Z E S Z Y T Y N A U K O W E P O L I T E C H N I K I P O Z N A Ń S K I E J
Nr 82 Organizacja i Zarządzanie 2020

Przemysław NIEWIADOMSKI*, Bogdan NOGALSKI**

PREDYLEKCJA DO ZMIAN JAKO ŚWIADECTWO DOJRZAŁOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW WYTWÓRCZYCH Z SEKTORA MASZYN ROLNICZYCH – USTRUKTURYZOWANE PODEJŚCIE EKSPERCKIE

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2020.082.14

Przedmiotem badań opisanych w niniejszym opracowaniu są działania restrukturalizacyjne implikujące dojrzałość przedsiębiorstw w domenie zarządzania zmianami. Zasadniczym celem pracy jest próba odpowiedzi na pytanie o poziom – zarysowanych przez ekspertów dziedzinowych – predylekcji do zmian stanowiących o dojrzałości przedsiębiorstw wytwórczych z sektora maszyn rolniczych. Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i realizacji celów cząstkowych, do których autorzy zaliczyli: C(1) – zaakcentowanie meritum aksjomatu inklinacji do zmian; C(2) – z wykorzystaniem metody rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu – nominowanie obszarów restrukturalizacji determinujących dojrzałość w domenie zarządzania zmianami; C(3) – skompilowanie modelu badawczego w postaci arkusza oceny będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz badania wykonanego wśród celowo dobranych ekspertów dziedzinowych; C(4) – rozpoznanie poziomu w postrzeganiu i konkretyzacji wybranych indykatorów dojrzałości w zarządzaniu zmianami; ewaluacja wśród ekspertów reprezentujących producentów maszyn rolniczych (ustrukturyzowane podejście eksperckie).

Słowa kluczowe: predylekcja, orientacja na zmiany, dojrzałość przedsiębiorstw, badanie eksperckie

* Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości, ORCID: 0000-0002-2805-4671.

** Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Instytut Zarządzania i Finansów, ORCID: 0000-0003-0262-8355.

1. WPROWADZENIE

Embrionalną formą przedsiębiorstwa kapitalistycznego była manufaktura (Trzcieliński, 2011; Niewiadomski, 2016). Już w tej formie organizacji pracy stosowany był wewnątrzzakładowy podział pracy wśród wyspecjalizowanych rzemieślników (Czermiński, 1971, 26). Z biegiem lat narzędzia stawały się coraz bardziej złożone i stopniowo były uzupełniane przez maszyny. Liczne wynalazki oraz usprawnienia produkcji spowodowały rozrost przedsiębiorstw – od niewielkich warsztatów, manufaktur do zakładów przemysłowych. Zapoczątkowane pod koniec XVIII w. przemiany w przemyśle, zwane wielką rewolucją przemysłową, Adamiecki (1985, 178) uważał za okres przełomowy w dziejach ludzkości. Wprowadzenie maszyn zrewolucjonizowało istniejący sposób wytwarzania. Powstało przedsiębiorstwo, w którym współdziałały dwa układy: ludzi i maszyn. Sprawność przedsiębiorstwa stała się uzależniona od odpowiedniej symbiozy tych układów. Nowe narzędzia, maszyny i technologie zmieniły sposób pracy i stały się zaczątkiem powstawania fabryk (Niewiadomski, 2016, 19). Rozwój masowej produkcji sprawił, że poszukiwano sposobów zwiększania jej wydajności przez ulepszanie organizacji procesu produkcyjnego, a przede wszystkim pracy poszczególnych wykonawców. Chodziło przy tym nie tylko o lepsze wykorzystanie środków produkcji, surowców czy materiałów, ale i o sprawniejsze posługiwanie się nimi, optymalne ich wykorzystanie. Zarządzanie wielkimi przedsiębiorstwami przemysłowymi za pomocą zdrowego rozsądku stało się niewystarczające, wymuszające tym samym konieczność sięgnięcia po techniki i metody oparte nie tyle na racjonalnych, ile na naukowych przesłankach (Cyfert, Skorb, 2003, 30). Od lat 50. XX w. koncepcja produkcji zaczęła się zmieniać. Obywatele stawali się coraz bardziej zamożni, zorientowani na wyroby wyższej jakości, dopasowane do bieżących ich potrzeb. Elastyczność producentów okazała się jednak nadal stosunkowo niska; potrzeby klientów zaczęły się różnicować, natomiast koncepcja wytwarzania nadal się nie zmieniała. Jako że tradycyjna koncepcja produkcji masowej przestawała wystarczać, zaczęto gorączkowo poszukiwać innych rozwiązań.

Pojawiła się nowa gospodarka o trzech zasadniczych atrybutach – jest globalna, faworyzuje byty niematerialne (idee, informacje, powiązania i wiedzę) i jest silnie wewnętrznie połączona. Te trzy cechy stwarzają nowy rodzaj rynku i społeczeństwa zakorzeniony we wszechobecnej sieci powiązań. Producentom przyszło funkcjonować w specyficznym, bo turbulentnym otoczeniu. Nieustające zmiany społeczne, polityczne i gospodarcze przyczyniły się do tego, że dotychczas sprawdzające się i powszechnie wykorzystywane metody produkcji masowej i dopasowane do nich strategie zarządzania nie znalazły zastosowania w obecnych czasach. Proces zmian w metodach zarządzania przedsiębiorstwem dokonuje się na kilku płaszczyznach: strukturalnej (wirtualizacja), systemów pracy (tworzenie elastycznych, zwinnych systemów wytwarzania), kompetencji (kreowanie nowej wiedzy), tech-

nologii (elastyczne systemy wytwarzania) i procedur organizacyjnych oraz wartości (nacisk na odpowiedzialność społeczną).

Podstawą rozwoju współczesnej gospodarki stają się – oparte na związkach technologicznych, funkcjonalnych, organicznych i geograficznych – elastyczne i zwinne przedsiębiorstwa (Niewiadomski, 2016, 24), które, wykorzystując wewnętrzne mechanizmy osłabiające wpływ zjawisk inercji i oporu wobec zmian, potrafią rozwijać się w tempie szybszym niż otoczenie (Krzakiewicz, Cyfert, 2013, 28). Powyższe rozważania pozwalają na wyprowadzenie wniosku, że u podstaw skutecznego zarządzania organizacją leży koncentracja na poszukiwaniu pojawiających się zmian, reakcji na nie oraz ich wykorzystania w perspektywie pojawiających się okazji biznesowych. Z biznesowego punktu widzenia konieczna jest obserwacja własnego otoczenia rynkowego i odpowiednia reakcja na jego zmiany, rozwój otoczenia lub jego przewidywane przeobrażenie są bowiem sygnałem do dokonywania zmian organizacyjnych.

Zrozumienie zmian i pozostanie „przy życiu" wymaga od firm dostosowania się i oddziaływania na konkretne aspekty ich otoczenia ekonomicznego. W kontekście powyższego przedmiot zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania powinno stanowić zarządzanie zmianami. W kierunku propozycji nowego paradygmatu zarządzania, tj. **dojrzałego przedsiębiorstwa**, zorientowanego na planową i kontrolowaną modyfikację sposobu funkcjonowania jako reakcję na zaistniałe lub przewidywane zmiany otoczenia – mające na celu zwiększenie jej elastyczności – podążają rozważania prowadzone przez autorów niniejszej pracy. Skutkują one analizą porównawczą starych i nowych dezyderatów metodologicznych oraz wyłanianiem się nowego paradygmatu całościowego, uwzględniającego turbulencję otoczenia, niekończącą się zmianę oraz – związane z momentem czasu i okresem – okazje (Krupski, 2005, 66).

Okazje pojawiają się, trwają jakiś czas i znikają, zarówno w otoczeniu bliższym i dalszym, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa. Umiejętność wyszukiwania okazji zależy od pozytywnej postawy mentalnej interesariusza. Często okazje pojawiają się pod pozorem problemów lub sytuacji, które na pierwszy rzut oka wydają się niezbyt obiecujące. To, co zauważalne w konfrontacji z nimi, zależy od sposobu percepcji zaangażowanej osoby oraz od przyjętego przez nią punktu widzenia. Pozytywna postawa pozwala dostrzegać okazję tam, gdzie inni mogą widzieć tylko problemy. Dlatego w nowych uwarunkowaniach przywódcy powinni się zajmować identyfikacją okazji w otoczeniu i kreowaniem innowacyjnych rozwiązań, pozwalających na wykorzystanie tychże okazji (Krzakiewicz, Cyfert, 2013, 29). Potrzebni są profesjonaliści, którzy uznają znaczenie nowoczesnego kierowania w procesie zmian oraz posiadają umiejętności menedżerskie, a także niezbędną wiedzę z zakresu organizacji i zarządzania, czego gwarantem jest obserwacja własnego otoczenia rynkowego i odpowiednia reakcja na jego zmiany; rozwój otoczenia lub jego przewidywane przeobrażenie są bowiem sygnałem do dokonywania zmian organizacyjnych.

W nawiązaniu do powyższego przedmiotem badań omówionych w niniejszym opracowani usą działania restrukturyzacyjne implikujące dojrzałość przedsiębiorstw w domenie zarządzania zmianami. Zasadniczym celem pracy ustanowiono próbę odpowiedzi na pytanie o poziom – zarysowanych przez ekspertów dziedzinowych – predylekcji do zmian stanowiących o dojrzałości przedsiębiorstw wytwórczych sektora maszyn rolniczych.

Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i realizacji celów cząstkowych, do których autorzy zaliczyli:

- $C^{(1)}$: zaakcentowanie meritum aksjomatu inklinacji do zmian;
- $C^{(2)}$: nominowanie obszarów restrukturyzacji determinujących dojrzałość w domenie zarządzania zmianami (metoda rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu;
- $C^{(3)}$: skompilowanie modelu badawczego w postaci arkusza oceny będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz badania wykonanego wśród celowo dobranych ekspertów dziedzinowych;
- $C^{(4)}$: rozpoznanie poziomu w postrzeganiu i konkretyzacji wybranych indykatorów dojrzałości w zarządzaniu zmianami; ewaluacja wśród ekspertów reprezentujących producentów maszyn rolniczych (ustrukturyzowane podejście eksperckie).

