

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 358

Management Forum 4

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Adela Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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 2014

ISSN 3 ; ; -53; 4 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ISSN 2392-0025 Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

Spis treści

Wstęp.....	7
Maria Aluchna: Reformy <i>corporate governance</i> po kryzysie finansowym ...	9
Beata Skowron-Mielnik: Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer brandingu	25
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y	39
Katarzyna Gadomska-Lila: Kulturowe aspekty doskonalenia przedsiębiorstwa na przykładzie międzynarodowego koncernu	49
Maja Sajdak: Koncepcja zwinności w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw	58
Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Doskonalenie postaw przywódczych w warunkach uczelni wojskowej – dylematy i kierunki dalszych badań ...	71

Summaries

Maria Aluchna: Corporate governance reforms after financial crisis.....	24
Beata Skowron-Mielnik: Building employee involvement in a process of progressing an enterprise within a use of employer branding	38
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Building the engagement of generation Y employees.....	48
Katarzyna Gadomska-Lila: Cultural aspects of improvement in an enterprise. A case of a multicultural concern	57
Maja Sajdak: The concept of agility in shaping companies' competitiveness	70
Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Improving attitudes of leadership in terms of a military academy – dilemmas and directions for further research	81

Maja Sajdak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

KONCEPCJA ZWINNOŚCI W KSZTAŁTOWANIU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Istotnym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw jest prowadzenie działalności w trudnym i nieprzyjnym otoczeniu. Wynika to z nastania ery biznesowej, kiedy to zmiana stała się najistotniejszą cechą charakteryzującą otoczenie gospodarcze przedsiębiorstwa. Tempo zmian jest znacznie szybsze niż kiedykolwiek wcześniej, co nie tylko stanowi duże wyzwanie dla przedsiębiorstw, lecz również zmusza przedsiębiorstwa do podejmowania wyboru orientacji strategicznej umożliwiającej sprostanie zmieniającym się wymaganiom klientów i dostosowanie działań do wykorzystywania szans rynkowych. Celem artykułu jest identyfikacja koncepcji zwinności w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Autorka referatu stawia tezę, że warunkiem przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw jest osiągnięcie zwinności. Zatem atrybuty zwinności stanowią wyróżniające cechy przedsiębiorstw, zapewniające im szybsze, sprawniejsze i efektywniejsze reagowanie na okazyje pojawiające się w otoczeniu.

Słowa kluczowe: zwinność, konkurencyjność, adaptacja.

DOI: 10.15611/pn.2014.358.05

1. Wstęp

Istotnym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw jest prowadzenie działalności w trudnym i nieprzyjnym otoczeniu. Wynika to z nastania ery biznesowej, w której zmiana stała się najistotniejszą cechą charakteryzującą otoczenie gospodarcze przedsiębiorstwa. Tempo zmian jest znacznie szybsze niż kiedykolwiek wcześniej, co nie tylko stanowi duże wyzwanie dla przedsiębiorstw, zmusza także przedsiębiorstwa do podejmowania wyboru orientacji strategicznej umożliwiającej sprostanie zmieniającym się wymaganiom klientów i dostosowanie działań do wykorzystywania szans rynkowych. Konkurowanie w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu wymaga organizacji, która tworzy wartość we współpracy z klientem, łatwo adaptuje się do zachodzących zmian i szybko reaguje na zmieniające się potrzeby klientów.

Jak zauważa P. Banaszyk [2013], system ekonomiczny staje się jednym z determinant ery niepewności w życiu społecznym. Dotychczasowe założenie, że zarządzanie

strategiczne jest tradycyjnie związane z umiejętnością kształtowania długookresowego bezpieczeństwa przedsiębiorstwa, jest degradowane, a takie cechy jak długookresowość czy bezpieczeństwo zmieniły swoje znaczenie. Współcześnie zarządzanie strategiczne powinno wobec tego skupiać się na rozpoznawaniu okazji i możliwości ich wykorzystania w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Niestabilność koniunktury i rynków sprawia, że firmy działają pod dużą presją niepewności. Menedżerowie starają się więc zachować elastyczność zarówno w odniesieniu do strategii, jak i działalności operacyjnej. Ich celem staje się opanowanie umiejętności błyskawicznego wykorzystania pojawiających się szans.

