

PRACE NAUKOWE

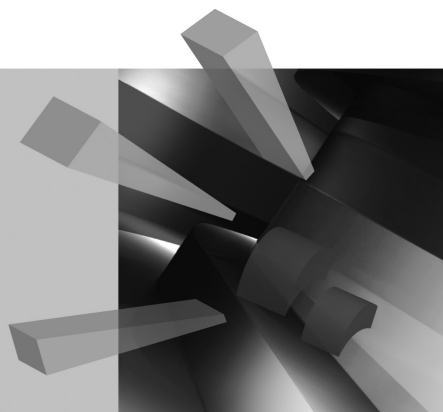
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

276

Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Szymon Cyfert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redakcja wydawnicza i korekta: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-324-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

Część I

Mariusz Bratnicki: Zastosowanie ujęcia konfiguracyjnego do przedsiębiorczego rozwoju. Koncepcja i wyniki badań empirycznych	11
Wojciech Dyduch: Rola twórczości i przedsiębiorczości w organizacjach jako czynników zmiany podwyższających efektywność – założenia modelu teoretycznego	18
Jan Skalik: Ewolucja metodycznego wspomagania procesu zarządzania zmianami w organizacjach.....	28
Aleksandra Sus: Dynamiczny system planowania strategicznego	38
Katarzyna Walecka-Jankowska: Przywództwo a innowacyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych.....	47
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzyszowska: Znaczenie modelu biznesu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie UK-POL Sp. z o.o.	58

Część II

Malgorzata Syrek-Sądej: Uwarunkowania transformacji przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka	71
Andrzej Stańda: Skuteczność przywództwa w praktyce procesu zarządzania zmianą	80
Anna Zablocka-Kluczka: Odporność organizacji na kryzys.....	89
Maja Sajdak: Koncepcja zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa	102
Michał Flieger: Doskonalenie funkcjonowania urzędów gmin poprzez osiągnięcie dojrzałości procesowej.....	113

Część III

Szymon Cyfert: Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej	123
Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk: Kształtowanie potencjału samoodnowy przedsiębiorstw	130
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Przywództwo w procesie odnowy przedsiębiorstw	144

Łukasz Wawrzynek: System zarządzania w procesie odnowy organizacyjnej	154
Maciej Czarnecki: Odnowa ewolucyjna i rewolucyjna: przegląd zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	162

Summaries

Mariusz Bratnicki: Applying configurational framework to the entrepreneurial growth. Theoretical development and empirical results.....	17
Dyduch Wojciech: The role of organizational creativity and entrepreneurship in stimulating performance – some conceptual advances.....	27
Jan Skalik: Evolution of methodological support of change management process in organizations	37
Aleksandra Sus: Dynamic System Planning model.....	46
Katarzyna Walecka-Jankowska: Leadership vs. innovation of Polish enterprises – results of empirical research.....	57
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Role of business model in shaping a competitive advantage. An example of UK-POL Ltd.	67
Małgorzata Syrek-Sądej: Conditions of enterprise transformation. Theory and practice.....	79
Andrzej Stańda: Efficiency of leadership in practice of management change process	88
Anna Zabłocka-Kluczka: Organization's immunity to crisis.....	101
Maja Sajdak: The concept of agility in an enterprise improvement.....	112
Michał Flieger: Improvement of municipal offices functioning through reaching process maturity	120
Szymon Cyfert: The system model of organization: prospect of organizational renewal processes	129
Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk: Shaping enterprises' self-renewal capabilities	143
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Leadership in the process of corporate renewal.....	153
Łukasz Wawrzynek: Management system in the process of organizational renewal.....	161
Maciej Czarnecki: Revolutionary and evolutionary approach to corporate renewal: literature review and future research directions.....	172

Maja Sajdak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

KONCEPCJA ZWINNOŚCI W DOSKONALENIU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Wzrost złożoności i szybkości zmian w otoczeniu wymagają od przedsiębiorstw zwinności działania, ukierunkowanej na wykorzystanie pojawiających się okazji do uzyskania przewagi rynkowej. Badania międzynarodowe prowadzone w zakresie zwinności przedsiębiorstwa wskazują na istotne znaczenie sił napędowych zwinności oraz wyboru narzędzi i metod umożliwiających nabycie odpowiednich zwinnych kompetencji, niezbędnych do radzenia sobie w turbulentnym otoczeniu.

Słowa kluczowe: zwinność przedsiębiorstwa, zwinność produkcyjna, elastyczność.