Określenie dojrzałości przedsiębiorstw należy rozumieć jako skłonność do podejmowania działalności restrukturyzacyjnej opisanej za sprawą podejmowanych zmian. Jeśli bowiem przedsiębiorstwa podejmują działalność restrukturyzacyjną, to osiągają lepsze efekty niż firmy bierne.

Przedsiębiorstwa wprowadzające zmiany uzyskują przewagę nad konkurentami, która powinna się przejawiać w lepszych wynikach przedsiębiorstwa. W badaniu dojrzałości uwzględnione zostały obszary zmian, które zgodnie z literaturą przedmiotu cechują firmy innowacyjne. Firma osiąga tym wyższy poziom dojrzałości, im szersza jest skala wdrażanych zmian oraz im wyższa ich jakość (np. definiowana przez nowatorstwo rozwiązań).

Dobór próby miał charakter celowy, właściwy dla badań jakościowych. Wynikał on z konieczności wyboru osób, które ze względu na swoją praktyczną wiedzę i doświadczenie mogły udzielić informacji cennych z punktu widzenia celów badania i potrzeb informacyjnych determinowanych pytaniami badawczymi.

W badaniu wzięli udział eksperci zajmujący się problematyką innowacyjności i przedsiębiorczości. Respondentami byli właściciele lub osoby odpowiedzialne za podejmowanie kluczowych decyzji zarządczych w przedsiębiorstwie. Autorzy są świadomi, że wyniki tego typu badania nie są reprezentatywne dla całej populacji, ale pokazują opinię wybranej grupy ekspertów. Niemniej jednak w przypadku prowadzonych badań właśnie na tym badaczom zależało.

Zdolność do zmian stanowi obecnie jedno z głównych źródeł przewag konkurencyjnych firm, choć oczywiście możliwe jest konkurowanie innymi czynnikami (np. ceną). Dlatego nie jest wykluczona sytuacja, w której firmy oporne na zmiany osiągają wyniki zbliżone do firm podejmujących transformację (lub lepsze). Niezależnie od powyższego autorzy wyrażają przekonanie, że we współczesnej gospo-

darce o przewadze firm decyduje to, czy tworzą one (unikalną) wartość dla klientów, czyli czy w sposób efektywny i elastyczny odpowiadają na ich potrzeby. Powyższe potwierdza sens i celowość prowadzonych badań.

2. PREDYLEKCJA DO ZMIAN W TEORII I PRAKTYCE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO – PUNKT WYJŚCIA

Żyjemy w nowych, trudniejszych czasach. Dotyczy to zarówno pojedynczych osób, jak i przedsiębiorstw. Firmy stanęły przed nowymi wyzwaniami, trudniejszymi niż kiedykolwiek wcześniej; mają do czynienia z procesami, które trwają od lat, nabierają coraz większego tempa i przez to stają się bardziej wyraziste (Kaleta, 2013, 12). W opinii autorów współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw nie są wyjątkowe, lecz są po prostu inne niż przeszłe, zarówno negatywnie jak i pozytywnie. Z jednej strony przedsiębiorstwa mają do czynienia z coraz szybszymi zmianami i coraz bardziej złożonymi problemami, ale z drugiej strony jednocześnie dzięki odpowiedniemu poziomowi dojrzałości taka sytuacja może być dla nich szansą na rozwój, zwłaszcza gdy potrafią dostrzec okazję szybciej i efektywniej niż konkurenci.

Jako że pojęcie zmiany i zarządzania zmianą jest bardzo szerokie i obejmuje wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa – działając zgodnie z przyjętymi w nauce kanonami – konieczna była literaturowa analiza jej istoty (teoria zarządzania strategicznego) oraz identyfikacja, jak pojęcie predylekcji do zmian jest rozumiane przez wybranych przedstawicieli praktyki biznesowej (praktyka zarządzania strategicznego). Badania ukierunkowało dążenie do uporządkowania kwestii terminologicznych. Metodą badania eksperckiego była dyskusja ekspercka umożliwiająca zebranie dużej liczby danych jakościowych w stosunkowo krótkim czasie. Pozwala w nowym świetle spojrzeć na badany problem. Jest też odpowiednim narzędziem do zbierania poglądów w obszarach dotąd nieeksplorowanych, gdzie potrzebne są nowatorskie i kreatywne rozwiązania.

Wykorzystując metodę rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu (Kanter, Stein, Jick, 1992; Dunphy, Stace, 1993; Guimaraes, Armstrong, 1998; Kanter, 1989; Davidson, De Marco, 1999; Graetz, 2000; Duncan, Mouly, Nilakant, 2001; Majchrzak, 2002; Nogalski, Czerska; 2002; Doyle, 2002; Borowiecki; 2003; Eldrod, Tippett, 2002; Bamford, Forrester, 2003; Osbert-Pociecha, 2011) wspartą obserwacjami autorów[1], wytypowano katalog definicji odnoszących się do badanego zagadnienia.

[1] Wartość poznawcza metody obserwacyjnej polega na opisie zjawisk, od którego zaczynają się badania naukowe.

Debaty eksperckie w ramach projektu realizowane były przez dziewiętnastoosobową grupę ekspertów (tab. 1), którą stanowili właściciele [8], menedżerowie [4], dyrektorzy [2] lub wicedyrektorzy [2] oraz przedstawiciele spółki z o.o., spółki komandytowej [3]. Debaty eksperckie przeprowadzono w sierpniu 2019 r. Moderatorami debaty eksperckiej byli autorzy niniejszego opracowania. Za podstawowe kryterium doboru ekspertów przyjęto konstruktywność myślenia wyrażającą się zdolnością do praktycznego wykorzystania posiadanej wiedzy. Równie ważnymi cechami charakteryzującymi eksperta były niezależność oraz kreatywność, czyli zdolność do rozwiązywania twórczych zadań. Przydatność do ekspertyzy potwierdzają szczegółowe charakterystyki ekspertów (tab. 2).

Tabela 1. Charakterystyka ekspertów

Ekspert	**Specjalizacja**	**[%]**
Właściciele przedsiębiorstw działających w sektorze maszyn rolniczych [8]	organizacja i zarządzanie; nadzór właścicielski	42,11
Menedżerowie zatrudnieni na podstawie kontraktu lub umowy o [4]	zarządzanie działalnością podległych obszarów	21,05
Sieć Badawcza Łukasiewicz [2]	nadzór nad jakością badań	10,53
Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego [2]	strategia rozwoju Wielkopolski	10,53
Prezes zarządu [1]	realizacja celów strategicznych, w tym zapewnienie trwałego wzrostu spółki	5,26
Członek zarządu [1]	poszukiwanie synergii biznesowych pomiędzy poszczególnymi liniami biznesowymi	5,26
Członek rady nadzorczej [1]	nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności	5,26

Opracowanie własne.

Tabela 2. Szczegółowa charakterystyka ekspertów

Ekspert	**Wiek**					**Wykształcenie**			**Wielkość firmy/organizacji**			
	30 lat i mniej	od 31 do 40 lat	od 41 do 50 lat	od 51 do 60 lat	powyżej 60	wyższe	średnie	zawodowe	mikro	mała	średnia	duża
Liczba	0	7	8	3	1	15	2	2	0	4	11	4
[%]	0,00	36,84	42,11	15,79	5,26	78,95	10,53	10,53	0,00	21,05	57,89	21,05

Opracowanie własne.

W dyskusji, która wywiązała się wokół postawionego problemu, eksperci zgodnie stwierdzili, że w dzisiejszych czasach należy być kreatywnym oraz otwartym na zmiany zachodzące w otoczeniu. Zwrócili ponadto uwagę na zwiększającą się świadomość oczekiwań klientów w stosunku do wytwórców. Zaznaczono, że firma musi być doskonale wyposażona pod względem technicznym, ale również muszą w niej pracować dobrze przygotowani menedżerowie. Eksperci podkreślali, że firmy powinny być bardziej elastyczne, a ponadto powinny wypracować metody tzw. szybkiego uczenia się, co pozwoli wykształcić w pracownikach umiejętności przystosowywania się do dynamicznych zmian oraz korzystania ze zdobytej wiedzy w praktyce. Pracodawcy deklarowali, że bardziej niż kiedykolwiek potrzebują kompetentnych pracowników.

Podczas debaty jednoznacznie zaakcentowano, że kluczowym warunkiem przetrwania i rozwoju firmy jest elastyczne dostosowywanie się organizacji do zmian zachodzących, zarówno w jej wnętrzu, jak i w bliższym i dalszym otoczeniu, przy czym podkreślano, że kluczowa staje się umiejętność przewidywania i wyprzedzania pojawiających się zmian, a nie tylko reagowania na już zaistniałe. W związku z tym szczególnie istotne jest umiejętne i konsekwentne zarządzanie zmianą, czy też w węższym znaczeniu zarządzanie procesem zmian. Eksperci zgodnie stwierdzili, że potrzebni są zarządzający, którzy uznają znaczenie nowoczesnego kierowania w procesie zmian, posiadają umiejętności menedżerskie, niezbędną wiedzę z zakresu organizacji i zarządzania oraz wykazują odpowiednie motywacje i zachowania.

Powyższe rozważania pozwalają na wyprowadzenie wniosku, że u podstaw skutecznego zarządzania organizacją leży koncentracja na zdiagnozowaniu pojawiających się zmian, reakcja na nie oraz ich wykorzystanie z perspektywy pojawiających się okazji biznesowych. Z perspektywy teorii zarządzania podobne podejście akcentują Krzakiewicz i Cyfert (2013, 29), pisząc, że menedżerowie powinni zajmować się identyfikacją okazji w otoczeniu i kreowaniem innowacyjnych rozwiązań, pozwalających na wykorzystanie tychże okazji.