Celem artykułu jest identyfikacja koncepcji zwinności w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Autorka referatu stawia tezę, że warunkiem przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw jest osiągnięcie zwinności. Zatem atrybuty zwinności stanowią wyróżniające cechy przedsiębiorstw, zapewniające im szybsze, sprawniejsze i efektywniejsze reagowanie na okazje pojawiające się w otoczeniu. Poczynione w referacie rozważania teoretyczne i przykłady praktyczne opracowane zostały na podstawie najnowszej światowej literatury.

2. Istota zwinnego przedsiębiorstwa – cel i zakres

W literaturze przedmiotu, a szczególnie w definicjach zwinności bardzo często wskazuje się na elastyczność działania i zdolność reagowania przedsiębiorstwa jako pojęcia bezpośrednio związane ze zwinnością. Według E. Bernardesa i M. Hanny [2009] pojęcia te nie są tożsame. Elastyczność wiąże się z działaniami *ex ante*, daje przedsiębiorstwu możliwość 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 posiada 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 szybkiej reakcji odnosi się do działań i zachowań przedsiębiorstwa w ramach wykorzystywanych systemów radzenia sobie ze zmianą [Sajdak 2013c].

Autorka we wcześniejszych swoich publikacjach dokonała porównania takich kategorii pojęciowych, jak zwinność, elastyczność oraz szczupłość przedsiębiorstwa, wskazując na ich istotne różnice wynikające z perspektywy przedmiotowej oraz orientacji strategicznej. Zestawienia porównawcze zaprezentowanych podejść do zarządzania przedsiębiorstwem jednoznacznie wskazały na odmienne źródła przewagi konkurencyjnej oraz warunki wewnętrzne i zewnętrzne (otoczenie) implementacji badanych koncepcji (tab. 1). Studia dostępnej literatury oraz sformułowane dotychczas

wnioski pozwoliły na postawienie tezy, że zwinność jest najszerzym z analizowanych pojęć, natomiast szczupłość oraz elastyczność są warunkiem występowania tejże zwinności [Sajdak 2013a].

Tabela 1. Koncepcja zwinności przedsiębiorstwa w świetle literatury

Definicja zwinności	Autor, rok
1	2
Zdolność przedsiębiorstwa do przygotowania oferty umożliwiającej sprostanie zmieniającym się wymaganiom indywidualnych klientów	Agile Forum AT Iacocca Institute, Lehigh University, USA (1991)
Umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans jako bodźców do innowacyjnych rozwiązań rynkowych i ich wykorzystanie w procesie konkurowania na rynku poprzez szybką i zaskakującą konkurentów alokację niezbędnych zasobów, wiedzy i relacji rynkowych	D'Aveni (1994)
Zdolność przedsiębiorstwa do odpowiedzi na zmiany we właściwy sposób i w jak najszybszym czasie oraz wykorzystanie nadchodzących zmian w otoczeniu gospodarczym jako szans dla tworzenia przewagi konkurencyjnej	Kidd (1995)
Zdolność do przyspieszenia działań w sytuacji krytycznej, rozpoczynających się od identyfikacji potrzeb rynkowych, a kończących się dostarczeniem gotowego produktu do klienta	Kumar, Motwani (1995)
Kompleksowa reakcja na wyzwania biznesowe związane z uzyskiwaniem rentowności na dynamicznie zmieniających się globalnych rynkach charakteryzujących się wysoką jakością, wydajnością i spersonalizowaniem dóbr i usług.	Goldman (1995)
Zdolność produkowania i skutecznego oferowania szerokiego zakresu niskokosztowych, wysokiej jakości produktów w krótkim czasie oraz w pełnej gamie rozmiarów, dzięki czemu przedsiębiorstwo tworzy wartość dla klienta poprzez kastomizację	Vokurka, Flidner (1998)
Zdolność przedsiębiorstwa do szybkiej i efektywnej odpowiedzi na nadchodzącą zmianę	McGaughey (1999)
Umiejętność przedsiębiorstwa do przetrwania dzięki szybkiej i efektywnej reakcji na zmiany rynkowe, napędzane przez zaprojektowane przez klientów produkty i usługi	Gunasekaran (1999)
Zdolność organizacji do funkcjonowania i przetrwania w permanentnie zmieniającym się, nieprzewidywalnym otoczeniu biznesowym	Rigby (2000)
Zdolność przedsiębiorstwa do radzenia sobie z nieprzewidywalnymi zmianami, w celu przetrwania nieprzewidzianych zagrożeń występujących w otoczeniu biznesowym, oraz wykorzystywanie zmian jako szans dla tworzenia przewagi konkurencyjnej	Zhang, Sharifi (2000)
Zdolność organizacji do zdobycia przewagi konkurencyjnej dzięki inteligentnemu, szybkiemu i proaktywnemu wykorzystaniu szans w otoczeniu i odpowiedniej reakcji na zagrożenia	Meredith, Francis (2000)

