

Maja Sajdak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego
maja.sajdak@ue.poznan.pl

ZWINNOŚĆ W ODPOWIEDZI WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW NA NOWE WYZWANIA OTOCZENIA

Streszczenie: W czasach „nowej normalności” dochodzi do kumulacji bodźców wywołujących turbulencję, takich jak postęp technologiczny, kontynuacja rewolucji informacyjnej, przełomowe technologie i innowacje, coraz silniejszy i niestabilny wpływ wschodzących rynków, które coraz ekspansywniej zajmują obszary zarezerwowane dawniej dla elity rynków rozwiniętych. Nie da się prognozować turbulencji, dlatego najważniejszym czynnikiem wpływającym na przyszłe sukcesy firm jest jak najwcześniejsze wychwytywanie słabych sygnałów ostrzegawczych. Celem artykułu jest identyfikacja zwinnego przedsiębiorstwa w kontekście wyzwań współczesnych przedsiębiorstw płynących z otoczenia. Podjęto próbę opisu i wyjaśnienia współczesnych wyzwań dla przedsiębiorstw, odnosząc się do zwinności jako koncepcji mocno osadzonej w teorii zarządzania strategicznego oraz rozwiniętej na potrzeby adaptowania się do otoczenia i jego zmian. Sukces w radzeniu sobie przez przedsiębiorstwa ze współczesnymi wyzwaniami wynikającymi z otoczenia nie jest zależny jedynie od posiadania atrybutów zwinnego przedsiębiorstwa, ale, jak pokazują wyniki badań naukowców, stanowią one w dużej mierze o efektywnym zarządzaniu w zmiennym i niestabilnym otoczeniu. Na pewno można by wskazać jeszcze wiele innych wyzwań, z którymi borykają się współczesne przedsiębiorstwa, jednak te zawarte w artykule uważane są w literaturze za jedno z kluczowych, a umiejętność sprostania im przesądza wielokrotnie o sukcesie.

Słowa kluczowe: zwinność przedsiębiorstwa, adaptacja do otoczenia, wyzwania przedsiębiorstw.

Klasyfikacja JEL: A10.

AGILITY AS A RESPONSE OF MODERN COMPANIES TO NEW CHALLENGES

Abstract: In an era of new normality, an accumulation of impulses which cause turbulence occurs. These include technological developments, the continuation of the information revolution, breakthrough technologies and innovations, as well as the stronger and less stable influence of developing markets which increasingly begin to encroach upon areas previously reserved for the elite of developed markets. It is impossible to foresee turbulence; therefore it is crucial for the future success of companies to spot any minor alarming signals as soon as possible. The aim of this article is to identify an agile company in the context of the challenges modern companies encounter in the environment. An attempt has been made to describe and explain the current challenges for companies with reference to agility, a concept deeply embedded in the theory of strategic management and developed to address the need for adaptation to the environment and its changes. Success in coping with modern challenges does not only depend on an enterprise possessing the attributes of an agile company; nevertheless, research shows that they have a crucial impact on effective management in a changing and unstable environment. Certainly, many other challenges which are faced by modern companies could be listed here, but those in the article are considered in the literature as crucial and the ability to cope with them usually determines the success of a company.

Keywords: agility, adaptation, modern companies, new challenges.

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa podejmują decyzje strategiczne w niezwykle trudnych warunkach nie tylko ze względu na nieprzewidywalność i burzliwość otoczenia, ale przede wszystkim ze względu na dualny charakter przedsiębiorstw niezbędny do osiągnięcia sukcesu w dzisiejszej rzeczywistości biznesowej. Złożoność, wynikająca ze związków zdarzeń, procesów i działań podmiotów gospodarczych, stanowi imperatyw do podejmowania kluczowych decyzji w ramach działalności przedsiębiorstw. Z jednej strony wymaga się od nich budowania planów strategicznych, w których ujęta będzie wizja i misja organizacji, celów strategicznych, planów w stosunku do całej organizacji, jej funkcjonalnych jednostek, strategicznych jednostek biznesu, rynków geograficznych.

Z drugiej jednak strony oczekuje się od przedsiębiorstw szybkiej reakcji oraz alternatywnych propozycji na wypadek niespodziewanych zdarzeń. Przedsiębiorstwa dążą zatem do osiągnięcia konsensusu pomiędzy zapewnieniem stabilności funkcjonowania, bezpieczeństwa przetrwania oraz tworzeniem niezbędnych planów strategicznym a chaosem w otoczeniu, który

zarówno stanowi źródło zagrożeń i obaw dla przedsiębiorstw, jak również daje nieograniczone możliwości kreowania i wykorzystywania pojawiających się szans [Sajdak 2014].