Jako że pojęcie predylekcji do zmian jest stosunkowo szerokie i może obejmować wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa – działając zgodnie z przyjętymi w nauce kanonami – konieczna była prezentacja istoty tego zagadnienia. Mające charakter fenomenologiczny (oparty na doświadczeniach) – badania eksperckie – umożliwiły rozpoznanie opinii, odczuć i skojarzeń, które były wywołane w analizowanym przypadku szeregiem czynników odnoszących się do problemu postrzegania predylekcji. Ponadto potwierdziły sens i celowość kolejnego badania i dostarczyły interesujących informacji na temat języka, którym opisywane są przez branżowych ekspertów zjawiska będące przedmiotem definiowania. W odczuciu autorów pozwoliło to uniknąć błędów na poziomie modelowania badania zasadniczego.

Predylekcja do zmiany wymaga systematycznego działania. Zwrócono uwagę na zdolność przeprojektowania organizacji w taki sposób, aby ułatwić jej dostosowanie się do radykalnych zmian w otoczeniu i osiągnąć nowe cele. W prezentowa-

nym podejściu zmianę postrzega się jako nowe wyzwanie dla firmy. Predylekcja do zmiany – zdaniem ekspertów – wyraża się w dokonaniu trwałej korekty lub modyfikacji w relacji między celami, zadaniami, ludźmi, infrastrukturą techniczną w wymiarze czasu i przestrzeni. Takie podejście koresponduje z definicją zmiany opracowaną przez zespół gdańskich naukowców (Nogalski, Czerska, 2002, 447).

Podczas dyskusji wyeksponowano definicję Bratnickiego (1997, 9), odnosząc się do dowolnego realnego procesu, w którym stan końcowy organizacji (lub jej części) różni się od jej stanu początkowego. W praktyce oznacza to, że owa predylekcja może się odnosić do dowolnego aspektu organizacji. Wyraża się w przekształceniach składników (podsystemów) przedsiębiorstwa i powiązań między nimi oraz relacji zachodzących między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Jest procesem ciągłym, a wprowadzenie zmiany winno się cechować celowością, czyli założeniem wystąpienia w konsekwencji jej wprowadzenia określonego skutku (Borowiecki, 2003, 30).

Zdaniem ekspertów predylekcja do zmian jest determinowana zdolnością podejmowania przeobrażeń zachodzących w różnych podsystemach organizacji pod wpływem zewnętrznych i wewnętrznych oddziaływań. Przekształcenie istniejącego układu przebiega według ustalonych procedur i jest ukierunkowane na celowe działania przedsiębiorstwa, przy czym zwrócono uwagę na konieczność identyfikacji rezultatu tego przekształcenia.

W dyskutowanej rozmaitości definicyjnej predylekcji do zmian zauważa się zawężony lub rozwinięty kontekst modyfikacji wybranej części przedsiębiorstwa. Owa predylekcja wyraża się w przekształceniach składników/podsystemów przedsiębiorstwa i powiązań między nimi oraz relacji zachodzących między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Dyskusja skupiła się na istocie aktu zmiany, akcentując dualny związek „starego" z „nowym" jako uniwersalny pierwiastek zmiany (Osbert-Pociecha 2011, 16).

Analizując bogactwo desygnatu pojęcia zmiany, zaproszeni eksperci dokonali próby uwypuklenia jej charakterystycznych cech, co pozostaje w ścisłej korelacji ze skłonnością do jej podejmowania. Konfrontując naukowe podejście teoretyków (punkt wyjścia) z praktycznym doświadczeniem ekspertów, autorzy przyjmują definicję nawiązującą do aspektów najczęściej występujących w rzeczywistym jej wdrażaniu.

W kontekście powyższego podkreśla się, że predylekcja do zmian to planowa i kontrolowana modyfikacja sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa jako reakcja na zaistniałe lub przewidywane zmiany otoczenia. Wyraża skłonność i zdolność organizacji do przekształcania realizowanych przez nią procesów i obszarów, a tym samym do systematycznego dostarczania coraz lepszych rezultatów działalności. Zwraca się uwagę na stopień, w jakim wszystkie zasoby organizacji są optymalnie alokowane w stabilnych procesach, które umożliwiają realizację jej celów strategicznych, co jest świadectwem dojrzałości przedsiębiorstwa.

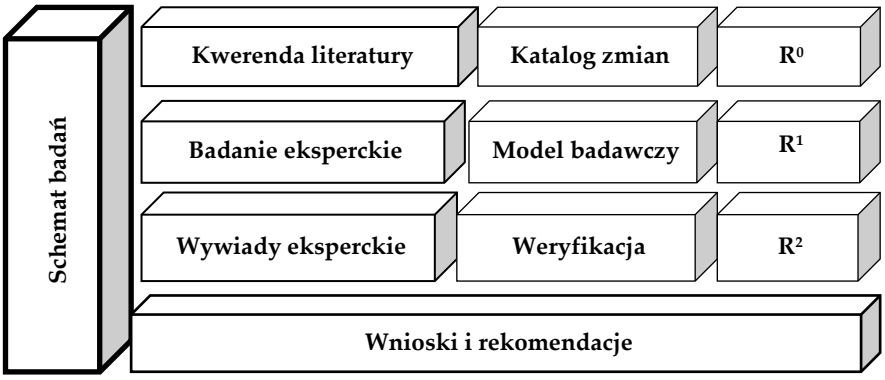
Przedstawione badania nie wyczerpują problematyki definiowania analizowanego desygnatu. Ważne jednak, by stały się wskazówką na dalszym etapie badań.

Wydaje się, że stosunkowo małe naukowe rozpoznanie i złożoność problemów występujących w praktyce biznesowej uzasadniają traktowanie tych kwestii jako przedmiotu badań, czego wyraz stanowi prezentowany dyskurs.

3. HIPOTEZY, MATERIAŁ I METODA

Jako konstytutywny cel pracy przyjęto rozpoznanie poziomu – będącej świadectwem dojrzałości przedsiębiorstw – predyspozycji do podejmowania zmian. Sformułowane pytanie 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 następujących hipotez:

- H_1: Coraz więcej firm docenia model biznesu, w którym punktem odniesienia jest koncepcja zwinnego i (lub) elastycznego przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest ich skłonność (predylekcja) do podejmowania konkretnych przeobrażeń;
- H_2: Istnieje hierarchia działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa; wyodrębnione działania są podejmowane z różną intensywnością;
- H_3: Badani menedżerowie wykazują się dużym poziomem samoświadomości odnośnie do konieczności podejmowania określonych działań (orientacja na zmiany), co dodatkowo potwierdza walory celowego doboru próby badawczej;
- H_4: Model badawczy powstały w wyniku dyskusji eksperckiej pokrywa się z katalogiem zmian podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa; zauważa się dużą skłonność przedsiębiorstw do podejmowania działań zaakcentowanych w teoretycznym modelu badawczym.



Rys. 1. Schemat realizacji badań. Opracowanie własne

W celu weryfikacji hipotez prowadzono badania, których schemat zobrazowano na rys. 1.

Osiągnięcie celu pracy oraz weryfikacja hipotez wymagały – w pierwszej kolejności – sprokurowania katalogu podejmowanych przez przedsiębiorstwa przeobrażeń, a następnie przeprowadzenia wywiadów wśród celowo dobranych ekspertów.

3.1. Prokurowanie modelu badawczego [R^0; R^1]

Realizując badanie studialne (rozpoznawcze) nakierowane na opracowanie formularza badawczego autorzy wykorzystali metodę studiów literaturowych (Marshak, 1993; Mezias, Glynn, 1993; Kotter, 1996; Pollitt, Bouckaert, 2000; Beer, Nohria, 2000; Oreg, 2003; Fernandez, Rainey, 2006; Todnem, 2005; Hotho, 2008; Wiggins, 2009; Khisty, 2010; Bowe, 2011; Smith, 2011; Ganta, Manukonda, 2014; Jalagat, 2016) oraz wiedzę ekspercką. Krytyczny przegląd literatury przedmiotu stanowił wstępny etap procedury badawczej. Zmierzał do jasnego przedstawienia i merytorycznego dookreślenia przedmiotu badań oraz kategorii pojęciowych, koncepcji teoretycznych przedstawionych w analizowanych źródłach, co w perspektywie umożliwiło zaproponowanie ich modyfikacji, poprawek, uzupełnień i własnych propozycji. Krytyczny przegląd literatury to nie tylko analiza treści poszczególnych tekstów, ale także reakcji na nie[2]. Badanie penetrujące, warunkujące przeprowadzenie badania konstytutywnego miało na celu opracowanie formularza badawczego w postaci listy podejmowanych przez przedsiębiorstwa przeobrażeń (reorientacja).

Na etapie formułowania listy – w celu dopasowania narzędzia badawczego do badanego sektora i ograniczenia liczby wygenerowanych cech – wykorzystano technikę otwartej dyskusji grupie celowo dobranych ekspertów. Jako że precyzja decyzji i ocen dokonywana przez małą grupę ekspercką może zostać uznana za tak samo wiarygodną jak ewaluacja dużej grupy, do badań zaproszono wyłącznie jedenaście osób. Przy doborze ekspertów kluczowym wymogiem były ich kompetencje i doświadczenie w obszarze zakreślonym badaniem. Przy tworzeniu grupy ekspertów spełniony został warunek: „grupa musi być w stanie rozwiązać badany problem wiarygodnie i efektywnie". W kontekście powyższego za ekspertów uznano wybranych praktyków zarządzania. Szczegółowe charakterystyki zobrazowano w tab. 3.

[2] Istotne są więc opinie uczestników dyskusji na dany temat, ich ewentualne zarzuty i propozycje zmian koncepcji, idei czy wartości.