1. Wstęp

Istotnym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw jest prowadzenie działalności w trudnym i nieprzyjaznym otoczeniu. Fakt ten wynika z nastania nowej ery biznesowej, w której zmiana stała się główną i najistotniejszą cechą charakteryzującą otoczenie gospodarcze. Tempo zmian jest znacznie szybsze niż kiedykolwiek wcześniej, co stanowi nie tylko duże wyzwanie dla przedsiębiorstw, ale również zmusza często do doskonalenia przedsiębiorstwa, czyli usprawnienia jego procesów w celu szybszego, sprawniejszego i bardziej efektywnego sprostania wymaganiom klientów i dostosowania działań do wykorzystywania szans rynkowych.

Celem opracowania jest przeprowadzenie dyskusji nad koncepcją zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa. W części pierwszej przeanalizowano rozważania teoretyczne dotyczące istoty i implementacji zwinności, a następnie zaprezentowano międzynarodowe wyniki badań.

Już J. Thompson w 1967 r. twierdził, że najistotniejszym zadaniem każdej organizacji jest „zarządzanie niepewnością” [Thompson 1967]. A rok później P. Drucker opisał koncepcję zadań przedsiębiorczych jako poszukiwanie zmian, odpowiedź na zmiany i wykorzystanie pojawiających się zmian w perspektywie szans i okazji dla przedsiębiorstwa [Drucker 1968].

Nieodłączną cechą przedsiębiorstw zdolnych do osiągnięcia sukcesu w prowadzonej działalności jest wysoki poziom zwinności, umożliwiający adaptację do [Vazques-Bustelo, Avella, Fernandez 2007]:

- nieprzewidywalnych zmian w otoczeniu (wysoka dynamiczność),
- konkurencyjnych rynków dysponujących rzadkimi zasobami (duża wrogość walki konkurencyjnej),
- bliskich związków pomiędzy przedsiębiorstwami i ich dostawcami, dystrybutorami, klientami i konkurentami (wysoka kompleksowość),
- zróżnicowanie produktów, klientów oraz rodzajów działalności (wysoka różnorodność).

Istotą przedsiębiorstwa zwinnego jest jego ukierunkowanie na okazje, które pojawiają się właśnie dlatego, że otoczenie jest zmienne i nieprzewidywalne. Zatem osiągnięcie zwinności stanowi element doskonalenia organizacji w celu szybszego i efektywniejszego sprostania wymaganiom rynkowym w turbulentnym otoczeniu. Dzięki szybkiej reakcji i odpowiednim kompetencjom przedsiębiorstwo może wykorzystywać nadarżające się w otoczeniu gospodarczym szanse, tym samym realizując sprawniej statutowe cele i zamierzenia.

2. Istota i implementacja zwinności przedsiębiorstwa

Od przedsiębiorstw wymaga się nabycia umiejętności adaptowania zmian wynikających z otoczenia biznesowego oraz działań proaktywnych w zakresie adresowania oferty konsumenckiej. Zatem wyłaniającym się paradygmatem jest zwinność produkcyjna, rozumiana jako umiejętność radzenia sobie ze zmianami i wyszukiwania w nich okazji do zdobywania przewagi konkurencyjnej. Jest to możliwe dzięki implementacji odpowiednich metod i narzędzi niezbędnych w osiągnięciu zwinności produkcyjnej [Zhang, Sharifi 2000].

Termin „zwinność produkcyjna” (*agile manufacturing* – AM) został po raz pierwszy sformułowany w 1991 r. przez formację Agile Forum AT Iacocca Institute, Lehigh University, USA. Paradygmat zwinności produkcyjnej opiera się na zachęcaniu przedsiębiorstw produkcyjnych do przygotowania oferty umożliwiającej sprostaniu zmieniającym się wymaganiom indywidualnych klientów. Zatem u podstaw obu podejść MC (*mass customisation*) oraz AM leży chęć sprostania wymaganiom i aspiracjom indywidualnych klientów [Vindoch i in. 2010].

Zwinność produkcyjna stanowi nowy model produkcyjny, który jest efektem zmian w otoczeniu [Goldman, Nagel 1993]. Gunasekaran określa zwinność produkcyjną 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 – wprowadzać innowacje w procesie produkcyjnym, technologie in-

formacyjne i komunikacyjne wymagające reorganizacji przedsiębiorstwa i nowych strategii marketingowych [Gunasekaran 1998].