W czasach „nowej normalności” dochodzi do kumulacji bodźców wywołujących turbulencję, takich jak postęp technologiczny, kontynuacja rewolucji informacyjnej, przełomowe technologie i innowacje, coraz silniejszy i niestabilny wpływ wschodzących rynków, które coraz ekspansywniej zajmują obszary zarezerwowane dawniej dla elity rynków rozwiniętych. Nie da się prognozować turbulencji, dlatego najważniejszym czynnikiem wpływającym na przyszłe sukcesy firm jest jak najwcześniejsze wychwytywanie słabych sygnałów ostrzegawczych.

Celem artykułu jest identyfikacja zwinnego przedsiębiorstwa w kontekście wyzwań współczesnych przedsiębiorstw płynących z otoczenia. Podjęto próbę opisu i wyjaśnienia współczesnych wyzwań dla przedsiębiorstw, odnosząc się do zwinności jako koncepcji mocno osadzonej w teorii zarządzania strategicznego oraz rozwiniętej na potrzeby adaptowania się do otoczenia i jego zmian.

Studia literaturowe w zakresie zwinności prowadzono w ramach projektu badawczego pt. „Zwinność przedsiębiorstw w procesie przystosowania się do otoczenia i jego zmian”, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/11/D/HS4/03858. W procesie badawczym zakłada się, że zwinne przedsiębiorstwo stanowi odpowiedź współczesnych przedsiębiorstw na burzliwe i niestabilne warunki otoczenia.

1. Wyzwania otoczenia dla współczesnych przedsiębiorstw

Pogłębiająca się globalizacja, nasilające się więzi współzależności między podmiotami gospodarczymi, rozwój procesów integracji w warunkach niestabilności rynków, zachowań podmiotów, komplikującej się sytuacji politycznej (kraje będące dostawcami surowców i odbiorcami produktów objętych kryzysem politycznym) implikują bardzo trudne wyzwania dla przedsiębiorstw zmuszonych do większej przezorności, zmiany zachowań, ale także budowę zdolności do strategicznego myślenia.

Jak zauważają autorzy pracy: [Duczkowska-Piasecka 2013], strategiczne myślenie oznacza zmianę w podejściu do zarządzania strategicznego, tzn. przyjęcie pewnej perspektywy na przyszłe zdarzenia i procesy oraz przygotowanie organizacji na sprostanie strategicznym planom. F.A. Muna

[2010, s. 1] opisuje tę perspektywę jako „widok z helikoptera”. Perspektywiczne spojrzenie na organizację z punktu widzenia przyszłych jej warunków, w jakich będzie musiało funkcjonować przedsiębiorstwo, pozwala zarządzającym uświadomić sobie zarówno stan i głębokość treści zmian w otoczeniu, jak i konieczność zmian we własnej organizacji. „To tak jakby widzieć nie tylko las, ale w nim poszczególne drzewa” pisze autor.

Zarządzanie strategiczne jest zwykle związane z umiejętnością kształtowania długookresowego bezpieczeństwa przedsiębiorstwa. Jak jednak zauważa P. Banaszyk [2013], długookresowość i bezpieczeństwo są stopniowo degradowane i przestają być potrzebne. Zatem zarządzanie strategiczne powinno się koncentrować na rozpoznawaniu okazji w splocie przypadkowych zjawisk. Podstawowym instrumentem przestaje być budowa planów, a zaczyna nim być rozpoznawanie prawdopodobieństwa zajścia rozmaitych zdarzeń. Bardzo istotne jest odnalezienie albo wykreowanie okazji rynkowej. Szczególnie cenni są pracownicy, którzy charakteryzują się bardzo wysokim stopniem kreatywności i innowacyjności.

Prowadząc dyskusję o treści strategii, R. Krupski [2010] twierdzi, że strategia w języku okazji to długofalowy plan organizacji zawierający m.in.:

- ustalenie, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwo będzie identyfikować jako okazje (czyli przyjęcie filtru oraz przestrzeni okazji);
- ustalenie, jakiego rodzaju zdarzenia we wnętrzu przedsiębiorstwa (najczęściej mające charakter innowacyjny) będą identyfikowane jako okazje;
- zamiary w zakresie kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności do zasobów obcych, który umożliwi wykorzystanie okazji;
- rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu” (systemy procedur na różne okazje, symulacji, generowania pomysłów itp.).

