

Wykorzystanie podejścia zwinnego w transformacji modelu biznesowego organizacji

Use of agile approach in business model transformation of organisation

Wojciech Idzikowski

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu; e-mail: wojciech.idzikowski@awf.wroc.pl

Streszczenie

Podejście zwinne powstało jako metodyka realizacji projektów rozwoju oprogramowania, natomiast obecnie stosowane jest w transformowaniu modeli biznesowych organizacji. Ze względu na rosnącą turbulentność otoczenia w wielu branżach niezbędne staje się identyfikowanie przez naukę metod, które pozwalałyby na kształtowanie potencjału przedsiębiorstw do podejmowania zmian, ciągłego rozwoju oraz odnowy. Artykuł został przygotowany na podstawie badań autora, które polegały na analizie blisko 50 organizacji w różnych branżach (w okresie ostatnich 12 lat). Przedstawiono w nim wycinek wyników badań w zakresie identyfikacji wykorzystania podejścia zwinnego w transformacji modeli biznesowych. Zostały również wskazane kierunki doskonalenia – metoda zwinna.

Słowa kluczowe: podejście zwinne, marketing, zarządzanie procesami, transformacja modeli biznesowych.

Abstract

The agile approach was created as a methodology of implementation of software development projects, however, currently it is used in business model transformation of organisation. Due to increasing turbulence in many industries, it became necessary to scientifically identify the methods which would allow for shaping enterprises' potential to undertake changes, develop continuously and renew. This article was based on the research conducted by the author and it includes the analysis of nearly fifty companies from different industries (the last twelve years). The article presents a fragment of research findings in the following areas: identification of agile approach useage in business model transformation and areas of development – agile method.

Keywords: agile approach, marketing, process management, business models transformation.

Wstęp

Autor prowadzi badania, których celem jest opis wykorzystania podejścia zwinnego w transformacji modelu biznesowego. Uzasadnieniem do prowadzenia badań w tym zakresie jest: potrzeba opisu (identyfikacji, oceny i wskazania kierunków doskonalenia) wykorzystywanych podejść do transformacji modeli biznesowych. Celem artykułu jest przedstawienie osiągniętych przez autora wyników badań w realizowanym procesie. W artykule cel ten został zrealizowany w następujących etapach: pierwszym – prezentacja wybranych wyników analizy literaturowej w zakresie wskazanych zagadnień, drugim – prezentacja wyników badań empirycznych z zakresu identyfikacji wykorzystania tego podejścia, trzecim – wskazanie możliwego kierunku rozwoju metody zwinnej.

Prowadzone przez autora od ponad 12 lat badania opisowo-eksploracyjne (jakościowe) mają na celu: identyfikację metod/podejść do tworzenia modeli biznesowych. W niedoskonały sposób i w dużym uproszczeniu można też określić prowadzone przez niego badania jako identyfikację metod wprowadzania nowych produktów na rynki.

W badaniach tych autor przyjmuje orientację marketingową (zwaną także przez niektórych autorów kliencką [Kumar 2010]), zakładającą, że fundamentem osiągania przewagi konkurencyjnej ówczesnej organizacji jest efektywna realizacja procesu identyfikacji i zaspokajania potrzeb klientów. Badania prowadzone były w etapach:

1. ETAP: lata 2005-2016 – analiza 48 organizacji. Posłużono się tutaj: obserwacją uczestniczącą (co najmniej tygodniowe audyty), analizą studium przypadków (porównywanie metod wykorzystywanych w wybranych podmiotach), zrealizowane też zostały liczne wywiady bezpośrednie z członkami zarządu i właścicielami organizacji.
2. ETAP: lata od 2015 r. do dziś – analiza organizacji, która poszukiwała nowoczesnych metod transformowania swego modelu biznesowego (sposobów na bardziej rentowne wprowadzanie nowych produktów na rynek) i obecnie jest w trakcie wdrażania podejścia zwinnego. Posłużono się tutaj ponaddwuletnią obserwacją uczestniczącą.