Źródła paradygmatu zwinności zauważyć można w teorii przedsiębiorstwa szczupłego (*lean enterprises*), gdzie wykorzystuje się koncepcje i metody nastawione na likwidację wszelkich przejawów marnotrawstwa, dzięki czemu poprawia się ekonomiczność działania, gdyż przedsiębiorstwo zużywa mniej zasobów (środków rzeczowych, finansowych, ludzkich, organizacyjnych) i czasu do osiągnięcia tego samego celu. Jak zauważa S. Trzecieliński, szczupłość jest warunkiem zwinności przedsiębiorstwa [Trzecieliński 2011].

Jak twierdzą R. Dove i P. Kidd, koncepcja zwinności przedsiębiorstwa obejmuje dwa główne aspekty [Dove 1996; Kidd 1995]:

- odpowiedź na zmiany (antycypowane lub niespodziewane) we właściwy sposób i w jak najkrótszym czasie,
- wykorzystanie nadchodzących zmian w otoczeniu gospodarczym jako szans dla tworzenia przewagi konkurencyjnej.

H. Sharifi i Z. Zhang rozwinęli cztery kategorie umiejętności zwinnych:

- umiejętność reakcji – zdolność do zidentyfikowania szybkiej odpowiedzi na zmiany, wprowadzenie działań reaktywnych lub proaktywnych,
- kompetencyjność – zdolność do efektywnego i skutecznego realizowania celów przedsiębiorstwa; obejmuje obszerną listę umiejętności, które zapewnią przedsiębiorstwu: produktywność, wydajność, efektywność w osiąganiu celów,
- elastyczność/adaptacyjność – zdolność do wdrażania nowych procesów i udogodnień dla osiągnięcia tych samych celów,
- szybkość – zdolność do ukończenia zaplanowanych celów i działań tak szybko, jak tylko jest to możliwe, składa się z elastyczności poszczególnych składowych, takich jak: elastyczność produktowa, szybkość w dostarczaniu produktów lub usług.

Autorzy zauważają również, że te same umiejętności niezbędne są do radzenia sobie z niepewnością i zmianami w środowisku gospodarczym. Z. Zhang i H. Sharifi przeprowadzili badania przedsiębiorstw produkcyjnych, które osiągnęły sukces, działając w turbulentnym otoczeniu. Wyniki wskazały, że zwinność może być osiągnięta poprzez integrację strategiczną i wykorzystanie dostępnych menedżerskich i wytwórczych metod i narzędzi. Wdrażane w przedsiębiorstwie tak zwane „zwinne praktyki” muszą być całkowicie zintegrowane z praktykami egzystującymi do tej pory w celu osiągnięcia przewidywanych rezultatów oraz skutków. Przedsiębiorstwa doświadczają różnych zmian, odmienny jest poziom odczuwalnych skutków, dlatego też wymagane są zróżnicowane kombinacje praktyk i narzędzi umożliwiających przedsiębiorstwu radzenie sobie ze zmianami. Autorzy przedstawiają koncepcyjny model implementacji zwinności w przedsiębiorstwie, prezentujący metodologię, w której zastosowanie znajduje wiele narzędzi wspierających strategiczne decyzje przedsiębiorstw produkcyjnych w celu poszukiwania zwinności. Przedstawiona metodologia podejmuje trzy główne kroki:

- określenie potrzeb zwinnych organizacji oraz poziom obecnej zwinności organizacyjnej,
- ustalenie zwinnych kompetencji wymaganych do określenia przedsiębiorstwa zwinnym,
- identyfikację przekazników zwinności, takich jak praktyki i narzędzia, które mogą rozpoznać odpowiednie kompetencje dla przedsiębiorstwa.