Badania przeprowadzone w firmach średnich, małych i mikro, których celem było ustalenie, w jakiej skali okazja decyduje o kierunkach rozwoju przedsiębiorstw, wskazały, że o rozwoju w co drugiej małej lub średniej firmie decyduje przypadek. Firmy wykorzystują nadarzające się różne okazje, by powiększyć sprzedaż w ramach dotychczasowej działalności oraz wejść na nowe rynki. Podejmują także ryzyko wprowadzenia nowych domen, czasami niemających żadnego związku z dotychczasową działalnością. Większość okazji jest związana z nieplanowanym zakupem środków produkcji, lokali, budynków po atrakcyjnej, niskiej cenie. Badanie wskazało, że ponad połowa stwierdzonych przypadków prowadzi do uruchomienia nowej działalności, niezwiązanej w żaden sposób z dotychczasową. Z pozostałymi rodzajami okazji wiąże się wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowo prowadzonej

działalności na tym samym lub nowym rynku bądź wprowadzenie pokrewnych domen [Krupski 2014].

R. Krupski zauważa, że w sytuacji niepewnych rynków to, co bardziej pewne, to zasoby. Wydaje się więc, że dla przedsiębiorstw, które działają w niepewnym, nieprzewidywalnym otoczeniu, treścią strategii powinien być plan przede wszystkim pozyskania zasobów (lub przynajmniej dostępu do nich), ewentualne tworzenie ich nadmiaru w celu wykorzystania nadarzających się okazji. Wyniki przeprowadzonych badań wskazały jednoznacznie, że im otoczenie firm jest bardziej turbulentne, tym więcej przedsiębiorstw prezentuje orientację zasobową zarządzania strategicznego. Otoczenie zmienne, nieprzewidywalne jest charakterystyczne przede wszystkim dla przedsiębiorstw usługowych, a w innym przekroju – dla firm małych. Dla nich właśnie przewiduje się planowanie strategiczne w nieklasycznej wersji szkoły zasobowej po to, by móc wykorzystać okazje [Krupski 2011].

Kolejne badania przeprowadzone przez Krupskiego [2014] w zakresie ważności zasobów w wykorzystaniu okazji wskazały generalnie, że jako najważniejsze typowano:

- relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane;
- wiedzę, umiejętności i talenty pracowników;
- technologie informatyczne.

Nawiązując do relacji z otoczeniem, należy wspomnieć o narastającej aktywnej obecności w procesie współtworzenia wartości, samych nabywców dóbr i usług – tak dotychczasowych, jak i potencjalnych, a więc nowych klientów przedsiębiorstwa. Konsumenci przestają być traktowani instrumentalnie, jako bierni adresaci oferty rynkowej przedsiębiorstw, stają się coraz częściej partnerami w tworzeniu nowej wartości [Prahalad i Ramaswamy 2005]. Konsumenci XXI wieku, poprzez stanie się partnerami w procesie tworzenia wartości, chcą mieć większy wpływ na ofertę rynkową przedsiębiorstw, pojawiające się na rynku produkty i usługi, być ich współtwórcami, a nie występować jedynie w roli pasywnych nabywców i użytkowników.

Proces współtworzenia wartości wciąż pozostaje relatywnie nowym polem wzajemnych doświadczeń i analiz. Kluczowego znaczenia nabiera współdziałanie z konsumentami. Pozwala ono tworzyć bardziej zindywidualizowaną ofertę charakteryzującą się najważniejszymi atrybutami dodatkowej wartości dla ostatecznych nabywców (atrakcyjność, trafność, jakość, dostępność, cena) [Suszyński 2014].

Przedsiębiorstwa otwierają się przed konsumentami, zapraszając ich do współpracy w kreowaniu nowego produktu czy usługi, stosując tzw. konsumenci outsourcing. Wykorzystują wiedzę, inwencje, doświadczenia, kreatywność,

zaangażowanie i pomysły konsumentów, a powstający w ten sposób kapitał konsumencki to jeden z najważniejszych czynników kształtujących przewagę konkurencyjną współczesnego przedsiębiorstwa [Mróz 2014].

Konsument jest często źródłem innowacyjnych pomysłów, stanowiących o potencjale innowacyjnym przedsiębiorstwa. Takie ujęcie potencjału innowacyjnego prezentuje K. Poznańska [1998], wskazując, iż jest to zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego wprowadzania innowacji, czyli nowych produktów, nowych technologii, metod organizacyjnych i innowacji marketingowych.