1. Podejście zwinne i modele biznesowe – podstawy teoretyczne

Autor w tym punkcie dokonał próby prezentacji wybranych aspektów teoretycznych: podejścia zwinnego na tle innych metod oraz porównania głównych aspektów różnicujących strategię i model biznesowy.

1.1. Podejście zwinne

W pierwszym etapie zdefiniowanie podejścia zwinnego zostało oparte na prezentacji metod transformacji modelu biznesowego organizacji (por. tabela 1).

Autor wśród wymienionych metod dostrzega spójne elementy, które mogłyby stać się podstawą do opisu głównych założeń podejścia zwinnego w tworzeniu modelu biznesowego. W tej perspektywie przyjmuje się, że podejście zwinne jest bytem nadrzędnym w stosunku do metod. Główne założenia tego

Tabela 1. Nowoczesne metody wspierające transformację modeli biznesowych, które wykorzystują podejście zwinne

Podejście/metoda	Główne założenia	Autor
Zarządzanie wartością klienta	W organizacji klient jest najważniejszym zasobem. Tworzenie organizacji powinno opierać się na strategiach: pozyskania, utrzymania i odpływu klientów. Główną kategorią decyzyjną w tej metodzie jest pomiar współczynnika CLV (ang. <i>Customer Lifetime Value</i>), rozumiany jako suma przyszłych zdyskontowanych przepływów pieniężnych od danego klienta lub segmentu.	[Kumar 2010]
Lean startup	Celem organizacji – start-upu – jest weryfikacja modelu biznesowego. Skuteczność działań przedsiębiorczych mierzy się sprawnością realizacji cyklu: budowania (produktu minimalnej wartości), mierzenia (zachowań klientów), nauki (walidacji modelu biznesowego).	[Ries 2011, 2013]
Customer Development	Wprowadzenie nowego produktu na rynek (tworzenie modelu biznesowego), składa się z następujących etapów: odkrycie klienta, walidacja klienta (etapy poszukiwania szans rynkowych) oraz tworzenie klienta i budowanie firmy (skalowanie organizacji).	[Blank 2006]
Hooked	Tworzenie skutecznych modeli biznesowych opiera się na kreacji i iteracyjnym optymalizowaniu cyklu tworzenia nawyków konsumenckich. W etapach: wyzwalacz (wewnętrzny i zewnętrzny), akcja, losowa nagroda, inwestycja.	[Nir 2014]
Zacznij od dlaczego	Tworzenie modeli biznesowych zakłada przygotowanie przekazu marketingowego rozpoczynającego się od zdefiniowania celu: dlaczego? (jaki jest sens robienia tego, co robisz), a dopiero potem odpowiedzi na pytania: jak? (to robisz) i co? (jest produktem Twoich działań).	[Sinek 2013]
Turkusowe organizacje	Główne założenia takiej organizacji to: samozarządzanie, pełnia (kompletność, holistyczność, równowaga), wyłaniający się cel (w sposób zwinny).	[Laloux 2015]

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kumar 2010; Ries 2011, 2013; Blank 2006; Nir 2014; Sinek 2013; Laloux 2015].

podejścia to: iteracyjna weryfikacja rentowności modelu biznesowego, koncentracja na klientach jako głównym zasobie organizacji, wyłaniający się cel organizacji w odniesieniu do zmieniających się potrzeb klientów (także emocjonalnych). Cechą charakterystyczną jest też niedokonywanie analiz otoczenia czy badań opinii, które były domeną zarządzania strategicznego jeszcze kilka dekad temu. Cele całej organizacji we wszystkich tych metodach określane są na podstawie decyzji zakupowych klientów. Natomiast szansa przetrwania na rynku zależy od szybkości (zwinności) w odkrywaniu potrzeb i ich zaspokajaniu.