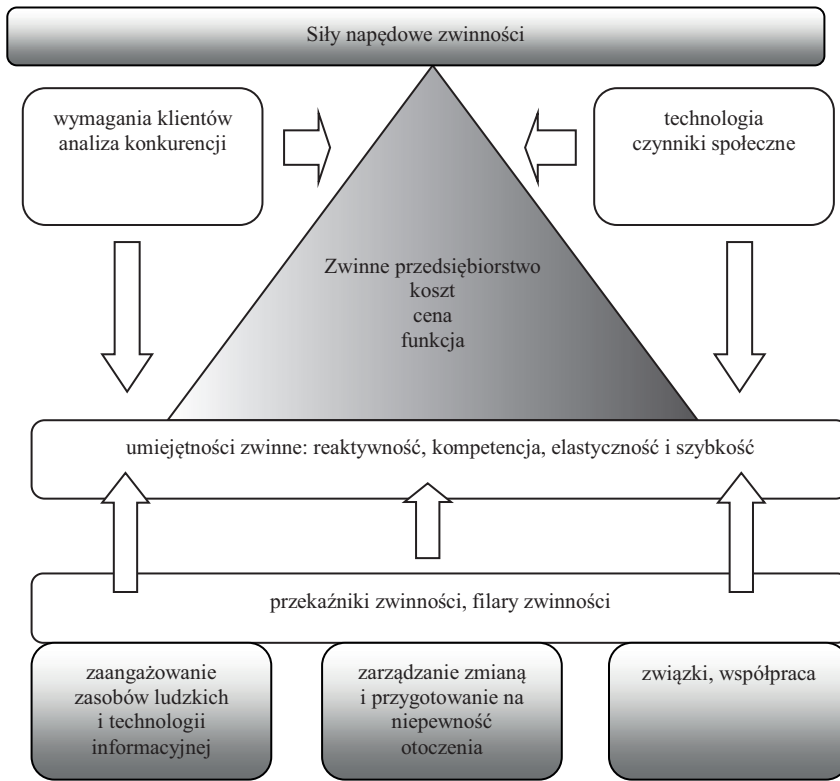
W proponowanych definicjach lub prezentowanych obszarach zwinności bardzo często wskazuje się na elastyczność działania oraz zdolność reagowania przedsiębiorstwa jako pojęcia bezpośrednio związane ze zwinnością. Według E. Bernardes'a i M. Hanny pojęcia te nie są tożsame. Elastyczność wiąże się z działaniami *ex ante*, daje możliwość przedsiębiorstwu przygotowania się na zmianę, co oznacza zmianę konfiguracji systemu z odpowiednim wyprzedzeniem zapewniającym dalszą transformację. Elastyczność systemu umożliwia szybką reakcję na niespodziewane zmiany (wzrost lub spadek popytu). Zwinność natomiast jest koncepcją skierowaną na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w turbulentnym, zmiennym otoczeniu. Pomimo że zwinność ma częściowo cechy elastyczności, to jednak oznacza ona zdolność do „zarządzania niepewnością” poprzez dostępne opcje w ramach obecnej konfiguracji oraz ustalonych z góry ograniczeń. Zwinność oznacza zdolność do fundamentalnych zmian konfiguracji dostępnych opcji w celu akomodacji nieprzewidzianych okoliczności w otoczeniu oraz wspierana jest poprzez elastyczność przedsiębiorstwa. Z kolei zdolność do reakcji odnosi się do działań i zachowania systemu wykorzystującego umiejętności radzenia sobie ze zmianą [Bernardes, Hanna 2009].

Tabela 1. Konceptualizacja pojęć: elastyczność, zwinność, zdolność do reakcji

Perspektywa organizacyjna	Elastyczność	Zwinność	Zdolność do reakcji
Zakres	charakterystyka operacyjna	paradygmat organizacji poziomu biznesowego, podejście do organizacji systemu	umiejętności oceny wyników na poziomie biznesowym, system behawioralny lub zorientowany na wyniki
Definicja	zdolność systemu do zmiany statusu w zakresie obecnej konfiguracji	zdolność systemu do szybkiej rekonfiguracji	tendencja do zdeterminowanych i określonych w czasie działań

Źródło: [Bernardes, Hanna 2009]

Celem zwinnego przedsiębiorstwa jest satysfakcja jego klientów i pracowników, dzięki nabytym niezbędnym umiejętnościom może ono w odpowiedni sposób zareagować na zmiany następujące w otoczeniu gospodarczym. Dla uzyskania pełnej zwinności przedsiębiorstwo musi nabyć wyróżniające kompetencje nazywane przez autorów przekaznikami zwinności [Dahmardeh, Banihashemi 2010].