Tabela 3. Szczegółowa charakterystyka ekspertów [R[1]]

Ekspert	Wiek					Wykształcenie			Wielkość firmy				Charakter produkcji				Forma działalności		
	30 lat i mniej	od 31 do 40 lat	od 41 do 50 lat	od 51 do 60 lat	powyżej 60	wyższe	średnie	zawodowe	mikro	mała	średnia	duża	jednostkowa	krótkoseryjna	masowa	wielkoseryjna	wpis do ewidencji	spółka Jawna	spółka z o.o.
A.S.					×	×						×				×			×
B.K					×			×			×		×	×	×			×	
B.P.		×				×					×		×	×		×			×
G.W.					×	×				×				×			×		
H.K.				×				×			×		×	×			×		
I.K.			×			×					×			×	×			×	
M.S.				×			×				×				×		×		
P.L.			×			×						×			×				×
P.N.			×			×				×			×	×			×		
T.K.		×				×					×		×	×			×		
T.P					×		×				×			×		×			×

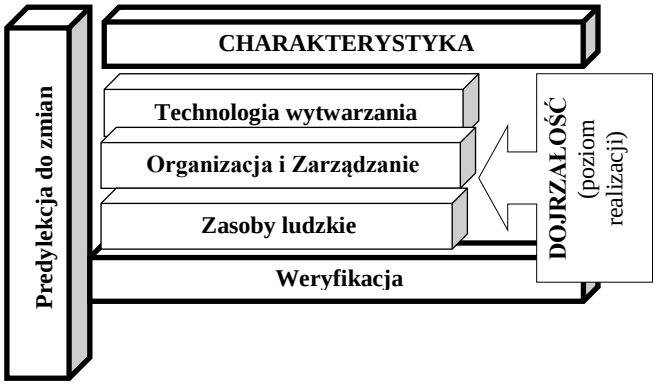
Opracowanie własne.

Analiza struktury cech przedsiębiorstw reprezentowanych przez ekspertów pokazuje, że są to firmy oparte wyłącznie na polskim kapitale. Część uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw zorganizowana jest w formie spółki z o.o., spółki komandytowej (36,36%) lub spółki jawnej (18,18%). Prawie połowa badanych to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (45,45%). Biorąc pod uwagę rozkład ze względu na przeważający charakter produkcji deklarowano produkcję masową (36,36%) lub wielkoseryjną (27,27%), produkcję krótkoseryjną (72,73%) lub produkcję jednostkową (45,45%)[3].

Charakteryzując przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu, warto przyjrzeć się również profilowi cech ekspertów, którzy bezpośrednio wzięli udział w badaniu. Ekspertami byli właściciele i menedżerowie reprezentujący firmy małe – 2 osoby (18,18%), średnie – 7 osób (63,64%) oraz duże – 2 osoby (18,18%). Biorąc pod uwagę rozkład ze względu na wiek, 18,18% stanowili ankietowani w przedziale wiekowym 31–40 lat, 27,27% w przedziale 41–50 lat, 18,18% w przedziale 51–60 lat, a 36,36% badanych miało powyżej 60 lat.

[3] Ze względu na możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi procenty się nie sumują.

W badaniu wyodrębniono dwa etapy. W pierwszym etapie przedstawiono katalog podejmowanych przez przedsiębiorstwa przeobrażeń, będący wypadkową rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu. W drugim etapie odbyła się sesja generowania i weryfikowania przedstawionych pomysłów. Uczestnicy wskazywali na – kluczowe ich zdaniem – kierunki zmian, stanowiące o dojrzałości przedsiębiorstw. Po zakończeniu sesji podsumowano ocenę uzyskanych wyników. W perspektywie ustalono ostateczną listę dezyderatów, którą w dalszej części pracy poddano weryfikacji; respondenci to celowo dobrani przedstawiciele przedsiębiorstw z sektora maszyn rolniczych. Zaproponowana koncepcja oceny (rys. 2) obejmowała 30 charakterystyk dotyczących technologii wytwarzania, organizacji i zarządzania oraz zasobów ludzkich.



Rys. 2. Obszary oceny – predylekcja do zmian a kontekst dojrzałości. Opracowanie własne

3.2. Weryfikacja modelu badawczego [R2]

Zasadniczy etap badań przeprowadzono w okresie 19–22 września 2019 r. podczas spotkań bezpośrednich organizowanych w ramach XXI Międzynarodowej Wystawy Rolniczej AGRO SHOW 2019 w Bednarach k. Poznania (gm. Pobiedziska).

Badaniem objęto 74 przedsiębiorstwa. Podejmując decyzję o doborze przedsiębiorstw, przyjęto jako kluczowe kryterium bezpośrednią znajomość respondentów z badaczami (m.in. współpraca z firmą Fortschritt Poland i (lub) Przemysłowym Instytutem Maszyn Rolniczych – Sieć Badawcza Łukasiewicz). Pozwoliło to na ustalenie, czy respondent może być zainteresowany wyrażeniem swoich poglądów oraz czy ma wystarczającą wiedzę i doświadczenie w zakresie podejmowanego zagadnienia. Zastosowanie techniki doboru celowego oraz możliwość przeprowadzenia większości badań (64,86%) podczas Forum Dealerów Maszyn Rolniczych

odbywającego się 19 września 2019 r. w ramach XXI Międzynarodowej Wystawy Rolniczej AGRO SHOW 2019 niewątpliwie wpłynęły na ich jakość, zwrot ankiet i rzetelność odpowiedzi. Niezależnie od tego w celu uzyskania większej liczby odpowiedzi w okresie 20–22 września przeprowadzono dodatkowe badanie w grupie celowo dobranych przedsiębiorstw (35,14%) biorących udział w wystawie.

Ekspertów poproszono o wskazanie, w jakim stopniu są skłonni podejmować – zarysowane przez ekspertów dziedzinowych – działania. W tym celu zastosowano pięciostopniową skalę, gdzie 1 oznaczało bardzo małą predylekcję do zmian, natomiast 5 – bardzo wysoki poziom predylekcji.

Respondentami byli eksperci reprezentujący przedsiębiorstwa produkcyjne: mikro (10,81%), małe (22,97%), średnie (51,35%) oraz duże (14,86%) działające w sektorze maszyn rolniczych. Spośród jedenastu dużych firm aż dziewięć (81,82%) deklarowało udział kapitału zagranicznego. W badaniu wzięli udział wytwórcy ciągników, kombajnów, przyczep, agregatów uprawowych, siewników, silosów, wózków widłowych oraz wszelkich urządzeń stosowanych w rolnictwie.

Wśród badanych dominowała grupa osób pomiędzy 41. a 50. rokiem życia (35,14%); zaledwie 5,41% stanowili ankietowani w przedziale wiekowym do 30 lat, wiek 25,68% badanych kształtował się między 31. a 40. rokiem życia, 21,62% miało od 51 do 60 lat, 12,16% miało powyżej 60 lat. Szczegółowe dane zobrazowano w tab. 4.

Tabela 4. Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wiek (N = 74)

Przedział wiekowy	**Eksperci**	
	liczba	[%]
do 30 lat	N = 4	5,41
od 31 do 40 lat	N = 19	25,68
od 41 do 50 lat	N = 26	35,14
od 51 do 60 lat	N = 16	21,62
powyżej 60	N = 9	12,16
Ogółem:	N = 74	100,00

Opracowanie własne.

Wśród badanych zdecydowanie przeważała grupa osób z wykształceniem średnim lub wyższym (90,54%), z czego 68,92% legitymowało się wykształceniem wyższym, 21,62% – średnim, 9,46 – zawodowym. Szczegółowe charakterystyki zobrazowano w tab. 5.

Tabela 5. Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wykształcenie (N = 74)

Wykształcenie	**Eksperci**	
	liczba	[%]
Podstawowe	N = 0	0,00
Zawodowe	N = 7	9,46
Średnie	N = 16	21,62
Wyższe	N = 51	68,92
Ogółem	N = 74	100,00

Opracowanie własne.

Rozpoznania dokonano, biorąc pod uwagę wartość średnią obliczoną na podstawie wskazań respondentów biorących udział w badaniu; jest to praktyka powszechnie stosowana przy opracowywaniu wyników badań ankietowych. W metodologii badań wykorzystuje się ją w kwestionariuszach ankiet i dzięki niej można uzyskać odpowiedź dotyczącą stopnia akceptacji jakiegoś zjawiska czy poglądu, co wykorzystują autorzy publikacji. W toku prowadzonych badań podjęto próbę interpretacji wyników oraz głębszej analizy opartej na deklaracjach ekspertów. Kluczowym etapem był opis uzyskanych danych oraz dokonanie ich interpretacji, co uwypuklono w dalszej części opracowania.

4. WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH – DYSKURS I REKOMENDACJE

Biorąc pod uwagę kryterium korelacji przywołanych deskryptów, zostały one podzielone na trzy grupy, tj. deskrypty charakteryzujące się wysoką, średnią i niską predylekcją do zmian. Przyporządkowania wyodrębnionych kategorii do określonych grup dokonano na podstawie ich wartości średniej obliczonej na podstawie wskazań ogółu respondentów biorących udział w badaniu.

Autorzy przyjęli następujące rozwiązanie: dolną granicę przedziału wartości dla grupy zmian o wysokim stopniu predylekcji stanowiła wartość kwartyla trzeciego, natomiast górną granicę przedziału wartości dla zmian o niskiej predylekcji – wartość kwartyla pierwszego. W rezultacie uzyskano następujące przedziały wartości:
→ 5,00–4,20 deskrypty charakteryzujące się wysokim poziomem predylekcji,
→ 4,19–3,50 deskrypty charakteryzujące się średnim poziomem predylekcji
→ 3,49 i mniej deskrypty charakteryzujące się niskim poziomem predylekcji.

Problem stanowiący przedmiot badania jest postrzegany jako zbiór określonych deskryptów. Niektóre z nich należy wybrać, ponieważ one właśnie mają znaczenie w kontekście analizowanego zagadnienia. W kontekście oceny dojrzałości przedsiębiorstw w ramach grupy pierwszej (deskrypty charakteryzujące się wysokim

poziomem predylekcji) zakwalifikowano 15 charakterystyk. Wyniki badań zobrazowano w tab. 6.