Tabela 1, cd.

1	2
Jest to zdolność zarówno kreowania, jak i reagowania na zmiany w celu generowania zysków w turbulentnym otoczeniu biznesowym	Highsmith (2004)
Zbiór powiązanych zmian w zakresie marketingu, produkcji, wzornictwa i organizacji	Storey (2005)
Zdolność do przeprowadzenia wydajnej zmiany poziomu operacyjnego jako odpowiedzi na niepewność i zmieniające się wymagania	Narasimhan (2006)
Zdolność do fundamentalnych zmian konfiguracji dostępnych opcji w celu akomodacji nieprzewidzianych okoliczności w otoczeniu, zwinność wspierana jest poprzez elastyczność przedsiębiorstwa	Bernardes, Hanna (2009)
Umiejętność uzyskania satysfakcji klientów i pracowników, dzięki nabytym umiejętnościom przedsiębiorstwo może w odpowiedni sposób zareagować na zmiany następujące w otoczeniu gospodarczym.	Dahmaradeh, Banihashemi (2010)
Umiejętność wykorzystania pojawiających się okazji dzięki takim cechom przedsiębiorstwa, jak: bystrość, elastyczność, inteligencja i spryt	Trzecieliński (2011)

Źródło: [Sajdak 2013b].

Dokonując syntezy treści tab. 1, można zauważyć, że najczęściej wskazywanymi atrybutami zwinności są:

- zdolność do szybkiego postrzegania okazji rynkowych oraz zagrożeń wynikających z otoczenia oraz umiejętność kategoryzowania sytuacji jako sprzyjających bądź niesprzyjających,
- umiejętność rekonfigurowania dostępnych zasobów oraz zdolność inicjowania i modyfikowania niezbędnych przedsięwzięć oraz bieżące sterowanie ich realizacją,
- umiejętność połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym, czyli szerzenia idei, a jednocześnie umiejętność osadzenia tych idei w działaniach przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem jego ograniczeń,
- umiejętność oceny adekwatności zasobów oraz zdolność ich pozyskania z otoczenia.

Istnieją dwa współzależne aspekty zwinności – strategiczny i operacyjny [Meredith, Francis 2000]:

- *na poziomie strategicznym* wymagane jest podejście skierowane na zewnątrz, skupiające się na działaniach związanych z monitoringiem otoczenia, ekstrapolacją trendów analizowanej branży, możliwości technologicznych, sił konkurencyjnych, zmian rynkowych, dynamiki w obszarze segmentów rynkowych;
- *poziom operacyjny* odnosi się do zmian zachodzących wewnątrz organizacji, szczególnie w procesie produkcyjnym i procesie innowacyjnym. Adaptacja zwinnej strategii oznacza działanie w nowy sposób – transformacje wewnętrznych operacji.