1.2. Model biznesowy

Jedną z najbardziej reprezentatywnych cech rozróżniających strategię i model biznesowy jest przyjmowanie horyzontu czasowego. O ile przygotowana strategia organizacji zakłada projektowanie działań w długim okresie, o tyle model biznesowy jest jedynie prezentacją, „zdjęciem rzeczywistości tego, jak dana organizacja może działać. Przygotowanie strategii zajmuje, zgodnie ze sztuką, stosunkowo więcej czasu i jego rezultatem jest objętościowo większy dokument, uzupełniony między innymi o analizę otoczenia organizacji oraz długofalowe cele. Model biznesowy opisywany jest na kanwie, czyli jednej stronie papieru, na której odpowiada się na dziewięć pytań. Poniżej przytoczam przykładowe pytania [opracowanie własne na podstawie: Onken, Campeau 2016; Maurya 2012; Muduli 2013]:

- Problem (jaki problem klienta rozwiązuje model biznesowy?).
- Rozwiązanie (w jaki sposób go rozwiązuje?).
- Unikatowa propozycja wartości (jaki jest jasny, przejrzysty element wyróżniający dany model biznesowy – produkt?).
- niesprawiedliwa przewaga (co sprawia, że dany model biznesowy nie może zostać skopiiowany lub skradziony?).
- Kluczowe wskaźniki (w jaki sposób będziemy mierzyć skuteczność modelu biznesowego?).
- Kanały (w jaki sposób z produktem i informacją marketingową będziemy docierać do odbiorców?).
- Struktura kosztów.
- Strumienie przychodów.

1.3. Wykorzystanie podejścia zwinnego w tworzeniu modelu biznesowego

Opierając się na analizie literaturowej prowadzonej w 2016 roku podczas letniego stażu naukowego w Shippensburg University, autor na podstawie dostępnych tam zasobów bibliotecznych zdefiniował dwa podejścia, które są jedną z możliwości rozumienia różnic definicyjnych pomiędzy podejściem strategicznym a tworzeniem/transformatorem modeli biznesowych [Idzikowski, Perechuda 2017]. Przyporządkował im odpowiednio określenia: podejścia liniowego i zwinnego. Oba zostały porównane w tabeli 2.

Zdaniem autora te dwa podejścia nie są wobec siebie do końca alternatywne. Można mówić o skali ich wykorzystania do rozwoju organizacji. Jednak nie jest to rozstrzygnięcie stosowane przez wszystkich autorów, niektórzy z nich definiują podejście liniowe – strategiczne jako nadrzędne w stosunku do podejścia zwinnego (opartego na tworzeniu modeli biznesowych) [zob. Dikert, Paasivaara, Lassenius 2016]. Są też autorzy, którzy pojęcie „model biznesowy” rozumieją jako obecny sposób działania organizacji, oddzielając od tego sformułowania zwinne działania weryfikujące jego rentowność [zob. Cooper 2016]. Pojęcia takie jak „model biznesowy” czy „zwinne podejście”, ze względu na stosunkowo nowe ich użycie, nie posiadają jeszcze sztywnych ram definicyjnych. Jednak na potrzeby artykułu i prowadzonych badań autor przyjął, że istnieje skala wykorzystania tych podejść, względem której można oceniać poziom wykorzystania podejścia zwinnego lub liniowego. Zawiera ona kryteria przedstawione w tabeli 3.

Tabela 2. Skala porównawcza podejścia liniowego – związanego z zarządzaniem strategicznym i podejścia zwinnego – związanego z tworzeniem modeli biznesowych