Przeprowadzone przez M. Zastempowskiego badania [2014] ujawniły, że potencjał innowacyjny polskich przedsiębiorstw jest przede wszystkim budowany z wykorzystaniem ośmiu kluczowych składników, które zostały przypisane do poszczególnych sfer:

- produkcja – stan parku maszynowego, jego nowoczesność i elastyczność oraz wiedza, doświadczenie i zdolność kadry inżynierskiej;
- marketing – znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów i umiejętność przewidywania przyszłych zmian oraz znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach;
- zatrudnienie – poziom wykształcenia pracowników oraz ich kreatywność;
- finanse – potencjał finansowy przedsiębiorstwa;
- organizacje i zarządzanie – wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadry kierowniczej.

Stanowią one swoistą masę krytyczną potencjału innowacyjnego współczesnego przedsiębiorstwa. Mając na uwadze rozwój innowacyjności przedsiębiorstwa, współcześni menedżerowie powinni brać pod uwagę głównie składniki zasobowe sfer: produkcji, marketingu, zatrudnienia, finansów oraz organizacji i zarządzania.

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi kolejny obszar pełen wyzwań, XXI wiek stawia przed zarządzającymi wiele dylematów związanych z koniecznością zmiany dotychczasowej formuły przywództwa. Wynika to z faktu, że dotychczasowe działania operacyjne skupiały się na zasobach materialnych, które obecnie odgrywają znacznie mniejszą rolę. Współcześnie akcent przesuwają się w stronę zasobów niematerialnych, takich jak ludzie, wiedza, której są nośnikiem, oraz przedsiębiorczość, innowacyjność, kreatywność czy tworzące się więzi. Nie ulega wątpliwości, że złożoność oraz niepewność otoczenia dzisiejszego biznesu oraz wzrastająca dynamiczność organizacji wymusza jednocześnie zmianę podejścia do dotychczasowego sposobu wyznaczania wyborów strategicznych [Radomska 2010].

Naukowcy zajmujący się rozwojem przez wiele lat twierdzili, że rozwój w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza rozwój przywództwa, jest kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Odwołując się do tego stwierdzenia, kierownictwo przedsiębiorstw zaczęło podejmować działania i inwestycje związane z rozwojem przywództwa, czyniąc rozwój jednym z priorytetów organizacji. W przeszłości wykształcenie przywódcy traktowano jako element rozwoju dobrego menedżera, obecnie efektywne przywództwo jest traktowane jako jeden z czynników sukcesu przedsiębiorstwa [Grzesik 2014].

We współczesnych organizacjach odchodzi się od tradycyjnego zarządzania na rzecz samodoskonalących się zespołów, w których przywódcy są wybierani i mogą w związku z realizacją wyznaczonych celów przekazać przywództwo innemu członkowi zespołu. Tendencja ta sprawia, że koncepcja przywództwa ewoluuje w kierunku, który będzie uwzględniał większą liczbę przywódców rozproszonych w różnych częściach organizacji. Zatem kończy się czas jednego najważniejszego lidera, dysponującego wiedzą i władzą, a rozpoczyna się czas rozproszenia wielu liderów wybieranych ze względu na ich kompetencje w zależności od prowadzonych projektów [Wałęcka-Jankowska 2012, s. 50–51].

Zmienia się zatem wymiar przywództwa, z jednej strony oznacza to silniejszą rolę zaufania i adaptacyjności do zmieniających się warunków, z drugiej jednak strony może budzić obawy dotyczące niepewności zarządzających poprzez utratę bezpośredniej kontroli [Moss Kanter 1989]. Dlatego też J. Meindl [1998] uważa, że celowe jest stworzenie takiej formy samokontroli i samoorganizacji, która dawałaby pracownikom poczucie celu i autonomii w określonym kontekście. Wymaga to reorientacji roli członków organizacji i konkretnych umiejętności – bycia przywódcami dla samych siebie [Avery 2009], opierania się na wspólnej wizji i głęboko zakorzenionych podstawowych wartościach oraz poczuciu odpowiedzialności za własne działania.

G. Avery [2009], uwzględniając wieloaspektowe i holistyczne spojrzenie na problematykę przywództwa, podjął próbę uporządkowania istniejących koncepcji przywództwa wokół czterech paradygmatów: klasycznego, transakcyjnego, wizjonerskiego oraz organicznego. Z punktu widzenia wyzwań współczesnych przedsiębiorstw najbardziej ciekawe są dwa ostatnie, czyli paradygmat wizjonerski oraz organiczny. Przywództwo wizjonerskie – inaczej nazywane charyzmatycznym, transformacyjnym, odwołuje się do emocji, inspirowanie członków grupy do lepszych osiągnięć. Charyzmatyczni przywódcy mają wspólną wizję oraz indywidualne podejście do członków grupy. Natomiast paradygmat przywództwa organicznego kładzie główny nacisk na komunikację. Przywództwo wyłania się z relacji między

członkami organizacji, którzy wspólnie interpretują otoczenie i zmieniające się warunki. Członkowie grupy wspólnie tworzą wizję, wartości i procesy oraz się nimi dzielą. W tym rodzaju przywództwa kluczowa jest grupa jako całość, nie jest obowiązkowe wyłonienie się jednego przywódcy, poszczególni członkowie grupy mogą przybierać postawy przywódców w zależności od potrzeb stawianych celów.