Tabela 6. Wyniki badań własnych

Lp.	**Deskrypty oceny**	**Poziom realizacji** (% wskazań) wartość cechy					_X
		1	2	3	4	5	
1	Zmiany w sposobie produkcji (zwinność, elastyczność, szczupłość)	–	–	8,0	25,0	41,0	4,45
		–	–	10,8	33,8	55,4	
2	Zakup nowych maszyn i oprzyrządowania	–	–	9,0	21,0	44,0	4,47
		–	–	12,2	28,4	59,5	
3	Automatyzacja systemów wytwórczych	–	2,0	11,0	29,0	32,0	4,23
		–	2,7	14,9	39,2	43,2	
4	Zmiany w funkcjonowaniu / organizacja własnego biura / zespołu projektowego	1,0	1,0	5,0	25,0	42,0	4,43
		1,4	1,4	6,8	33,8	56,8	
5	Inwestycja w kapitał ludzki	–	–	6,0	22,0	46,0	4,54
		–	–	8,1	29,7	62,2	
6	Implementacja kontroli jakości maszyn i urządzeń wytwórczych	–	2,0	8,0	24,0	40,0	4,38
		–	2,7	10,8	32,4	54,1	
7	Zmiany w sposobie organizacji gospodarki narzędziowej	1,0	1,0	8,0	30,0	34,0	4,28
		1,4	1,4	10,8	40,5	45,9	
8	Outsourcing produkcyjny	1,0	2,0	8,0	32,0	31,0	4,22
		1,4	2,7	10,8	43,2	41,9	
9	Wprowadzanie systemów zarządzania jakością	1,0	2,0	6,0	29,0	36,0	4,31
		1,4	2,7	8,1	39,2	48,6	
10	Przeobrażenia w zakresie struktury asortymentu i konstrukcji wyrobów	–	1,0	5,0	35,0	33,0	4,35
		–	1,4	6,8	47,3	44,6	
11	Dostosowywanie procesów logistycznych do wymagań odbiorcy	1,0	3,0	7,0	31,0	32,0	4,22
		1,4	4,1	9,5	41,9	43,2	
12	Rozwój w kierunku produkcji masowej	–	1,0	7,0	31,0	35,0	4,35
		–	1,4	9,5	41,9	47,3	
13	Pozyskiwanie nowych dostawców, budowa sieci sprzedaży	–	1,0	4,0	24,0	45,0	4,53
		–	1,4	5,4	32,4	60,8	
14	Dostosowanie harmonogramów produkcji do wymagań odbiorców	–	1,0	3,0	27,0	43,0	4,51
		–	1,4	4,1	36,5	58,1	
15	Inwestowanie w działania budujące pozytywny wizerunek firmy	–	1,0	5,0	28,0	40,0	4,45
		–	1,4	6,8	37,8	54,1	

Opracowanie własne.

Zwiększenie mocy produkcyjnych to jeden z najistotniejszych elementów realizowania celów firm produkcyjnych. Jest to możliwe za sprawą właściwej organi-

zacji procesu produkcyjnego, a także efektywnego i zoptymalizowanego zarządzania zmianą. Zmienność w środowiskach produkcyjnych to bardzo szerokie zagadnienie, pojawiające się w dodatku na każdym etapie realizacji. Już przed rozpoczęciem procesu planowania produkcji i poszczególnych detali niejednokrotnie występuje konieczność ingerencji w ich konstrukcję czy rodzaj użytego materiału. Idąc dalej, w fazie ofertowania klienci oczekują często modyfikacji wyrobu, co pozwoli dostosować go do ich indywidualnych potrzeb. Następnie, podczas procesu planowania produkcji, może dojść do zmiany terminu realizacji. Taka okoliczność wymusza – deklarowaną przez badane przedsiębiorstwa – skłonność do wprowadzania przeobrażeń w sposobie i metodach wytwarzania (średnia ocena 4,45; 55,4% wskazań dla oceny 5 punktów).

Potrzeba zapewnienia odpowiedniego poziomu jakości wyrobów i usług z jednoczesnym zachowaniem warunku opłacalności produkcji stawia badane przedsiębiorstwa przed koniecznością modernizacji parku maszynowego. Pomimo że ważnym elementem tego rodzaju działań jest proces inwestycyjny, zauważa się dużą skłonność do zakupu nowych maszyn i oprzyrządowania ze strony zarówno osób zarządzających finansami przedsiębiorstwa, jak i samych właścicieli (średnia ocena 4,47; 59,5% wskazań dla oceny 5 punktów).

Coraz większy nacisk kładzie się na możliwie kompletną obróbkę przedmiotu w jednym zamocowaniu i na jednej obrabiarce. Popularne są również modułowe rozwiązania pozwalające na rozbudowę i dostosowanie obrabiarki do potrzeb użytkownika, co pozwala na osiągnięcie znacznej oszczędności kosztów. W związku z powyższym – ze względu na dążenie do rozszerzenia dotychczasowych możliwości produkcyjnych – automatyzacja systemów wytwórczych i zakup nowoczesnego oprzyrządowania technologicznego są wysoce akceptowane przez badane przedsiębiorstwa (średnia ocena 4,23; 43,2% wskazań dla oceny 5 punktów).

Planując zakup maszyn i urządzeń na cele produkcyjne oraz dokonując go, badane przedsiębiorstwa biorą pod uwagę wiele czynników, jak konieczność organizacji własnego biura konstrukcyjno-projektowego (średnia ocena 4,43; 56,8% wskazań dla oceny 5 punktów). Zwraca się uwagę, że proces projektowy w takim dziale jest skumulowany w jednym miejscu, co powoduje, że powstała dokumentacja konstrukcyjno-technologiczna jest spójna i bez większych błędów (podczas projektowania konstrukcji uwzględniane są uwarunkowania technologiczne.

Zakup maszyn i urządzeń produkcyjnych powinien być poprzedzony analizą przyczynowo-skutkową, rzetelnie przeprowadzoną przez wykwalifikowane osoby z uwzględnieniem odpowiednio przygotowanej dokumentacji techniczno-ekonomicznej. W kontekście powyższego zauważa się skłonność przedsiębiorstw do inwestowania w kapitał ludzki (średnia ocena 4,54; 62,2% wskazań dla oceny 5 punktów). Jest to szczególnie związane z inwestowaniem w kształcenie i rozwój kwalifikacji pracowników. Jakkolwiek coraz więcej przedsiębiorstw w ramach inwestowania w pracowników zapewnia im bezpłatną opiekę zdrowotną, jak również zniżki w zakresie kultury i sportu, w tym karnety uprawniające do korzystania z klubów fitness, siłowni, basenu, czy też bilety do teatru.

Maszyny wytwórcze są złożonymi obiektami technicznymi, które powinny się charakteryzować odpowiednio wysoką trwałością i niezawodnością działania w stosunkowo długim czasie eksploatacji. Znaczący wpływ na kształtowanie się tych cech ma proces ich kontroli. Z prowadzonych badań wynika, że zagadnienie to będzie podlegać szczególnej analizie (średnia ocena 4,38; 54,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Analiza powinna wskazać na główne przyczyny występowania awarii oraz odpowiedzieć na pytanie, jakie należy podjąć sposoby i środki, a także działania zapobiegawcze, aby zdecydowanie zmniejszyć awaryjność maszyn i urządzeń produkcyjnych.

Wśród badanych przedsiębiorstw zwraca się uwagę na dążenie do zmiany w zakresie organizacji i planowania zaopatrzenia w narzędzia, na przechowywanie oraz wykorzystywanie zgromadzonych narzędzi w procesach produkcji oraz na logistykę zwrotną związaną z regeneracją i złomowaniem zużytych narzędzi (średnia ocena 4,28; 45,9% wskazań dla oceny 5 punktów). Zwraca się uwagę, że efektywne zarządzanie systemem narzędziowym może być wspomagane przez odpowiednie systemy komputerowe – od prostego oprogramowania wspomagającego pracę działu narzędziowni po systemy zarządzania danymi narzędziowymi zintegrowane z innymi systemami przedsiębiorstwa, wspomagające prace planistyczne, symulacje procesów technologicznych oraz produkcję.

Coraz więcej firm decyduje się na korzystanie z outsourcingu. Celem, jaki chcą osiągnąć, jest przede wszystkim znaczne ograniczenie kosztów oraz podwyższenie wydajności i jakości procesu produkcyjnego. Skłonność do delegowania realizacji poszczególnych procesów zewnętrznym podmiotom deklarują także badane przedsiębiorstwa (średnia ocena 4,22; 41,9% wskazań dla oceny 5 punktów), przy czym według badanych istotą outsourcingu jest raczej nawiązanie długofalowej współpracy, a nie realizacja pojedynczych zleceń. Dzięki takiemu rozwiązaniu firma może się skupić na kluczowym obszarze swojej działalności (tzw. *core business*), podczas gdy inne działania wykonują za nią podmioty zewnętrzne.

Aby utrzymać swoją pozycję na rynku, przedsiębiorstwo musi dbać o swoich klientów, oferując produkty i usługi, które spełniają ich oczekiwania. Ważnym elementem w zdobywaniu ich zaufania jest jakość. Dlatego coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na wdrożenie i certyfikację systemu zarządzania jakością. Także poddane badaniu przedsiębiorstwa świadome są tego, że dobrze zaprojektowany i wdrożony system wprowadza uporządkowanie, usprawnia skuteczność pracy, poprawia komunikację, poprawia wzrost efektywności i produktywności; uzyskanie takich efektów jest głównym powodem skłonności do ich wdrożenia (średnia ocena 4,31; 48,6% wskazań dla oceny 5 punktów).

Istotnym czynnikiem kształtującym konkurencyjność przedsiębiorstwa jest dobór asortymentu, który stanowi zestaw wytwarzanych przez przedsiębiorstwo produktów. Asortyment powinien być ukierunkowany na docelowy segment klientów, przedstawiać dla nich korzyści i odróżniać się od asortymentu oferowanego przez konkurentów. Działania polegające na pogłębieniu asortymentu powodują zwiększenie możliwości wyboru dla klienta, stąd wśród badanych przedsiębiorstw zau-

waża się dużą skłonność w tym zakresie (średnia ocena 4,35; 44,6% wskazań dla oceny 5 punktów), przy czym atrakcyjność asortymentu wynika z treści, charakteru i konstrukcji oferowanych wyrobów.