	Zarządzanie strategiczne (podejście liniowe)	Tworzenie modeli biznesowych (podejście zwinne)
Główne działanie:	Staranne planowanie (oparte na badaniach rynkowych i prognozie na okres 5 lat.	Prowadzenie eksperymentów (opartych na możliwie jak najszybszym wprowadzaniu produktów minimalnej wartości na rynek [Ries 2011] i pomiarze zachowań klientów).
Koncentracja na:	Strategii (którą trzeba dokładnie zaplanować i na jej podstawie zrealizować plany taktyczne i operacyjne).	„Zdjęciu rzeczywistości” (celem nie jest wyobrażenie sobie, jak organizacja mogłaby wyglądać, jak będzie duża, tylko poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: czy ten produkt przyjmie się na rynku i jak można to sprawdzić?).
Przeznaczone szczególnie dla:	Dużych organizacji	Start-upów (małych organizacji, których celem jest znalezienie rentownego modelu biznesowego).
Percepcja rzeczywistości:	Liniowa (należy wyobrazić sobie duży cel i go realizować).	Eventowa [Cieśliński 2011] (świat zmienia się tak szybko, że nie ma sensu planować w długim okresie. Trzeba szukać okazji rynkowej za pomocą prowadzonych eksperymentów).
Realizacja:	Oparta na chęci kształtowania rzeczywistości.	Oparta na sprawdzaniu zachowań klientów, na których podstawie podejmuje się decyzje o utrzymaniu lub odrzuceniu modelu biznesowego [Ries 2011].
Sposób na sukces:	Kampanie marketingowe prowadzone w wielu kanałach, które mają na celu zbudowanie bezpieczeństwa związanego z zapewnieniem popytu.	Nowoczesna technologia, która pozwala zweryfikować zachowania klientów jeszcze przed stworzeniem produktu.
Decyzje oparte na:	Badaniach rynku – opinii klientów.	Decyzjach zakupowych klientów.
Etapy	Plan i realizacja	Dowód i skalowanie (znalezienie dowodu na to, że model biznesowy jest rentowny, i jego powielanie – skalowanie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Ries 2011; Cieśliński 2011; Cooper 2016; Dikert, Paasivaara, Lassenius 2016; Ignatius 2016; Pope-Ruark 2015; Wendler 2013; Idzikowski, Perechuda 2017].

Tabela 3. Cechy charakterystyczne podejścia zwinnego i liniowego – zmienne wykorzystane w badaniach empirycznych

Podejście liniowe	Podejście zwinne
Posiadanie planów strategicznych (5-letnich – punkt za jeden rok) – L1	Posiadanie zdefiniowanego modelu biznesowego (punkt za dwa obszary) – Z1
Prowadzenie badań opinii (punkt za jedną metodykę badawczą) – L2	Prowadzenie eksperymentów rynkowych (punkt za jeden cykl w roku) – Z2
Analizowanie otoczenia (punkt za jedną metodę) – L3	Wykorzystanie technologii do analizy zachowań klientów (punkt za jedną) – Z3

Źródło: opracowanie własne.

Na tej podstawie podjęto próbę oceny poziomu wykorzystania poszczególnych podejść dla wybranych organizacji z tych branż. Kategorie te mogą służyć jako podstawa do identyfikacji wykorzystania tych podejść w firmie.

2. Identyfikacja wykorzystania podejścia zwinnego w tworzeniu modeli biznesowych – wyniki badań

W badaniach, których celem była identyfikacja poziomu wykorzystania podejścia zwinnego w organizacjach, przeanalizowano 48 firm (we wstępie artykułu opisano to jako pierwszy etap badań). Organizacje zostały wybrane w sposób losowy w różnych branżach. Identyfikacja wykorzystania poziomów realizacji podejścia liniowego i zwinnego została oparta na zmiennych: L1, L2 i L3 oraz Z1, Z2 i Z3 (tak jak w tabeli 3). Otrzymane wyniki zostały zaprezentowane w tabelach 4 i 5. Wartości oceny przyznawane były od 1 do 5 (gdzie 5 – ocena najwyższa).

Tabela 4. Średnie wartości zmiennych w perspektywie wielkości organizacji

Liczba badanych organizacji	Liczba zatrudnionych osób w organizacji	L1	L2	L3	Z1	Z2	Z3
10	do 10	1,60	1,10	1,10	1,80	1,30	1,20
13	od 11 do 50	2,38	1,38	1,92	2,00	1,62	1,54
19	od 51 do 250	2,84	1,42	2,21	2,16	2,05	1,74
6	więcej niż 251	4,00	2,83	3,50	2,33	3,00	3,83

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Tabela 6. Współczynniki kierunkowe pozyskane z linii trendu dla poszczególnych zmiennych w kategoriach wielkość (wzrost wielkości organizacji) i lata (dla poszczególnych lat dokonywanych obserwacji)

Kategoria oceny/podejście	Wielkość/liniowe		Wielkość/zwinne		Lata/liniowe		Lata/zwinne
L1	0,77	Z1	0,17	L1	-0,002	Z1	0,24
L2	0,52	Z2	0,55	L2	0,17	Z2	0,3
L3	0,75	Z3	0,8	L3	0,08	Z3	0,37
Średnia	0,68	Średnia	0,51	Średnia	0,08	Średnia	0,30

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 4 zawiera informacje o średnich wartościach poszczególnych zmiennych obliczonych dla poszczególnych wielkości organizacji. W tabeli 5 przedstawiono średnie wartości dla poszczególnych lat.