Y. Doz i M. Kosonen [2008] określają zwinność strategiczną jako zdolność przedsiębiorstwa do szybkiej reorientacji zamierzeń strategicznych wymagających transformacji organizacji poprzez reorganizację struktur i procesów, nie ograniczających jednak wykorzystania nadarzających się szans. Według tych autorów najistotniejszymi cechami zwinności strategicznej są:

- wrażliwość strategiczna (*strategic sensitivity*) – zarówno ostrość percepcji, jak i intensywność świadomości i atencji,
- swobodny przepływ zasobów (*resource fluidity*) – umiejętność rekonfiguracji systemów biznesowych i szybkiego przemieszczania zasobów,
- zespołowe zaangażowanie (*collective commitment*) – zdolność zespołów na najwyższych szczeblach zarządzania do szybkiego podejmowania kluczowych decyzji.

W efekcie zwinność strategiczna umożliwia przedsiębiorstwu wytwarzanie odpowiednich produktów i usług w odpowiednim miejscu po odpowiedniej cenie dla odpowiednich klientów [Long 2000].

K. Fartash i S.M. Davoudi [2012] wskazują na kluczową różnicę pomiędzy zwinnością operacyjną (produkcyjną) a strategiczną. Autorzy zwracają uwagę, że podstawową różnicą obu perspektyw jest kluczowy zasób je określający. Zwinność strategiczna oparta jest na wiedzy przedsiębiorstwa, natomiast zwinność operacyjna koncentruje się na elastyczności działania. Ta pierwsza wymaga ingerencji strategicznej polegającej na rozwoju wiedzy o rynku, reorientacji umiejętności w celu uzyskania lepszego dopasowania do zmieniającego się otoczenia. Natomiast zwinność operacyjna wymaga ingerencji taktycznej odnoszącej się do elastyczności pracy maszyn czy szkolenia pracowników w różnych dziedzinach (*cross-training*). Kolejną cechą różnicującą oba podejścia jest perspektywa odniesienia realizowanych działań. W ramach zwinności operacyjnej mamy do czynienia z orientacją wewnętrzną – wykorzystaniem procesów wewnętrznych w celu efektywniejszego dostosowania przedsiębiorstwa do zmian. Natomiast zwinność strategiczna wskazuje na orientację zewnętrzną – skupia się na działaniach proaktywnych, wykorzystujących kapitał społeczny i relacyjny do rozwoju wiedzy i procesu podejmowania decyzji w nieprzewidywalnym otoczeniu.

3. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez cechy zwinnego przedsiębiorstwa

W tabeli 2 wyszczególnione zostały wybrane cechy najsilniej różnicujące przedsiębiorstwa tradycyjne od przedsiębiorstw zwinnych. Zestawienie poniższych cech opracowane zostało na podstawie kryteriów wskazanych przez G. Ramesha i S.R. Devadasana [2007], dodatkowo zostało wzbogacone o nowe implikacje wynikające z najnowszych publikacji analizowanego przedmiotu. Wszystkie wskazane atrybuty zwinności stanowią jednocześnie źródła budowania przewagi konkurencyjnej, zapewniające przedsiębiorstwu uprzywilejowaną pozycję na tle konkurentów, wyrażone przez pryzmat zdolności do konkurowania.

Tabela 2. Porównanie tradycyjnego i zwinnego przedsiębiorstwa według wybranych kryteriów