Przywództwo strategiczne, łącząc cechy przywództwa wizjonerskiego i organicznego, wyłania się jako forma idealna dla przedsiębiorstw, w których potrzeba dostosowania się do permanentnych zmian wymaga dużego zaangażowania pracowników i dobrej komunikacji, która zapewni szybkość i skuteczność wykonywania powierzonych zadań. By przetrwać i rozwijać się w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, przedsiębiorstwa muszą cechować się elastycznością i innowacyjnością, dlatego Avery [2009] uważa, że podlegają one presji, aby przesunąć się właśnie w kierunku paradygmatu organicznego.

2. Zwinność jako koncepcja adaptacji do otoczenia

Zwinność jest odpowiedzią przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia biznesowego i stanowi funkcję zmian w otoczeniu oraz sytuacji przedsiębiorstwa. Zdolność przedsiębiorstwa do strategicznej odpowiedzi na nowe kryteria otoczenia biznesowego w praktyce oznacza wykorzystanie metod, procesów produkcyjnych i organizacyjnych, praktyk i narzędzi, z których większość została do tej pory rozwinięta. Dostępne narzędzia i metody są najczęściej wykorzystywane w przedsiębiorstwach produkcyjnych do konkretnych zadań, inne natomiast podlegają rozwojowi w celu udostępnienia umiejętności niezbędnych do osiągnięcia zwinności. Jedną z najistotniejszych różnic pomiędzy przedsiębiorstwem zwinnym a tradycyjnym jest intensywne wykorzystanie przez te pierwsze zintegrowanego systemu informacyjnego (w ramach przekazników zwinności) zapewniającego najwyższą aktualność danych, efektywną komunikację, bogactwo danych itd. [Sajdak 2013].

Celem kreowania i rozwijania zwinnego przedsiębiorstwa jest szybsza reakcja na zróżnicowane wzorce popytu, efektywniejsze zorientowanie na klienta i rynek, lepsze zrozumienie potrzeb klienta i bliższe relacje z klientem, elastyczność produkcji w różnych partiach produkcyjnych, elastyczność produkcji produktów unikatowych, elastyczność produkcji szerokiego zakresu produktów, zdolność do szybkiego reagowania na nowe szanse

rynkowe oraz do tworzenia wirtualnych korporacji i działania w warunkach zmian a także większa skłonność do ryzyka [Rudnicki].

Według J. Bersina [Bersin 2014] zwinna organizacja powinna charakteryzować się trzema cechami: szybkim podejmowaniem decyzji i ich egzekucją, wysoką efektywnościową organizacyjną oraz umiejętnością zdobywania odpowiednich informacji w odpowiednim czasie. Niestety, wdrożenie tych cech może napotkać silne bariery, takie jak: powolność w podejmowaniu decyzji, silosy informacyjne, rozbieżne cele lub priorytety organizacyjne.

Zmiany na rynkach zarówno lokalnych, jak i globalnych, powodowane krótkimi cyklami życia wyrobów, nowymi technologiami, innowacjami oraz eskalacją zindywidualizowanych wymagań klientów w zakresie wysokiego poziomu kustomizacji produktu, kreują nowe środowisko konkurencyjne i nowe wyzwania dla przedsiębiorstw. Otoczenie postawiło przed współczesnymi przedsiębiorstwami wyzwanie tworzenia wartości we współpracy z klientem, nabycia umiejętności adaptowania się do zachodzących zmian oraz szybkości reakcji na potrzeby klientów. Wszystkie te umiejętności są podstawą zwinności przedsiębiorstwa. A. Gunasekaran [1998] określa zwinność jako umiejętność przetrwania i radzenia sobie w konkurencyjnym otoczeniu, pełnym nieprzewidywalnych zmian, wymagających szybkiej i skutecznej reakcji na zmiany rynkowe. Chcąc sprostać wymaganiom klientów na zmieniającym się rynku, przedsiębiorstwo musi podjąć szybkie działania umożliwiające utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Wprowadza innowacje w procesie produkcyjnym, technologie informacyjne i komunikacyjne wymagające reorganizacji przedsiębiorstwa i nowych strategii marketingowych.