Tabela 5. Średnie wartości zmiennych w perspektywie lat badania

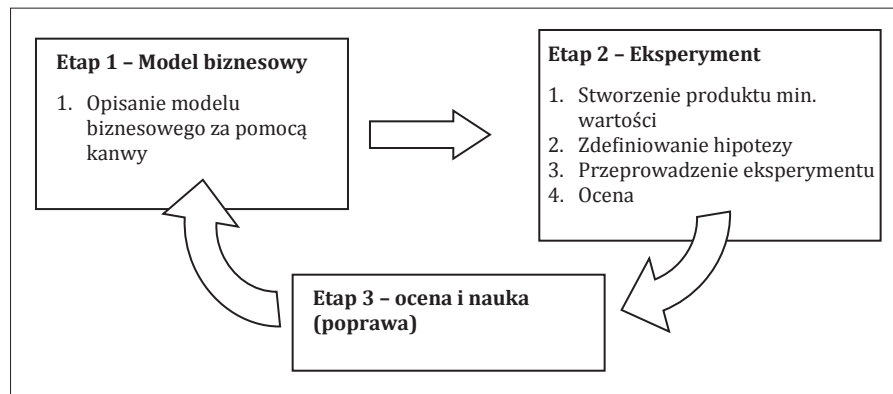
Liczba badanych organizacji	Lata	L1	L2	L3	Z1	Z2	Z3
5	2005-2007	2,20	1,00	1,80	1,40	1,20	1,00
4	2008-2011	3,50	1,75	2,25	2,00	2,00	1,75
20	2012-2014	2,65	1,45	2,00	2,15	1,65	1,60
19	2015-2016	2,47	1,68	2,16	2,16	2,32	2,32

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Na podstawie tak przedstawionych danych można zauważyć, że wraz ze wzrostem organizacji w przypadku badanych firm znacząco rośnie poziom wykorzystania podejścia liniowego (średnia wartość współczynników kierunkowych dla linii trendu, obliczonych dla każdego wzrostu wielkości organizacji wynosi 0,68). W przypadku podejścia zwinnego ten trend jest bardzo mocno zbliżony (wartość 0,51). Oznacza to, że w badanej próbie wraz ze wzrostem wielkości organizacji oba te podejścia zaczynają być wykorzystywane w coraz większym stopniu.

Zostało to zaprezentowane w tabeli 6, gdzie w poszczególnych kategoriach przedstawia się współczynniki kierunkowe linii trendu w kolumnach wielkość (domyślnie: organizacji, jak w tabeli 3) i liniowe oraz zwinne (domyślnie: podejście), dla poszczególnych zmiennych (L1 – L3 i Z1 – Z3). Zaprezentowane też zostały współczynniki kierunkowe dla trendów rozwoju poszczególnych zmiennych charakteryzujących poziom wykorzystania podejścia liniowego i zwinnego względem czasu dokonywanej obserwacji (jak w tabeli 4).

W tabeli 6 widać wyraźnie, że współczynnik kierunkowy linii trendu dla podejścia liniowego wynosi znacznie mniej niż dla zwinnego (odpowiednio 0,08 i 0,3). Można to interpretować jako znaczący wzrost wykorzystania podejścia zwinnego w stosunku do liniowego w okresie ostatnich 11 lat (dla wybranych organizacji). Na uwagę zasługuje także to, że zmienna – L1, oznaczająca tworzenie strategicznych planów, jako jedyna ma wartość bliską zeru (ujemną). Może to oznaczać, że w przypadku prowadzonych analiz poziom zaangażowania w dane działania pozostaje na stałym poziomie (lekko się zmniejsza).



