niezbędnymi informacjami są wielkość kosztów ponoszonych przez klienta oraz relacja jakości do ceny produktu.

Ponadto zwraca uwagę potrzeba nałożenia na kogoś w przedsiębiorstwie obowiązku działań w tym zakresie, co związane jest z czasem na ocenę własnych zdolności i zmianami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstwa. Takie ujęcie problemu wskazuje na potrzebę pewnej instytucjonalizacji (utworzenie stanowiska pracy / dodanie funkcji) w zakresie poszukiwania i oceny informacji mogących przekroczyć próg zauważenia możliwości / potrzeby wygenerowania nowych wartości dla klientów. Powstaje tutaj interesujące zagadnienie cech i kwalifikacji takiej osoby – jakimi zdolnościami dynamicznymi powinna ona się charakteryzować?

- B3 ÷ B4) Wszyscy badani menedżerowie zgodnie orzekli, że posiadają dynamiczne zdolności do gromadzenia i konfigurowania nowych zdolności produkcyjnych. Zatem tę cechą można przyjąć jako obowiązującą w konstrukcji zdolności dynamicznych. Natomiast już porównując się z konkurentami, ta zdolność u dwóch menedżerów jest większa, a u pozostałych dwóch „różnie to bywa”. Zatem menedżerowie C i D w tym zakresie są bardziej dynamiczni niż konkurenci, a pozostali nie mają tych zdolności tak silnie rozwiniętych.

## 6. ZAKOŃCZENIE

Strategiczne zarządzanie biznesem opiera się na ciągu zarządzania strategicznego. W zakresie przedmiotowym istotnym jego składnikami są wartości. Ich doprecyzowanie następuje w trakcie formułowania modelu biznesu, zwłaszcza obejmując wartości dla klienta i przedsiębiorstwa. Zatem istotne jest, aby menedżerowie posiadali zdolności do wyczuwania i wykrywania wartości, zwłaszcza nowych.

Jednym z podstawowych problemów w prowadzeniu biznesu jest wygranie walki konkurencyjnej. Wygrywa ową walkę ten przedsiębiorca, który dostarczy klientowi więcej nowych wartości. Wobec tego uzasadniony jest wniosek, że ów przedsiębiorca powinien te wartości wykrywać, generować i dostarczać dynamiczniej niż konkurenci. Może to robić wówczas, gdy posiada zdolności w tym zakresie. W tej perspektywie składniki aksjologiczne modelu biznesu oraz zdolności dynamiczne mają wymiar strategiczny.

Nakreślony w tej pracy obraz pozwolił na ukazanie zdolności dynamicznych w ujęciu teoretycznym. Uwagę skupiono na zdolnościach dynamicznych do rozpoznawania nowych możliwości biznesowych, wśród których wyłoniono okazje zewnętrzne i wewnętrzne, sytuując je względem przedsiębiorstwa. Kluczową cechą do rozpoznawania powstania okazji biznesowych jest zdolność do percepcji. W tym zakresie wskazano na wrażliwość do identyfikowania powstawania okazji oraz zdolność do jej generowania. Obie te postaci muszą mieć charakter dynamiczny ze względu na to, że okazje także mają tę cechę. Wyłonione zdolności dynamiczne ujęto ontologicznie, wskazując ich cechy. Pozwoliło to skonstruowanie modelu teoretycznego i przeprowadzenie jakościowych badań empirycznych. Zakres podmiotowy badań objął dziesięć gdańskich przedsiębiorstw z sektora MSP, do których skierowano ankietę, uzyskując

cztery odpowiedzi. Wykazały one istnienie zdolności dynamicznych wśród badanych menedżerów, ale ich zakres i intensywność nie jest jednakowa. Ponadto umożliwiły sformułowanie zdania, że cechą konieczną w konstrukcji dynamicznych zdolności jest umiejętność gromadzenia i konfigurowania nowych zdolności produkcyjnych.

Dokonania osiągnięte w niniejszej pracy skłaniają do refleksji. Wskazują, że potrzebne są dalsze wysiłki, jeżeli chciałoby się wykazać, że zdolności dynamiczne są czymś innym, niż zdolności przedsiębiorcze (zob. przypis 7).

## 7. SUMMARY

Strategic management based on the business within strategic management series. In terms of its components are important values. Their clarification occurs when formulating business model, especially including the value for the customer and the company. Thus it is important to managers having the ability to sense and detect the value, specially the particular new.

One of the main problems in running a business is to win the competitive struggle. That battle wins the entrepreneur, who provide the customer with more new values. Therefore is reasonable to conclude that this entrepreneur should these values to detect, generate and deliver more dynamic than their competitors. It may do so if it has the capacity in this area. In this perspective, axiological components of the business model and the dynamic capability have a strategic dimension.

The study knowledge contained in literature allowed the reconstruction of the essence of dynamic capability. Outlined image has allowed to show it's in theory. The attention focused on the dynamic ability to identify new business opportunities, among which were selected internal and external occasions, situating them in relation to the company. A key feature to recognize creation of business opportunity is the ability to perception. In this regard, it indicated to the sensitivity to identify the formation of the opportunity and ability for its generation. Both of these forms must be dynamic due to the fact that deals also have this characteristic. Dynamic ability was recognized ontologically, indicating their characteristics. This made it possible to construct a theoretical model and perform qualitative empirical research. Personal scope of research took ten companies from Gdańsk from the SME sector, for which examine the questionnaire, yielding four answers. Answers showed the existence of surveyed managers dynamic ability, but their scope and intensity is not identical. In addition it possible to formulate the opinion that the necessary feature in the design of dynamic capability is the ability to collect and set up new production capacity.

## LITERATURA

- 1) Falencikowski T., *Istota chmury wartości – założenia podstawowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2015, Tom 32
- 2) Falencikowski T., *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013
- 3) Krzakiewicz K., Cyfert S. *The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities of Enterprises*, Management 2014, Vol. 18, No. 2
- 4) Miles R. E., Snow C. C., *Fit, Failure Ana The Hall of Fame*, California Management Review 1984, Vol. XXVI, No 3
- 5) Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C. H. Bech, Warszawa 2013
- 6) Porter M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1980
- 7) *Słownik Wyrazów Obcych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1997, s. 430 i 846
- 8) Stabell C. B., Fjeldstad Ø. D., *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks*, Strategic Management Journal 1998, Vol. 19

- 9) Teece D. J., *The Foundations of the Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms*, The Academy of Management Perspectives 2014, Vol. 28, No. 4
- 10) Tyszka. T., *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004
- 11) Voelpel S., Laibold M., Tekie E., von Krogh G., *Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models*, European Management Journal 2005, Vol. 23
- 12) Zorde K., *Metafizyczne wątki w ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004