Zatem zwinne przedsiębiorstwo charakteryzuje się następującymi kompetencjami:

1. Zdolność do szybkiego dostrzegania okazji rynkowych i zagrożeń wynikających z otoczenia oraz umiejętność kategoryzowania sytuacji jako sprzyjających bądź niesprzyjających. Cecha ta wiąże się również z umiejętnością przedsiębiorstwa do rozpoznawania okazji rynkowych dzięki prowadzeniu analiz strategicznych, wykorzystaniu systemów wczesnego ostrzegania bądź wypracowaniu własnych skutecznych metod w celu poszukiwania w otoczeniu rynkowym szans dla swojej działalności [Trzcieliński 2011]. Jest to także umiejętność kreowania własnych szans dzięki innowacyjności i kreatywności. Kluczowa jest także współpraca z klientem w celu poszukiwania i odkrywania szans w otoczeniu dla wykorzystania innowacji rynkowych i szybkich działań konkurencyjnych

[Sambamurthy, Bharadwaj i Grover 2003, s. 237–263]. Zdolność przedsiębiorstwa do współpracy z klientem służy zdobyciu rynkowej bystrości (zauważaniu zdarzeń w otoczeniu i kategoryzowaniu ich jako sytuacji sprzyjających bądź niesprzyjających) oraz dostrzeganiu szans dla działań konkurencyjnych. Technologie informacyjne (m.in. CRM) umożliwiają budowanie i ulepszanie wirtualnej społeczności klientów przedsiębiorstwa. Nie wszystkie szanse jesteśmy w stanie wykorzystać, zatem bezcenna jest umiejętność nadawania priorytetów szansom rynkowym ze względu na zasoby i umiejętności, które posiadamy lub które jesteśmy w stanie „wypracować z otoczeniem”.

2. Umiejętność rekonfigurowania dostępnych zasobów oraz zdolność inicjowania i modyfikowania niezbędnych przedsięwzięć, a także bieżące sterowanie ich realizacją [Trzcieliński 2011]. Ta umiejętność jest związana z elastycznością przedsiębiorstwa, a w szczególności z tzw. elastycznym systemem produkcyjnym. Jest to system, w którym nastąpiło zautomatyzowanie procesów wytwarzania szerokiego asortymentu wyrobów o zmiennym programie produkcyjnym w warunkach, które można uznać za zbliżone do produkcji masowej, przy niższym lub podobnym koszcie własnym i większej produktywności [Krupski 2008, s. 108]. Zwinność operacyjna umożliwia firmie szybką rekonfigurację obecnych procesów i kreowanie nowych procesów pozwalających na wykorzystanie dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych. Technologie informacyjne umożliwiają modularyzację oraz integrację procesów biznesowych oraz ich konfigurację i rekonfigurację w celu tworzenia nowych procesów. Zwinność operacyjna umożliwia przedsiębiorstwu zredukowanie asymetrii informacyjnej pomiędzy kupującymi a sprzedającymi poprzez natychmiastowe dostarczenie wyczerpujących informacji, często poprzez wykorzystanie elektronicznych kanałów dystrybucyjnych [Sambamurthy, Bharadwaj i Grover 2003, s. 237–263].
3. Umiejętność oceny adekwatności zasobów oraz zdolność ich pozyskania z otoczenia. Umiejętność identyfikacji niezbędnych zasobów w celu wykorzystania okazji rynkowych polega na ocenie adekwatności zasobów własnych (rozwijanie zasobów własnych) oraz ewentualnym podjęciu decyzji o pozyskaniu zasobów z otoczenia. Poprzez wykorzystanie wiedzy i kompetencji dostawców, dystrybutorów, producentów oraz dostawców usług logistycznych w procesie poszukiwania niezbędnych zasobów przedsiębiorstwo buduje sieci strategiczne lub wirtualne związki partnerskie w celu poszukiwania okazji dla wprowadzenia innowacji i działań konkurencyjnych.