Rysunek 1. Transformacja modelu biznesowego organizacji z wykorzystaniem podejścia zwinnego – metoda zwinna

Source: opracowanie własne na podstawie: [Idzikowski, Perechuda 2017].

Prezentowane wyniki badań mają charakter jakościowy. Próba nie została wybrana w sposób reprezentatywny i nie przeprowadzono testu statystycznej istotności. Dodatkowo w różnych latach analizowane były różne firmy, co nie daje podstawy do analizy trendów dla tych organizacji. Jednak autor traktuje zaprezentowane wyniki jako podstawę do kontynuowania nurtu zainteresowań i uzasadnienie do dalszego podejmowania tej tematyki. Wskazuje tym samym konieczność wykonania dalszych badań na tych samych organizacjach w odstępie czasowym i zgodnie z ilościowym podejściem badawczym. Przedstawione wnioski mają posłużyć jako fragment wykonanych badań w zakresie identyfikacji. Uprawniony staje się wniosek, że wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych osób oraz wraz z upływem czasu w badanych organizacjach coraz szerzej wykorzystuje się podejście zwinne.

Dodatkowo prezentowane wnioski mają swoje odzwierciedlenie w uzyskanych wstępnych wynikach z drugiego etapu prowadzonych badań. Czyli już ponad 2-letniej analizy organizacji, która jest zainteresowana wdrażaniem nowoczesnych metod transformacji modelu biznesowego. W dość klarowny sposób można przedstawić wniosek, że podejście zwinne jest dla tej organizacji atrakcyjnym sposobem wyznaczania kierunków strategicznego rozwoju. Prowadzenie iteracji na poziomach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym jest ważnym elementem zdobywania przewagi konkurencyjnej. Natomiast jego zastosowanie na różnych poziomach ontologicznych firmy i w różnych jej funkcjach pozwala zwiększyć: efektywność pracy zespołowej, szybciej odpowiadać na potrzeby (klientów zewnętrznych i wewnętrznych organizacji), a w niektórych przypadkach minimalizować ryzyko wprowadzenia nowego produktu na rynek. Wykorzystanie podejścia zwinnego dla tej organizacji jest metodą transformowania modelu biznesowego, które będzie rozwijane.

3. Kierunki doskonalenia wykorzystania podejścia zwinnego w transformacji modeli biznesowych

Identyfikacja wykorzystania podejścia zwinnego do transformowania modeli biznesowych, przedstawiona w zakresie teoretycznym i empirycznym, pozwala na wskazanie kierunków

doskonalenia tego podejścia i przedstawienie metody zwinnej. Może to pomóc zrealizować cel użyteczny badań i stać się fundamentem do wykorzystania poczynionych obserwacji w rzeczywistości biznesowej.

Dlatego też autor proponuje metodę pozwalającą na realizację podejścia zwinnego, opartą na przeprowadzaniu iteracji i wyciąganiu wniosków – por. rysunek 1.

W modelu tym wskazane zostały trzy etapy:

- pierwszy – definiowanie modelu biznesowego, czyli poszukiwanie odpowiedzi na podstawowe zaprezentowane w części teoretycznej (kanwie) pytania;
- drugi – przeprowadzenie eksperymentu za pomocą zdefiniowania produktu minimalnej wartości [Ries 2011], zdefiniowania hipotezy, przeprowadzenia badania i dokonania oceny;
- trzeci – oceny i nauki, czyli pozyskania z poprzednich etapów wiedzy i skonstruowaniu rekomendacji do dalszych działań. Będzie to korekta istniejącego modelu biznesowego lub jego skalowanie.

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych wniosków teoretycznych i empirycznych można zbudować uzasadnienie do kontynuowania dalszych etapów procesu badawczego nad wykorzystaniem podejścia zwinnego do transformacji modeli biznesowych.

Model biznesowy można rozumieć jako opis organizacji dokonany bez wskazania ram czasowych, dokonany za pomocą kanwy składającej się z dziewięciu obszarów.