Kryterium – Cechy wyróżniające	Tradycyjne przedsiębiorstwo produkcyjne	Zwinne przedsiębiorstwo produkcyjne
1	2	3
Struktura organizacyjna	Struktura pozioma, liniowa (Maskell 2001, Vokurka i Fliedner 1998, Assen 2000)	Spłaszczona struktura organizacyjna, zarządzanie zespołem (Vokurka i Fliedner 1998, Bustamante 1999, Sohal 1999, Assen 2000, Meredith i Francis 2000, Hooper, Steeple, Winters 2001, Hormozi 2001, Maskell 2001, Mondragon 2004, Oyedijo 2012)
Planowanie strategiczne	Oparte na umiejętności kształtowania długookresowego bezpieczeństwa przedsiębiorstwa	Antycypacja przyszłości poprzez wnikliwy monitoring otoczenia oraz identyfikacje szans i realistyczną ocenę możliwości ich wykorzystania (Oyedijo 2012)
Decentralizacja władzy	Brak empowermentu, scentralizowanie władzy, nieformalna władza	Samoistna autonomia i <i>empowerment</i> , zespoły pracownicze tworzą strukturę sieciową interakcji pomiędzy autonomicznymi jednostkami (Vernadat 1999, Zhang i Sharifi 2000, Maskell 2001, Crociott i Youssef 2003, Yang, Liu 2012)
Organizacja produkcji	Sztywny proces produkcyjny, długo trwający, nie tolerujący zmian	Elastyczny, łatwo podlegający rekonfiguracji, szybko reagujący na zmiany (Kirk, Tebaldi 1997, Quintana 1998, Vernadat 1999, Sohal 1999, Malek, Das 2000, Meredith, Francis 2000, Maskell 2001, Hormozi 2001, Ramasesh, Kulkarni, Jayakumar 2001, Hoek, Harrison, Christopher 2001, Yusuf, Adeleye, Sivayoganathan 2003, Swafford, Ghosh, Murthy 2006, Vazques – Bustelo, Avella, Fernandez 2007, Dahmardeh, Banihashemi 2010, Chiang, Kocabasoglu-Hillmer, Suresh 2011)
Poziom jakości	Satysfakcja klienta	Zachwyt klienta (McGaughey 1999, Maskell 2001, Hormozi 2001, Hoek, Harrison, Christopher 2001, Ribeiro, Fernandes 2010)
Poziom produktywności	Stać produkcyjność bez uzasadnionej ewaluacji i udoskonalania	Nagły wzrost produktywności i realna jego ocena, produktywność i jakość są zintegrowane (Hoek, Harrison, Christopher 2001, Devadasan, Goshteswaran, Gokulachandran 2005, Swafford, Ghosh, Murthy 2006)
Status pracowników	Obecność specjalistów, nieujawnianie nowych funkcji i umiejętności, brak elastyczności, ignorowanie zmian	Uczący się pracownicy, wielofunkcyjność, samozaangażowanie pracowników, szeroki zakres umiejętności (Vokurka, Fliedner 1998, Bustamante 1999, Sohal 1999, Maskell 2001, Hoek, Harrison, Christopher 2001, Meredith i Francis 2000, Assen 2000, Zhang i Sharifi 2000, Hormozi 2001, Yusuf Adeleye, Sivayoganathan 2003, Vazques – Bustelo, Avella, Fernandez 2007, Ribeiro, Fernandes 2010)

Tabela 2, cd.