Zwinność jako odpowiedź na wyzwania otoczenia

Wyzwania otoczenia	Cechy zwinnego przedsiębiorstwa
Umiejętność wykorzystywania i kreowania okazji	Zwinne przedsiębiorstwa charakteryzują się wysokim poziomem bystrości – czyli umiejętności szybkiego dostrzegania okazji rynkowych oraz zagrożeń wynikających z otoczenia. Potrafią je kategoryzować, co umożliwia im zakwalifikowanie ich do szans bądź zagrożeń, dzięki innowacyjności i kreatywności pracowników kreują też własne okazje
Wspótworzenie wartości z klientem Przy wprowadzaniu nowego produktu na rynek przedsiębiorstwo powinno skupić się w głównej mierze na wymyśleniu koncepcji oraz projektowaniu nowego produktu, co wymaga wykorzystania bogatej wiedzy pracowników i przede wszystkim klientów oraz zaawansowanych technologii informatycznych [Yusuf 1999, s. 36; Dudek 2014]	Przedsiębiorstwo zwinne odpowiada twierdząco na poniższe pytania [Sambamurthy, Bharadwaj, Grover 2003, s. 237–263] : – Czy klient jest źródłem pomysłów innowacyjnych? – Czy klient jest współtwórcą produktów innowacyjnych? – Czy klient jest wykorzystywany jako użytkownik do testowania nowych pomysłów lub informuje i uczy innych użytkowników o zastosowaniu i przeznaczeniu nowego produktu? Zwinność współpracy z klientem oznacza, że każdy klient powinien być traktowany indywidualnie, dzięki czemu tworzone są relacje pomiędzy przedsiębiorstwem i jego klientami, które są przydatne do tworzenia nowego produktu
Innowacyjność i elastyczność działania	Zwinność operacyjna – umiejętność procesów biznesowych przedsiębiorstwa do szybkiego, trafnego i efektywnego wykorzystania innowacji rynkowych. Zwinność operacyjna umożliwia firmie szybką rekonfigurację obecnych procesów i kreowanie nowych procesów umożliwiających wykorzystanie dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych
„Nowe przywództwo”	Rola przywództwa w zwinnym przedsiębiorstwie powinna się skupiać na wspieraniu pracowników w formułowaniu bezpośrednich relacji z dostawcami i klientami. Autorzy wprowadzają termin „zwinne zarządzanie”, które odnosi się do przywództwa charakteryzującego się zdolnością do kreowania zwinnej wizji i misji. Umiejętność ta jest wspierana poprzez organizacyjną zdolność do przewidywania zmian, ich akceptację oraz szybkie adaptowanie się do nowego otoczenia, a nawet wywoływanie zmian warunków rynkowych w celu czerpania z nich korzyści [Crocitto i Youssef 2003, s. 388–397]

4. Umiejętność połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym, czyli szerzenia idei, ale jednocześnie umiejętność osadzenia tych idei w działaniach przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jego ograniczenia; integracja myśli filozoficznej (skupienie na ogólnej wizji, intuicji, przekonaniach, wartościach) z realiami (ograniczeniami zasobowymi – materialnymi i niematerialnymi) danego przedsiębiorstwa [Rowe i Nejad 2009]. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być oparte na praktykach umożliwiających rozwój wysoko wykwalifikowanych, zmotywowanych, obdarzonych zaufaniem ludzi pracujących w zespole.

3. Zwinność jako odpowiedź na współczesne wyzwania otoczenia

W celu wskazania koncepcji zwinności jako odpowiedzi na współczesne wyzwania otoczenia zestawiono wymogi konkurencyjnego otoczenia z cechami zwinnego przedsiębiorstwa. Tabela na s. 164 umożliwia przejrzystą analizę i sformułowanie wniosku, że koncepcja zwinnego przedsiębiorstwa stanowi istotny imperatyw w procesie dostosowania się przedsiębiorstwa do otoczenia i jego zmian.

Podsumowanie

Celem zwinnego przedsiębiorstwa jest satysfakcja jego klientów i pracowników dzięki nabytym niezbędnym umiejętnościom przedsiębiorstwo może w odpowiedni sposób zareagować na zmiany następujące w otoczeniu gospodarczym. W osiągnięciu pożądanego poziomu zwinności organizacje najczęściej wykorzystują przekązniki zwinności umożliwiające uzyskanie i utrzymanie niezbędnych umiejętności zwinnych [Dahmardeh i Banihashemi 2010]. Do najbardziej popularnych przekązników zwinności należą m.in.: kompleksowe zarządzanie jakością (TQM – *total quality management*), systematyczne doskonalenie (CI – *continuous improvement*), outsourcing (OS), partnerstwo w łańcuchu dostaw (SCP – *supply chain partnering*), zespołowe formy pracy (TBW – *team based working*), just in time (JiT), upodmiotowienie szczebla wykonawczego (EMP – *empowerment*) oraz komputerowo zintegrowane systemy zarządzania (ICT – *integrated computer based technologies*). Implementacja powyższych praktyk wspiera zwinność przedsiębiorstw i zapewnia mu szybsze i efektywniejsze sprostanie wymaganiom współczesnych klientów.