Nowe modele biznesu ukształtowane w wyniku rozwoju zarządzania procesowego opartego na współpracy z innymi podmiotami szeroko pojętego otoczenia biznesu i wychodzące naprzeciw wymaganiom wysoce konkurencyjnego rynku oraz kastomizowanej produkcji wymuszają na przedsiębiorstwach, aby zwiększyć rangę i znaczenie procesów logistyki zarówno w jej wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym (Dwiliński, 2006; Bojar, Leszczyński, 2013). Stąd systemy kształtowania i kontroli procesów fizycznego przepływu towarów oraz ich informacyjnych uwarunkowań, zmierzających do osiągnięcia możliwie najkorzystniejszych relacji między poziomem świadczonych usług (poziomem obsługi odbiorców) a poziomem i strukturą związanych z tym kosztów, są w centrum zainteresowania kadry menedżerskiej (średnia ocena 4,22; 43,2% wskazań dla oceny 5 punktów); postuluje się skłonność adaptowania procesów logistycznych zgodnie z wymaganiami odbiorcy.

Wobec turbulentnych rynków, rosnącego zapotrzebowania na różnicowanie i personalizowanie produktów oraz szans, jakie daje *e-commerce*, istotnym warunkiem rozwoju – w opinii badanych przedsiębiorstw – jest wytwarzanie dóbr i usług na potrzeby (relatywnie) dużego rynku zbytu, uwzględniając indywidualne potrzeby klienta oraz opierając się na cenach przybliżonych do cen produktu masowego (średnia ocena 4,35; 47,3% wskazań dla oceny 5 punktów).

W związku z powyższym firmy zmagają się z ogromnym wyzwaniem – jak poprawić jakość obsługi klientów oraz inwestować w pozyskiwanie ich lojalności, a jednocześnie redukować koszty i zwiększać efektywność w każdej domenie prowadzonego biznesu. Sprzedaż powinna być umieszczona w centrum strategii, a jej funkcjonowanie powinno zostać całkowicie podporządkowane jednostkom, które bezpośrednio pracują z obecnymi oraz potencjalnymi klientami. Brak pozycjonowania sprzedaży jako centrum firmy powoduje generowanie procesów, które sukcesywnie degradują struktury, ograniczając znacznie rozwój i komplikując osiągnięcie stawianych przez przedsiębiorstwo strategicznych celów. Z tego powodu firmy skłaniają się ku rozbudowie sieci sprzedaży (średnia ocena 4,53; 60,8% wskazań dla oceny 5 punktów) oraz działaniom budującym pozytywny wizerunek firmy (średnia ocena 4,45; 54,1% wskazań dla oceny 5 punktów). W kontekście powyższego firmy deklarują chęć integracji i koordynacji różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw uczestniczących w łańcuchach dostaw, gdzie współdziałanie opiera się już nie tylko na wspólnej organizacji procesów oraz czynności logistycznych i marketingowych, ale w których współpraca dotyczy wspólnych prac badawczo-rozwojowych, wspólnego zarządzania produkcją i wspólnego planowania. Zwraca się uwagę, że tworzenie sieci dostaw powoduje obniżenie kosztów produkcji wyrobów i utrzymywania zapasów przy jednoczesnym utrzymaniu szybkiej reakcji na zmieniające się potrzeby użytkowników.

Planowanie sprzedaży i produkcji w relacji z prognozami popytu oraz kreowaniem się cen na rynku stanowi podstawę planowania przychodów, które są fundamentem działalności każdego przedsiębiorstwa. W celu opracowania głównego harmonogramu produkcji i dopasowania możliwości przedsiębiorstwa do potrzeb rynku – w przypadku badanych firm – deklaruje się skłonność do wdrażania programów modułowych, składających się z niezależnych od siebie, jednak współpracujących ze sobą aplikacji zaliczanych do klasy zintegrowanych systemów informatycznych (średnia ocena 4,51; 58,1% wskazań dla oceny 5 punktów).

W ramach oceny dojrzałości przedsiębiorstw w ramach grupy drugiej (deskrypty charakteryzujące się średnim poziomem predylekcji) zakwalifikowano osiem deskryptów. Wyniki badań zobrazowano w tab. 7.

Tabela. 7. Wyniki badań własnych

Lp.	**Deskrypty oceny**	**Poziom realizacji (% wskazań)**					_X
		wartość cechy					
		1	2	3	4	5	
1.	Przeobrażenia w zakresie technik marketingowo-sprzedażowych	1,0	3,0	7,0	33,0	30,0	4,19
		1,4	4,1	9,5	44,6	40,5	
2.	Restrukturalizacja w zakresie informatyzacji	2,0	5,0	11,0	31,0	25,0	3,97
		2,7	6,8	14,9	41,9	33,8	
3.	Przeorientowanie modelu sprzedaży w kierunku *e-commerce*	5,0	9,0	16,0	29,0	15,0	3,54
		6,8	12,2	21,6	39,2	20,3	
4.	Wprowadzanie nowych technologii w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej	2,0	5,0	8,0	34,0	25,0	4,01
		2,7	6,8	10,8	45,9	33,8	
5.	Restrukturalizacja strategii i modelu biznesu	1,0	3,0	9,0	36,0	23,0	3,96
		1,4	4,1	12,2	48,6	31,1	
6.	Wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)	2,0	6,0	11,0	32,0	23,0	3,92
		2,7	8,1	14,9	43,2	31,1	
7.	Produkcja dla różnych branż i sektorów	2,0	4,0	12,0	31,0	25,0	3,99
		2,7	5,4	16,2	41,9	33,8	
8.	Specjalizacja w zakresie wytwarzanego asortymentu	1,0	8,0	10,0	25,0	30,0	4,01
		1,4	10,8	13,5	33,8	40,5	

Opracowanie własne.

W większości badanych przedsiębiorstw postuluje się skłonność do wykorzystywania nowych narzędzi i technik marketingowo-sprzedażowych (średnia ocena 4,19; 40,5% wskazań dla oceny 5 punktów). Oznacza to zdynamizowanie działań w firmie, przejście do konstruktywnego dialogu z klientami, prowadzonego na bieżąco, uwzględniającego zdobycze nowoczesnej technologii przy szerokim wykorzystaniu mediów. Kluczowe jest zatem zarządzanie danymi, tj. zasobami infor-

macyjnymi, co jest możliwe dzięki zindywidualizowanym systemom informacyjnym dostosowanym do struktury organizacyjnej oraz rodzaju prowadzonej działalności, a także upodobań osób decyzyjnych. Rośnie świadomość znaczenia IT w rozwoju organizacji i generowaniu przychodów. W opinii ankietowanych technologie informatyczne coraz częściej będą stanowić źródło rozwoju lub umacnianiu pozycji firmy. Wśród badanych firm rysuje się skłonność do podążania za trendami technologicznymi, w tym implementowanie elektronicznych kanałów komunikacji i sprzedaży (średnia ocena 3,97; 33,8% wskazań dla oceny 5 punktów). Dynamicznie rozwijającym się kanałem sprzedaży jest *e-commerce*. Cyfrowe środowisko znacząco zmieniło sposób prowadzenia biznesu. Dlatego też z pobocznego, lub też dodatkowego sposobu zbytu towaru skłonni są korzystać poddani badaniu przedsiębiorcy (średnia ocena 3,54; 20,3% wskazań dla oceny 5 punktów).

Nowe technologie to dziś zarówno narzędzia zewnętrznej komunikacji marki, bezpośredniej komunikacji z odbiorcami, jak i wsparcie komunikacji wewnętrznej. Ta ostatnia część zyskuje na znaczeniu wraz z przeobrażeniami w zakresie HR, co odzwierciedlają wyniki prezentowanych badań; firmy deklarują skłonność do implementacji nowych technologii w systemie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej (średnia ocena 4,01; 33,8% wskazań dla oceny 5 punktów).

Wyłanianie się gospodarki opartej na wiedzy, rozwój e-biznesu, outsourcing i offshoring wielu procesów biznesowych sprzyjają rosnącemu zainteresowaniu modelami biznesu (Teece, 2010, 174). Potwierdzają to wyniki badań, gdzie model biznesu postrzegany jest jako konstrukt dynamiczny, a jego rozumienie jest wspierane teorią zasobową przedsiębiorstwa, teorią konfiguracji, teorią organizacji i teorią łańcucha wartości (Zott, Amit, 2010; Svejnova, Planellas, Vives, 2010). Pojmowanie modelu biznesu jest tu budowane głównie na bazie teorii eksploracji i wykorzystywania szans rynkowych (McGrath, 2010; Grzywa, 2015), co dodatkowo intensyfikuje skłonności do jego restrukturyzacji (średnia ocena 3,96; 31,1% wskazań dla oceny 5 punktów).

Wśród badanych firm rysuje się skłonność do realizacji strategii, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają aspekty środowiskowe czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami (średnia ocena 3,92; 31,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Inwestowanie w zasoby ludzkie – poprzez programy podnoszące kwalifikacje pracowników (kursy, szkolenia), indywidualne ścieżki rozwoju czy elastyczne formy zatrudniania – przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju. Wskazuje się na coraz większy akcent na zarządzanie firmą uwzględniające aspekt środowiskowy. Należą tu takie inicjatywy, jak zrównoważone zarządzanie surowcami, segregacja odpadów, edukacja ekologiczna pracowników i klientów, a także wdrażanie ekologicznych procesów technologicznych oraz ekologicznych produktów i usług.