Podejście zwinne przejawia się w nowoczesnych metodach transformacji modeli biznesowych i posiada następujące cechy: iteracyjność, orientację na klienta (nie na produkt), odejście od badań opinii na rzecz wykorzystania technologii i analiz zachowań klientów, wyłaniające się cele organizacji, optymalizacja szybkości (zwinności) w odpowiadaniu na potrzeby klientów jako jeden z najważniejszych celów.

Podejście liniowe charakteryzuje się: konstruowaniem planów strategicznych, prowadzeniem badań rynkowych – opinii, analizowaniem otoczenia, natomiast zwinne: posiadaniem zde-

finiowanego modelu biznesowego, prowadzeniem eksperymentów na klientach i wykorzystaniem technologii do analizy zachowań.

Na podstawie ponad 11 lat badań; analizy blisko 50 organizacji oraz 2-letniej obserwacji uczestniczącej można przyjąć (zgodnie z metodyką postępowania jakościowego), że następuje wzrost zainteresowania wykorzystaniem podejścia zwinnego do transformowania modelu biznesowego w organizacjach poddawanych badaniu. Jest to związane z wielkością organizacji (im jest ona większa, tym chętniej wykorzystuje podejście zwinne) i czasem dokonania obserwacji (im późniejszy czas analizy wybieranych losowo organizacji, tym skłonność do wykorzystania podejścia zwinnego w nich była większa).

Realizacja cyklu: definiowania modelu biznesowego, przeprowadzenia eksperymentu (posługując się produktem minimalnej wartości) i nauki może być skuteczną metodą wykorzystania podejścia zwinnego do transformowania modelu biznesowego.

Autor zamierza kontynuować proces badawczy szczególnie w zakresie zwiększania próbki badawczej, mając nadzieję, że pozyskane wnioski w następnych etapach procesu badawczego wzbogacą dorobek nauki z zakresu wykorzystania tego podejścia do transformowania modelu biznesowego organizacji.

Literatura

- Blank S.G., 2006, *The Four Steps to the Epiphany. Successful Strategies for Products that Win*, lulu.com, https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf, data udostępnienia: 14-08-2018.
- Cieśliński W., 2011, *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Cooper R.G., 2016, *Agile-stage-gate hybrids*, Research Technology Management, vol. 59, iss. 1.
- Dikert K., Paasivaara M., Lassenius C., 2016, *Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review*, „The Journal of Systems and Software”, vol. 119.
- Idzikowski W., Perechuda I., 2017, *Wykorzystanie podejścia zwinnego z branży IT do tworzenia modeli biznesowych organizacji sportowych*, Wyd. UE we Wrocławiu (w druku).
- Ignatius A., 2016, *Toward a more agile future*, „Harvard Business Review”, May iss.
- Kumar V., 2010, *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Laloux F., 2015, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Maurya A., 2012, *Running Lean: Iterate from Plan a to a Plan That Works*, O'Reilly Media, Sebastopol, USA.
- Muduli A., 2013, *Workforce agility: A review of literature*, „The IUP Journal of Management Research”, vol. XII, no. 3.
- Nir E., 2014, *Hooked, How to Build Habit-Forming Products*, Penguin Group, USA.
- Onken M., Campeau D., 2016, *Lean startups: Using the business model canvas*, „Journal of Case Studies”, vol. 34, no. 1.
- Pope-Ruark R., 2015, *Introducing agile project management strategies in technical and professional communication courses*, „Journal of Business and Technical Communication”, vol. 29, iss. 1.
- Ries E., 2011, *Metoda lean startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Wydawnictwo OnePress, Gliwice.
- Ries E., 2013, *What large companies can learn from start-ups, interviewed with J. Euchner*, „Research Technology Management”, July-August iss.
- Sinek S., 2013, *Zaczynaj od DLACZEGO. Jak wielcy liderzy inspirowują do działania*, Wydawnictwo OnePress, Gliwice.
- Wendler R., 2013, *The structure and components of agility – a multi-perspective view*, „Informatyka Ekonomiczna”, nr 28.