Rys. 1. Metodologia osiągnięcia zwinności

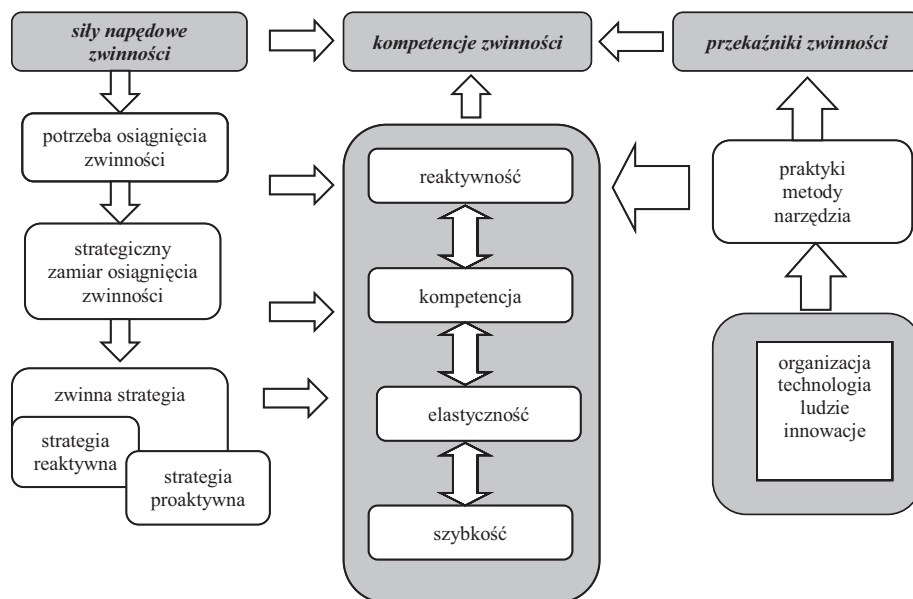
Źródło: [Dahmardeh, Banihashemi 2010].

Model implementacji zwinności konstytuują trzy podstawowe elementy [Zhang, Sharfi 2001]:

- siły napędowe zwinności (*agility drivers*) – do których należą zmiany oraz presja otoczenia biznesowego, która zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych sposobów prowadzenia działalności w celu uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej,
- umiejętności zwinne (*agility capabilities*) – są to umiejętności niezbędne przedsiębiorstwu do szybkiego reagowania na zmiany oraz do poszukiwania szans w pojawiających się zmianach,
- przełączniki zwinności (*agility providers*) – umożliwiające uzyskanie i utrzymanie niezbędnych umiejętności zwinnych.

S. Goldman, R. Nagel, K. Preis wskazują na cztery strategiczne wymiary kompetencji zwinnych [Goldman, Nagel, Preiss 1995]:

- wzbogacenie klientów – dostarczenie wartości i rozwiązań klientom niż produktom,



Rys. 2. Konceptyjny model implementacji zwinności

Źródło: [Zhang, Sharifi 2000].

- współpraca w celu osiągnięcia konkurencyjności – wewnętrzna i zewnętrzna kooperacja, która jest konieczna do efektywnej i wydajnej alokacji zasobów,
- przygotowanie na główne zmiany – zdolność organizacji do rozwoju struktur, które pozwolą na realokację zasobów organizacyjnych,
- wykorzystanie wpływu ludzi i informacji – elastyczność i zdolność od rekonfiguracji zasobów ludzkich i informacyjnych.

Naukowcy wskazują na potrzebę przenikania się masowej kustomizacji (*mass customisation*) i koncepcji zwinności produkcyjnej w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej w organizacjach [Vinodh i in. 2010]. Potrzeba ta wynika między innymi z faktu, że współczesne przedsiębiorstwa kierują się przede wszystkim wymaganiami i potrzebami swoich klientów aniżeli aspiracjami zarządzających menedżerów. Pojęcie masowej kustomizacji miało swój początek w badaniach prowadzonych w latach dziewięćdziesiątych XX w., przewidziano w nich konieczność przedsiębiorstw do sprostania wymaganiom indywidualnych klientów. MC podkreśla istotność spełnienia wymagań każdego indywidualnego klienta, mimo że wymagania te mogą znacznie się różnić. Sukces implementacji MC wymaga między innymi konfiguracji produktowej oraz rozwoju struktury organizacyjnej opartej na wiedzy. Procesem, który bardzo ułatwia wdrażanie MC, jest digitalizacja działań. Jest to drogie i trudne wyzwanie, jednak niezbędne do osiągnięcia sukcesu w tym procesie.