Sukces w radzeniu sobie przez przedsiębiorstwa ze współczesnymi wyzwaniami wynikającymi z otoczenia nie jest zależny jedynie od posiadania atrybutów zwinnego przedsiębiorstwa, ale – jak pokazują wyniki badań naukowców – stanowią one w dużej mierze o efektywnym zarządzaniu w zmiennym i niestabilnym otoczeniu. Na pewno można by wskazać jeszcze wiele innych wyzwań, z którymi borykają się współczesne przedsiębiorstwa, jednak te zawarte w artykule uważane są w literaturze za kluczowe, a umiejętność sprostania im przesądza wielokrotnie o sukcesie przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Avery, G., 2009, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Banaszyk, P., 2013, *Zmiana kluczowych problemów strategicznych*, w: Trzcieleński, S. (red.), *Wybrane problemy zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Bersin, J., *Creating Agile Organization. Role of Learning and Performance Management*, leadership excellence essentials presented by HR.com / 02.2014.
- Crocitto, M., Youssef, M., 2003, *The Human Side of Organizational Agility*, Industrial Management & Data Systems, 103/6.
- Dahmaradeh, N., Banihashemi, S.A., 2010, *Organizational Agility and Agile Manufacturing*, European Journal of Economics, Finance and Administrative Science, iss. 27.
- D'Aveni, R.A., 1994, *Hyper-competition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York.
- Duczkowska-Piasecka, M. (red.), 2013, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin.
- Dudek, M., 2013, *Zwinność produkcji czyli niskokosztowa elastyczność systemu*, Przegląd Organizacji, 9.
- Grzesik, K., 2014, *Od rozwoju przywódców do rozwoju przywództwa, czyli od rozwoju kapitału ludzkiego do rozwoju kapitału społecznego organizacji*, w: Wachowiak, P., Winch, S. (red.), *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Gunasekaran, A., 1998, *Agile Manufacturing: Enablers and an Implementation Framework*, International Journal of Production Research, vol. 36, no. 5.
- Krupski, R. (red.), 2008, *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Krupski, R., 2010, *Dyskusja o treści strategii*, Przegląd Organizacji, nr 6.

- Krupski, R., 2011, *Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 9.
- Krupski, R., 2014, *Zasoby niematerialne jako główny składnik strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A(159).
- Meindl, J.R., 1998, *Invited Reaction. Enabling Visionary Leadership*, Human Resources Development Quarterly, no. 9 (1).
- Moss Kanter, R., 1989, *When Giants Learn to Dance – Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1900s*, Simon and Schuster, New York.
- Mróz, B., 2014, *Relacje konsument-przedsiębiorstwo: nowe wyzwania dla nauk o zarządzaniu*, w: Romanowska, M., Cegler, J. (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Muna, F.A., 2010, *The Helicopter View and Strategic Thinking*, Haines Centre for Strategic Management, January.
- Poznańska, K., 1998, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2005, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa.
- Radomska, J., 2010, *Przywództwo strategiczne w organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 116.
- Rowe, G., Nejad, M.H., 2009, *Strategic Leadership: Short-term Stability and Long – Term Viability*, Ivey Business Journal, Improving the Practice of Management, September/October.
- Rudnicki, J., *Przedsiębiorstwo Agile, Logistka produkcji*, www.log24.pl [dostęp: 20.05.2014].
- Sajdak, M., 2013, *Innowacyjność jako niezbędna cecha zwinnego przedsiębiorstwa*, Nauki o Zarządzaniu, nr 1(14), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sajdak, M., 2014, *Zwinność przedsiębiorstwa jako koncepcja zarządzania między stabilnością a chaosem*, w: Romanowska, M., Cygler, J., *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, V., 2003, *Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms*, MIS Quarterly, vol. 27, no. 2.
- Suszyński, C., 2014, *Współtworzenie wartości jako proces przesuwający granice organizacji i zarządzania*, w: Romanowska, M., Cegler, J. (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Trzcieliński, S., 2011, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Wałęcka-Jankowska, K., 2012, *Przywództwo a innowacyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, w: Belz, G., Cyfert, S., *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego

we Wrocławiu, nr 276, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

- Yusuf, Y. Sarhadi, M., Gunasekaran, A., 1999, *Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes*, International Journal of Production Economics, no. 62.
- Zastempowski, M., 2014, *Potencjał innowacyjny polskich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, Organizacja i Kierowanie, nr 1A(159).