Wraz z rosnącą liczbą powiązań w gospodarce, globalizacją, postępem technicznym i technologicznym oraz implementacją coraz bardziej zaawansowanych rozwiązań innowacyjnych pojawia się konieczność poszukiwania nowych sekto-

rów i branż. Inwestorzy coraz chętniej lokują środki w sektory alternatywne. Trend ten dotarł również do polskich wytwórców z sektora maszyn rolniczych, gdzie właściciele i menedżerowie traktują priorytetowo dywersyfikację aktywów i inwestycje w alternatywne sektory (średnia ocena 3,99; 33,8% wskazań dla oceny 5 punktów)[4].

Wśród badanych przedsiębiorstw zwraca się uwagę na skłonność do ograniczenia działalności przy jednoczesnym zapewnieniu względnej stabilności nowego zakresu działania (średnia ocena 4,01; 40,5% wskazań dla oceny 5 punktów). Celem takiej koncentracji jest opracowanie optymalnego poziomu produkcji, przy czym specjalizacja produkcji polega na technologicznie celowym i ekonomicznie uzasadnionym ograniczeniu zakresu wytwarzania określonych rodzajów produktów, podzespołów maszyn i urządzeń oraz stosowanych faz procesu produkcyjnego, na koncentracji produkcji technologicznie jednorodnej. Czynnikami warunkującymi predylekcję do specjalizacji produkcji są ogólny rozwój sił wytwórczych oraz postęp techniczno-technologiczny.

W wyniku oceny dojrzałości przedsiębiorstw w ramach grupy trzeciej (deskrypty charakteryzujące się średnim poziomem predylekcji) zakwalifikowano siedem deskryptów. Wyniki badań zobrazowano w tab. 8.

Pomimo że ogromne fundusze przyznane w ramach różnych programów operacyjnych mają pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorstw oraz poprawę ich konkurencyjności na rynku lokalnym i zagranicznym, poddane badaniu firmy deklarują umiarkowaną skłonność do ich pozyskiwania (średnia ocena 3,38; 18,9% wskazań dla oceny 5 punktów). Zwraca się uwagę na kilka istotnych barier. Jedną z nich jest skomplikowana procedura aplikacyjna oraz spełnienie poprawności formalnej składanej dokumentacji. Wadą – w opinii przedsiębiorców – są też długie procedury oceny wniosków. Przy tak dużej niepewności i zmieniających się warunkach rynkowych trudno jest racjonalnie rozplanować projekt. Niemałą barierę stanowi wymóg utrzymywania zadeklarowanych wskaźników przez określony czas oraz konieczność długotrwałego przechowywania dokumentacji.

Dla rozwoju badanych przedsiębiorstw umiarkowane znaczenie mają instytucje otoczenia biznesu (średnia ocena 3,45; 21,6% wskazań dla oceny 5 punktów). Według autorów pracy powinny one stanowić ważne ogniwo w kształtowaniu działalności gospodarczej, ale nie są obecnie należycie wykorzystywane. Dlatego niezwykle istotne jest podjęcie kompleksowych działań w kierunku racjonalizacji postrzegania ich działalności. Należy stworzyć taki system instytucjonalnego otoczenia przedsiębiorczości, który w sposób efektywny wykorzysta swoje możliwości wsparcia i kreowania działalności gospodarczej.

[4] Przykładem tego jest przedsiębiorstwo Pronar, będące niekwestionowanym liderem w produkcji oraz sprzedaży maszyn i urządzeń dla rolnictwa, a także usług komunalnych czy sektora transportu publicznego. Ponadto Pronar jest producentem kół do maszyn rolniczych i komunalnych, elementów pneumatyki i hydrauliki siłowej, osi do przyczep, a także profili stalowych i elementów z tworzyw sztucznych (szerzej: www.pronar.pl).

Tabela 8. Wyniki badań własnych

Lp.	Deskrypty oceny	Poziom realizacji (% wskazań)					_X
		wartość cechy					
		1	2	3	4	5	
1.	Korzystanie z dotacji i dopłat	4,0	11,0	26,0	19,0	14,0	3,38
		5,4	14,9	35,1	25,7	18,9	
2.	Podejmowanie współpracy z instytucjami otoczenia biznesu (uczelnie, instytuty, parki technologiczne)	3,0	12,0	24,0	19,0	16,0	3,45
		4,1	16,2	32,4	25,7	21,6	
3.	Zawieranie długoterminowych aliansów (umowy z konkurentami)	4,0	13,0	18,0	22,0	17,0	3,47
		5,4	17,6	24,3	29,7	23,0	
4.	Zwiększenie stanów magazynowych	9,0	22,0	26,0	9,0	8,0	2,80
		12,2	29,7	35,1	12,2	10,8	
5.	Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania	5,0	17,0	22,0	18,0	12,0	3,20
		6,8	23,0	29,7	24,3	16,2	
6.	Udział w projektach naukowo--badawczych (np. NCBiR)	5,0	13,0	19,0	18,0	19,0	3,45
		6,8	17,6	25,7	24,3	25,7	
7.	Zmiana struktury i projektu organizacji	8,0	11,0	17,0	21,0	17,0	3,38
		10,8	14,9	23,0	28,4	23,0	

Opracowanie własne.

Szeroko stosowaną przez przedsiębiorstwa strategią umacniania swojej pozycji rynkowej jest zawieranie aliansów strategicznych. Praktykę tę od niedawna zauważono także wśród firm funkcjonujących w przemyśle maszyn rolniczych. Niezależnie od powyższego – prowadzące do osiągnięcia wyznaczonego celu długoterminowe wspólne działania w umiarkowanym stopniu akceptują badane przedsiębiorstwa (średnia ocena 3,47; 17,0% wskazań dla oceny 5 punktów). Pomimo że uczestnictwo w aliansie pozwala na dostęp do niezbędnych dla danego przedsięwzięcia zasobów materialnych i niematerialnych, obniżenie kosztów oraz ryzyka związanego z podjęciem nowej aktywności i poprawę pozycji konkurencyjnej wobec rywali na rynku (Means, Faulkner, 2000; Rahman, Korn, 2010; Dickson, Weaver, 2012; Snyman, 2015; Zakaria, Genc, 2017) zauważa się niechęć do nadmiernego uzależnienia – zwłaszcza w perspektywie długoterminowej – od partnerów; firmy chcą być niezależne i samowystarczalne.

Metody tworzenia i zarządzania zapasami to jeden z najważniejszych obszarów podejmowania decyzji strategicznych w firmie. Dlatego zwraca się uwagę na wpływ kosztów zapasu na zyskowność przedsiębiorstwa. Narzędzia sterowania zapasami używane w zarządzaniu zapasami wykorzystywane są w bieżącej działalności badanych firm, co świadczy o ich dużej niechęci do nadmiernego zwiększania stanów magazynowych (średnia ocena 2,80; 10,8% wskazań dla oceny 5 punktów). Samoświadomość dotycząca istoty zarządzania stanami magazynowymi

oraz procesami zaopatrzenia i logistyki – w opinii autorów – to efekt połączenia wiedzy i kompetencji badanych menedżerów.

Poddani badaniu właściciele i menedżerowie obawiają się przenikania do przedsiębiorstwa obcych wpływów. W ich opinii finansowanie kapitałem własnym pociąga za sobą niezależność, samodzielność oraz dużą wiarygodność przedsiębiorstwa. Dodatkowo działa silnie motywująco na zarząd i nie wymaga dzielenia się wypracowanym zyskiem z podmiotami zewnętrznymi. Jest to podstawowa przesłanka, która powoduje, że badane przedsiębiorstwa niechętnie korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania (średnia ocena 3,20; 16,2% wskazań dla oceny 5 punktów).

Szczególną formą projektów badawczych z założenia nastawionych na komercjalizację wyników są strategiczne programy badań naukowych i prac rozwojowych. Przedsiębiorstwa w małym zakresie zgłaszają popyt na badania naukowe, uznając z reguły niewielką rynkową użyteczność wyników badań. Zauważa się ograniczoną skłonność do realizacji projektów zgłaszanych w drodze konkursu przez organizacje naukowe oraz przedsiębiorstwa, które są podporządkowane realizacji wspólnego celu, istotnego dla wzrostu innowacyjności gospodarki (średnia ocena 3,45; 25,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Warunkiem uzyskania dofinansowania ze środków publicznych według ściśle określonych zasad jest wdrożenie projektu do praktycznej realizacji, a więc jego komercjalizacja z udziałem przedsiębiorstw, co stanowi istotną barierę podejmowania wspólnych prac badawczo-rozwojowych. Ponadto obydwa te „światy" mówią innymi językami i bardzo trudno udrożnić komunikację między nimi; występują znaczne różnice mentalne i osobowościowe między naukowcem a przedsiębiorcą, co niejednokrotnie wymaga – niechętnie podejmowanej – zmiany struktury i projektu organizacji (średnia ocena 3,38; 23,0% wskazań dla oceny 5 punktów).

Badania opisane w publikacji zmierzały do rozpoznania rzeczywistego poziomu dojrzałości. Przyjęta metodyka badań umożliwiła autorom rozpoznanie ilościowego i jakościowego stanu wśród wybranych przedsiębiorstw działających na polskim rynku maszyn rolniczych. Zebrany materiał badawczy umożliwił sformułowanie wniosków o charakterze ogólnym i poznawczym. W pracy zaproponowano procedurę i narzędzie umożliwiające identyfikację kluczowych obszarów wymagających zmiany oraz zweryfikowano dyspozycję przedsiębiorstw do ich podejmowania, co, jak sądzą autorzy, przyczyni się do fragmentarycznego wypełnienia braku wiedzy w tym zakresie.

5. PODSUMOWANIE

W prezentowanej publikacji wyartykułowano poziom zarysowanych przez ekspertów dziedzinowych predylekcji do zmian stanowiących o dojrzałości przedsiębiorstw wytwórczych z sektora maszyn rolniczych, co stanowi, że został osiągnięty

cel pracy. Unaoczniono meritum aksjomatu predylekcji do zmian, nominowano obszary restrukturalizacji determinujące dojrzałość w domenie zarządzania zmianami oraz skompilowano model badawczy, co pozwoliło na rozpoznanie poziomu w postrzeganiu i konkretyzacji wybranych indykatorów dojrzałości w zarządzaniu zmianami. Badanie przeprowadzono wśród ekspertów dziedzinowych wyselekcjonowanych na podstawie wybranych kryteriów. Zebrany w postępowaniu badawczym materiał umożliwił zweryfikowanie hipotez oraz sformułowanie wniosków o charakterze ogólnym i poznawczym.