3. Koncepcja zwinności w świetle badań

Badania prowadzone przez szwedzkich naukowców w ramach koncepcji zwinności przedsiębiorstwa dotyczyły obecności zewnętrznych i wewnętrznych sił napędowych, umiejętności zwinnych oraz umiejętności odchudzania (*lean capabilities*) oraz ich wpływu na wybór i decyzję o szczupłej lub zwinnej produkcji. Autorzy jednocześnie postawili pytanie, jakie są skutki działalności operacyjnej oraz czy istnieją różnice pomiędzy produkcją zwinną a szczupłą. Wyniki badań wyraźnie wskazały, że istnieją znaczne różnice pomiędzy szczupłym a zwinnym procesem produkcyjnym, każdy z nich wymaga innych strategii konkurowania i ostatecznie inaczej stymuluje wyniki operacyjne przedsiębiorstwa [Hallgren, Olhager 2009].

Tabela 2. Siły napędowe szczupłego i zwinnego procesu produkcyjnego

Lp.	Treść hipotezy	Stopień weryfikacji
H1a	Istnieje pozytywny związek pomiędzy intensywnością konkurencji w sektorze a stosowaniem strategii przywództwa kosztowego.	Tak
H1b	Istnieje pozytywny związek pomiędzy intensywnością konkurencji w sektorze a stosowaniem strategii dyferencjacji.	Tak
H2a	Istnieje pozytywny związek pomiędzy intensywnością konkurencji w sektorze a szczupłym procesem produkcyjnym.	Nie
H2b	Istnieje pozytywny związek pomiędzy intensywnością konkurencji w sektorze a zwinnym procesem produkcyjnym.	Tak
H3a	Istnieje pozytywny związek pomiędzy stosowaniem strategii lidera kosztowego a szczupłym procesem produkcyjnym.	Tak
H3b	Istnieje pozytywny związek pomiędzy stosowaniem strategii wyróżnienia a zwinnym procesem produkcyjnym.	Tak
H3c	Nie istnieje pozytywny związek pomiędzy stosowaniem strategii lidera kosztowego a zwinnym procesem produkcyjnym.	Tak
H3d	Nie istnieje pozytywny związek pomiędzy stosowaniem strategii wyróżnienia a szczupłym procesem produkcyjnym.	Tak
H4a-d	Istnieje pozytywny związek pomiędzy szczupłym procesem produkcyjnym a wynikami: a) kosztu b) jakości c) szybkości dostawy oraz d) niezawodności dostawy.	Tak
H4e-f	Nie istnieje związek pomiędzy szczupłym procesem produkcyjnym a: e) elastycznością produktu mix, f) wynikami poziomu elastyczności.	Tak
H4g	Nie istnieje związek pomiędzy zwinnym procesem produkcyjnym a poziomem kosztów.	Tak
H4h-l	Istnieje pozytywny związek pomiędzy zwinnym procesem produkcyjnym a: h) jakością, i) szybkością dostawy, j) niezawodnością dostawy, k) elastycznością produktu mix, l) wynikami poziomu elastyczności.	h) i) j) Tak k) l) Nie

Źródło: [Hallgren, Olhager 2009].

W literaturze przedmiotu można znaleźć również badania dotyczące roli umiejętności zwinnych i praktyki dzielenia się wiedzą w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Badania wykazały, że [Almahamid, Awwad, McAdams 2010]:

- umiejętności zwinne mają znaczący wpływ na organizacyjną przewagę konkurencyjną;
- praktyka dzielenia się wiedzą ma znaczący pozytywny wpływ na organizacyjną przewagę konkurencyjną;
- istnieje potrzeba ustanowienia umiejętności zwinnych i praktyki dzielenia się wiedzą w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Wśród teoretyków i praktyków zarządzania często dyskutuje się na temat wpływu koncepcji zwinności produkcyjnej na konkurencyjność przedsiębiorstwa, mniej natomiast dostępnych badań dotyczy analizy pozytywnego wpływu zwinności na wyniki przedsiębiorstwa. Badania z tego zakresu przeprowadzili D. Vazques-Bustelo, L. Avella oraz E. Fernandez. Celem prowadzonych obserwacji była weryfikacja zwinności produkcyjnej jako głównego czynnika sukcesu w różnych sektorach [Vazques-Bustelo, Avella, Fernandez 2007].

Tabela 3. Wpływ zwinności na wyniki przedsiębiorstwa

Lp.	Treść hipotezy	Stopień weryfikacji
H1	Turbulentne otoczenie (wysoki poziom dynamizmu i wrogości) ma pozytywny wpływ na nabycie zwinności produkcyjnej.	Tak
H2	Nabycie zwinności produkcyjnej odzwierciedla się w systematycznej integracji zwinności zasobów ludzkich, zwinności technologicznej, integracji łańcucha wartości i w zarządzaniu wiedzą.	Tak
H3	Nabycie zwinności produkcyjnej ma pozytywny wpływ na zdolności produkcyjne (rozumiane poprzez kombinację poziomu kosztów, elastyczności, jakości, dostawy, usługi i otoczenia).	Tak
H4	Rozwój zdolności produkcyjnych (rozumianych poprzez kombinację poziomu kosztów, elastyczności, jakości, dostawy, usługi i otoczenia) prowadzi do lepszych wyników przedsiębiorstwa.	Tak

Źródło: [Vazques-Bustelo, Avella, Fernandez 2007].