Podjęte w pracy hipotezy uzyskały w całej swojej rozciągłości potwierdzenie w przeprowadzonym wywodzie teoretycznym i empirycznym (tab. 9).

Tabela 9. Wyniki testowania hipotez badawczych

Lp.	Hipoteza	Wynik testowania
1.	**H_1:** Coraz więcej firm docenia model biznesu, w którym punktem odniesienia jest koncepcja zwinnego i (lub) elastycznego przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest ich skłonność (predylekcja) do podejmowania konkretnych przeobrażeń.	potwierdzona
2.	**H_2:** Istnieje hierarchia działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa; wyodrębnione działania są podejmowane z różną intensywnością.	potwierdzona
3.	**H_3:** Badani menedżerowie wykazują się dużym poziomem samoświadomości odnośnie do konieczności podejmowania określonych działań (orientacja na zmiany), co dodatkowo potwierdza walory celowego doboru próby badawczej.	potwierdzona
4.	**H_4:** Model badawczy powstały w wyniku dyskusji eksperckiej pokrywa się z katalogiem zmian podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa. Zauważa się dużą skłonność przedsiębiorstw do podejmowania działań zaakcentowanych w teoretycznym modelu badawczym.	potwierdzona

Opracowanie własne.

Z kontekstu powyższej publikacji wyłania się konkretny ciąg zależności przyczynowo-skutkowych, istotny dla rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych. Tworzenie innowacyjnych – będących odpowiedzią na zróżnicowane potrzeby rynkowe – produktów wymaga od przedsiębiorstw wytwórczych dysponowania potencjałem zapewniającym im szerszą perspektywę wzrostu, co w domyśle wymaga wdrożenia koncepcji i metod zarządzania urzeczywistniających skłonność do zmian. Rozwój przedsiębiorstw wymaga zatem znajomości obszarów z jednej strony wymagających skłonności do podejmowania nowych przedsięwzięć, z drugiej zaś stanowiących mikrofundamenty w ocenie dojrzałości przedsiębiorstw.

Przedstawiona w artykule metoda oceny dojrzałości jest częścią kompleksowego podejścia do samooceny rozwoju przedsiębiorstw i wyjaśnienia mechanizmów zarządzania zmianami. Służy do wskazywania mocnych i słabych stron oraz do identyfikowania obszarów wymagających doskonalenia w tym zakresie. Poddane badaniu przedsiębiorstwa deklarują wysoki poziom dojrzałości w obszarach objętych badaniami, co, jak sądzą autorzy, świadczy o ich transformacji zgodnie z koncepcją przedsiębiorstwa zorientowanego na okazje, które cechuje szczupłość, zwinność i elastyczność.

Prowadzone badania miały charakter zarówno diagnostyczny, jak i weryfikacyjny. Dotyczyły one związków między zmiennymi opisującymi kierunki zmian oraz wymaganiami rynku i przedsiębiorstwa, identyfikując badaną rzeczywistość. Rozważania zawarte w publikacji są umiejscowione w naukach społecznych, a dokładniej w naukach o zarządzaniu i jakości.

LITERATURA

Adamiecki, K. (1985). *O nauce organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Bamford, D.R., Forrester, P.L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546–564.

Beer, M., Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, May/June, 133–141.

Bojar, W., Leszczyński, J. (2013). Doskonalenie procesów logistycznych w wybranym przedsiębiorstwie (studium przypadku). In: R. Knosala (Ed.). *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Opole: Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją.

Borowiecki, R. (2003). Restrukturyzacja przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji, integracji i globalizacji. In: R. Borowiecki, A. Jaki (Eds.). *Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*. Warszawa–Kraków: TNOiK, Europejskie Stowarzyszenie Zarządzania Cecios.

Bowe, R. (2011). *Change Management Coach*. Washington DC: Oxford Press.

Bratnicki, M. (1997). *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Cyfert, S., Skorb, A. (2003). Myślenie strategiczne klasyków z punktu widzenia obecnego stanu wiedzy. In: P. Banaszyk (Ed.). *Współczesne interpretacje dorobku klasyków nauki o organizacji i zarządzaniu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Czerminski, A. (1971). *Zarys organizacji pracy i zarządzania w przedsiębiorstwie socjalistycznym*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Davidson, M.C.G., De Marco, L. (1999). Corporate change: education as a catalyst. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(1), 16–23.

Dickson, P.H., Weaver, K.M. (2012). Alliance formation and structure choice. In: T.K. Das (Ed.). *Management Dynamics in Strategic Alliances*. Charlotte: Information Age Publishing, Inc.

Doyle, M. (2002). From change novice to change expert: Issues of learning, development and support. *Personnel Review*, 31(4), 465–481.

Duncan, M., Mouly, S., Nilakant, V. (2001). Discontinuous change in the New Zealand police service: a case study. *Journal of Managerial Psychology*, 16(1), 6–19.

Dunphy, D., Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46(8), 905–918.

Dwiliński, L. (2006). *Zarządzanie jakością i niezawodnością wyrobów*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.

Eldrod II, P.D., Tippett, D.D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273–291.

Fernandez, R., Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, March/April, 168–176.

Ganta, V.C., Manukonda, J.K. (2014). Leadership During Change And Uncertainty In Organizations. *International Journal of Organizational Behavior & Management Perspectives*, 3(3), 1183.

Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management Decision*, 562.

Grzywa, E.K. (2015). Modele biznesu w naukach o zarządzaniu – główne nurty badawcze. *Przegląd Organizacji*, 3.

Guimaraes, T., Armstrong, C. (1998). Empirically testing the impact of change management effectiveness on company performance. *European Journal of Innovation Management*, 1(2), 74–84.

Hotho, S. (2008). Linking changing professional identity and changing professions. *Journal of Organizational Change Management*, 21(6), 721–742.

Jalagat, R. (2016). The impact of change and change management in achieving corporate goals and objectives: Organizational perspective. *International Journal of Science and Research*, 5(11), 1233–1239.

Kaleta, A. (2013). *Realizacja strategii*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Kanter, R.M. (1989). *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s.* London: Routledge.

Kanter, R.M., Stein, B.A., Jick, T.D. (1992). *The Challenge of Organizational Change*: New York: The Free Press.

Khisty, C.J. (2010). The practice of mindfulness for managers in the marketplace. *Systemic Practice and Action Research*, 23(2), 115–125.

Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Krupski, R. (2005). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Krzakiewicz, K., Cyfert, S. (2013). Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami. In: J. Skalik, A. Zabłocka-Kluczka (Eds.). *Innowacje w zarządzaniu*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Majchrzak, J. (2002). *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Marshak, R.J. (1993). Managing the Metaphors of Change. *Organizational Dynamics*, 22 (1), 44–56.

McGrath, R.G., Business Models: Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43, 2–3.

Means, G., Faulkner, M. (2000). Strategic Innovation in The New Economy. *Journal of Business Strategy*, 21(3).

Mezias S.J., Glynn, M.A. (1993). The three faces of corporate renewal: institution, revolution, and evolution. *Strategic Management Journal*, 14(1), 77–101.

Niewiadomski, P. (2016). *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

Nogalski, B., Czerska, M. (2002). Kierowanie zmianą w organizacji. In: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz. *Zarządzanie organizacjami.* Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587–604.

Osbert-Pociecha, G. (2011). *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Pollitt , C., Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform*. Oxford: Oxford University Press.

Rahman, N., Korn, H. (2010). Alliance structuring behavior: relative influence of alliance type and specific alliance experience. *Management Decision*, 48(5).

Smith, I. (2011). Organizational quality and organizational change: Interconnecting paths to effectiveness. *Emerald Group-Publishing Limited*, 32(2), 111–128.

Snyman, J.A. (2015). Hotel Industry: Forming a Strategic Alliance with Tourism Service Providers. In: D. Gursoy, M. Saayman, M. Sotiriadis (Eds.). *Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook*. Limited Bingley: Emerald Group Publishing.

Svejenova, S., Planellas, M., Vives, L. (2010). An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom. *Long Range Planning*, 43, 2–3.

Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 2–3.

Todnem, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.

Trzcieliński, S. (2011). *Przedsiębiorstwo zwinne*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

Wiggins, L. (2009). Managing the ups and downs of change communication. *Strategic Communication Management*, 13(1), 20–23.

Zakaria, R., Genc, O. (2017). Alliances to Acquisitions: A Road Map to Advance the Field of Strategic Management. In: C.L. Cooper, S. Finkelstein (Eds.). *Advances in Mergers*

and Acquisitions (Advances in Mergers and Acquisitions). Bingley: Emerald Publishing Limited.

Zott, Ch., Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43, 2–3.

PREDILECTION FOR CHANGE AS AN INDICATOR OF MATURITY OF MANUFACTURING COMPANIES IN THE AGRICULTURAL MACHINERY SECTOR – A STRUCTURED EXPERT APPROACH

Summary

The research subject of this study involves restructuring activities implying the maturity of companies in the change management domain. The main purpose of the paper was to attempt to answer the question about the predilection – outlined by domain experts – for changes determining the maturity of manufacturing companies of the agricultural machinery sector. The achievement of the main objective required formulation and implementation of partial objectives, which, according to the authors, include: C(1) – emphasis on the merits of the axiom of inclination to changes; C(2) – through the reconstruction and interpretation of the subject literature – nomination of restructuring areas determining maturity in the change management domain; C(3) – compilation of the research model (in the form of an assessment sheet), resulting from literature studies and research implemented among deliberately selected domain experts; C(4) – recognition of the level of perception and specification of the selected maturity indicators in change management; evaluation of experts representing manufacturers of agricultural machinery (structured expert approach).

Keywords: predilection, orientation towards change, maturity of companies, expert study