Autorzy badań zwracają uwagę na istotny wpływ nabycia przebieżników zwinności (*drivers agility*) niezbędnych do ponownego określenia celów, strategii oraz metod i narzędzi. Przedstawione przebieżniki zwinności powinny promować pełną integrację podstawowych elementów firmy, takich jak zasoby ludzkie, struktura, technologie. Autorzy grupują przebieżniki zwinności w następujące obszary [Vazques-Bustelo, Avella, Fernandez 2007]:

- działania w ramach zasobów ludzkich w celu wykształcenia wysoko wykwalifikowanego i zmotywowanego personelu, umiającego pracować w zespole,

- systematyczna implementacja i integracja zaawansowanego wzornictwa, produkcji i technologii,
- praktyki związane z wewnętrznymi i zewnętrznymi relacjami przedsiębiorstwa, uwzględniające rozwój mechanizmów integrujących i koordynujących działania łańcucha wartości, praktyki związane ze współpracą i integracją operacyjną pomiędzy departamentami w przedsiębiorstwie oraz pomiędzy firmą i jej interesariuszami,
- praktyki związane z rozwojem produktu,
- praktyki związane z zarządzaniem wiedzą i uczeniem się.

W literaturze przedmiotu można znaleźć badania dotyczące analizy determinant i sił napędowych zwinności łańcucha wartości. Według autorów zwinność wywodzi się z kluczowych cech przedsiębiorstwa, takich jak odpowiednie dostosowanie do warunków otoczenia, polegające na zdolności do skupienia się na zmieniających się wymaganiach klientów oraz szybkiej reakcji na nie, jak również elastyczności realizowanych działań, czyli zdolności adaptacyjnej do nieprzewidzianych okoliczności. W ramach zwinności w kontekście produkcyjnym jednym z komponentów jest zwinność łańcucha wartości, która zapewnia zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju i dostarczania innowacyjnych produktów [Swafford, Ghosh, Murthy 2006].

Tabela 4. Wpływ narzędzi IT na zwinność łańcucha wartości

Lp.	Treść hipotezy	Stopień weryfikacji
H1	Narzędzia IT w ramach łańcucha wartości mają pozytywny wpływ na elastyczność funkcji pomocniczych.	Tak
H2	Narzędzia IT mają pozytywny wpływ na zwinność łańcucha wartości.	Tak
H3	Elastyczność czterech komponentów łańcucha wartości: rozwoju produktu, zdobywania zasobów, produkcji i dystrybucji, ma pozytywny wpływ na zwinność organizacyjną łańcucha wartości.	Tak
H4a	Zwinność organizacyjna łańcucha wartości ma pozytywny wpływ na wydajność łańcucha wartości.	Tak
H4b	Zwinność organizacyjna łańcucha wartości ma pozytywny wpływ na jego pozycję konkurencyjną.	Tak

Źródło: [Swafford, Ghosh, Murthy 2006].

Istotny wpływ systemu informacyjnego na zwinność przedsiębiorstwa podkreślają także A. Mondragon, A. Lyons i D. Kehoe. Badane przez nich przedsiębiorstwa wykazały znaczące wsparcie systemu informacyjnego w niektórych procesach organizacyjnych, m.in. w procesie produkcyjnym. Jednak badania nie wykazały bezpośredniego związku między wsparciem informacyjnym a osiągniętym poziomem zwinności. Niemniej wskazują na znaczącą rolę systemu informacyjnego, szczególnie w ostatniej fazie procesu produkcyjnego. Potrzeba szybkiej reakcji na zmienia-

jące się wymagania i potrzeby klientów wymusiła potrzebę zwinności w ramach łańcucha dostaw. Wykorzystanie systemu informacyjnego, umożliwiającego szybkie uzyskanie informacji o potrzebach popytowych, może udoskonalić szybkość reakcji procesu produkcyjnego [Mondragon, Lyons, Kehoe 2004]

4. Podsumowanie

Parafrazując słowa Goldmana, który zdefiniował zwinność przedsiębiorstwa jako zdolność do odnoszenia sukcesów w konkurencyjnym otoczeniu, w którym zachodzą nieprzewidywalne zmiany stwarzające okazje rynkowe [Goldman, Nagel, Preis 1995], nie można nie dostrzec udziału paradygmatu zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa. Rosnąca złożoność i wzrost szybkości zmian w otoczeniu wymagają od przedsiębiorstw zwinności działania ukierunkowanej na wykorzystanie pojawiających się okazji uzyskania przewagi rynkowej. Badania międzynarodowe prowadzone w zakresie zwinności przedsiębiorstwa wskazują na istotne znaczenie sił napędowych zwinności oraz wyboru narzędzi i metod umożliwiających nabycie odpowiednich kompetencji zwinnych niezbędnych do radzenia sobie w turbulentnym otoczeniu. Istnieje jednak potrzeba dalszych badań z zakresu wpływu koncepcji zwinności na budowanie przewagi konkurencyjnej oraz wpływu zwinności na wyniki przedsiębiorstwa. Wstępne badania w tym zakresie zostały poczynione, jednak stanowią one jedynie przyczynek do dalszego rozwoju wiedzy w tym obszarze.

Literatura

- Almahamid S., Awwad A., McAdams A.C., *Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: an empirical study in Jordan*, „International Journal of Management” 2010, vol. 27, no. 3.
- Bernardes E.S., Hanna M.D., *A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operation management literature*, „International Journal of Operations & Production Management” 2009, vol. 29, no.1.
- Dahmardeh N., Banihashemi S.A., *Organizational agility and agile manufacturing*, „European Journal of Economics, Finance and Administrative Science” 2010, issue 27.
- Dove R., *Agile and otherwise*, „Production Magazine” 1996, 07–11.
- Drucker P.F., *Comeback of the entrepreneur*, „Management Today” 1968, April.
- Goldman S.L., Nagel R.N., *Management technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing*, „International Journal of Technology Management” 1993, vol. 8, no. 1/2.
- Goldman S.L., Nagel R.N., Preis K., *Agile competitors and virtual organizations. Strategies for enriching the customer*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995.
- Gunasekaran A., *Agile manufacturing: enablers and an implementation framework*, „International Journal of Production Research” 1998, vol. 36, no. 5.
- Hallgren M., Olhager J., *Lean and agile manufacturing: external and internal drivers and performance outcomes*, „International Journal of Operations & Production Management” 2009, vol. 29, no. 10.
- Kidd P.T., *Agile Manufacturing. Foreign New Frontiers*, Addison – Wesley, London 1995.

- Mondragon A.E., Lyons A.C., Kehoe D.F., *Assesing the value of information systems in supporting agility in high-tech manufacturing enterprises*, „International Journal of Operations & Production Management” 2004, vol. 24, no. 12.
- Vazques-Bustelo D., Avella L., Fernandez E., *Agility drivers, enablers and outcomes*, „International Journal of Operations & Production Management” 2007, vol. 27, no. 12.
- Vinodh S., Sundararaj G., Devadasan S.R., Kuttalingam D., Rajanayagam D., *Amalgamation of mass customization and agile manufacturing concept: the theory and implementation study in an electronics switches manufacturing company*, „International Journal of Production Research” 2010, vol. 48, no. 7.
- Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V., *Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms*, „MIS Quarterly” 2003, vol. 27, no. 2.
- Swafford P.M., Ghosh S., Murthy N.N., *A framework for assessing value chain agility*, „International Journal of Operations & Production Management” 2006, vol. 26, no. 2.
- Thompson A., *Organization in Action*, McGraw-Hill, New York 1967.
- Trzecieliński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- Zhang Z., Sharifi H., *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations*, „International Journal of Operations & Production Management” 2000, vol. 20, no. 4.
- Zhang Z., Sharifi H., *Agile manufacturing in practice. Application of a methodology*, „International Journal of Operations & Production Management” 2001, vol. 21, no. 5/6.

THE CONCEPT OF AGILITY IN AN ENTERPRISE IMPROVEMENT

Summary: The increasing complexity and speed of changes in business environment require from companies to take agile actions in order to utilize arising opportunities to gain competitive advantage. International research on business agility shows the importance of both agility drivers and selection of tools and methods that allow acquiring agile capabilities to operate in a turbulent environment.

Keywords: company's agility, manufacturing agility, flexibility.