1	2	3
Zaangażowanie pracowników	Małe zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, rzadko dzielą się i wykorzystują swoją wiedzę i pomysły	Pełne „umocowanie” pracowników – <i>empowerment</i> , pomysły i wiedza pracowników są często wykorzystywane (Gunasekaran 1999, Vernadat 1999, Bustamante 1999, Meredith, Francis 2000, Hormozi 2001, Hoek, Harrison, Christopher 2001, Crociott i Youssef 2003, Jin-Hi, Anderson, Harrison 2003, Vazques – Bustelo, Avella, Fernandez 2007, Almahamid, Awwad, McAdams 2010, Ribeiro, Fernandes 2010, Oyedijo 2012)
Styl kierowania	Autokratyczny	Zarządzanie oparte na współpracy, kierownictwo jest wrażliwe na zmiany i skłonne do udoskonalania (Bustamante 1999, Hooper, Steeple, Winters 2001, Hoek, Harrison, Christopher 2001, Crociott i Youssef 2003, Ribeiro, Fernandes 2010)
Rola przywództwa	Koncentruje się na relacjach między przywódcą i jego zwolennikami w kontekście ich ról w organizacji	Przywództwo strategiczne polegające na połączeniu wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym (Hambrick, Pettigrew, 2001, Crociott i Youssef 2003, Avery 2009, Grzesik 2011)
Odpowiedź na wymagania klientów	Bardzo wolna ze względu m.in. na biurokrację	Bardzo szybka, w dużej mierze popyt jest przewidywany (Perry, Sohal, Rumpf 1999, Maskell 2001, Meredith i Francis 2000, Bustamante 1999, Assen 2000, Hoek, Harrison, Christopher 2001, McGaughey 1999, Almahamid, Awwad, McAdams 2010, Vindoh, Sundararaj, Devadasan, Kuttalingam, Rajanayagam 2010)
Cykl życia produktu	Długi i nieefektywny	Krótki i efektywny (Meredith i Francis 2000, Christopher, Towill 2000, Hoek, Harrison, Christopher 2001, Maskell 2001, Crociott i Youssef 2003)
Udoskonalanie wzornictwa	Bardzo rzadko praktykowane, zazwyczaj stosowane są jedynie modyfikacje	Bardzo często i systematycznie praktykowane poprzez prowadzenie eksperymentów (Vernadat 1999, Bustamante 1999, Meredith i Francis 2000, Maskell 2001, Crociott i Youssef 2003, Zhang i Sharifi 2000, Yusuf, Adeleye, Sivayoganathan 2003)
Metodologia produkcji	Zdominowana przez produkcję wewnętrzną	Zdominowana głównie przez montaż komponentów, zlecenie produkcji na zewnątrz, <i>outsourcing</i>
Planowanie produkcji	Długookresowe i nieefektywne (Tersine, Wacker 2000)	Krótkie, zastosowanie strategii <i>just in time</i> (Takahashi, Nakamura 2000, Tersine, Wacker 2000, Mistry 2005, Swafford, Ghosh, Murthy 2006)
Zarządzanie kosztami	Podjęcie tradycyjne (klasyfikacja na koszty ogólne i koszty zmienne)	Zarządzanie kosztami poprzez konkretne działania strategiczne, system jakości i produktywności oparty na kosztach (Hooper, Steeple, Winters 2001)
Automatyzacja	Bezpośrednia i sztywna (Dove 1999)	Elastyczna, podlegająca adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia

1	2	3
Integracja technologii informacyjnej	Bezpośrednia integracja IT do istniejących systemów	Integracja IT poprzez <i>reengineering</i> (Gunasekaran 1999, McGaughey 1999, Zhang i Sharifi 2000, Maskell 2001, Hormozi 2001, Crociott i Youssef 2003, Paixao, Marlow 2003, Mondragon, Lyons, Kehoe 2004, Swafford, Ghosh, Murthy 2006, Ribeiro, Fernandes 2010, Tallon, Pinsonneault 2011, HassabEl-naby, Hwang, Vonderembse 2012, Oyedijo 2012)
Zmiany w biznesie i procesach technicznych	Bardzo trudne do zaadaptowania, prawie niemożliwe	Wykorzystanie zestawu elastycznych metod i narzędzi mających wpływ na efektywność procesów (Gunasekaran 1999, Hormozi 2001, Hoek, Harrison, Christopher 2001, Paixao, Marlow 2003, Ribeiro, Fernandes 2010)
Orientacja na innowacje	Znikoma	Nacisk na badania i rozwój oraz implementacja innowacji – mierzone inwestycjami w nowe technologie i programy innowacyjne (Oyedijo 2012, Vazques – Bustelo, Avella, Fernandez 2007)
Zarządzanie czasem	Bardzo nieefektywne	Bardzo efektywne (Assen 2000)
Outsourcing	Wykorzystywana jest jedynie współpraca oparta na umowie	Zasady zarządzania łańcuchem dostaw (Vokurka i Flidner 1998, Malek, Das 2000, Christopher, Towill 2000, Maskell 2001)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sajdak 2013d].

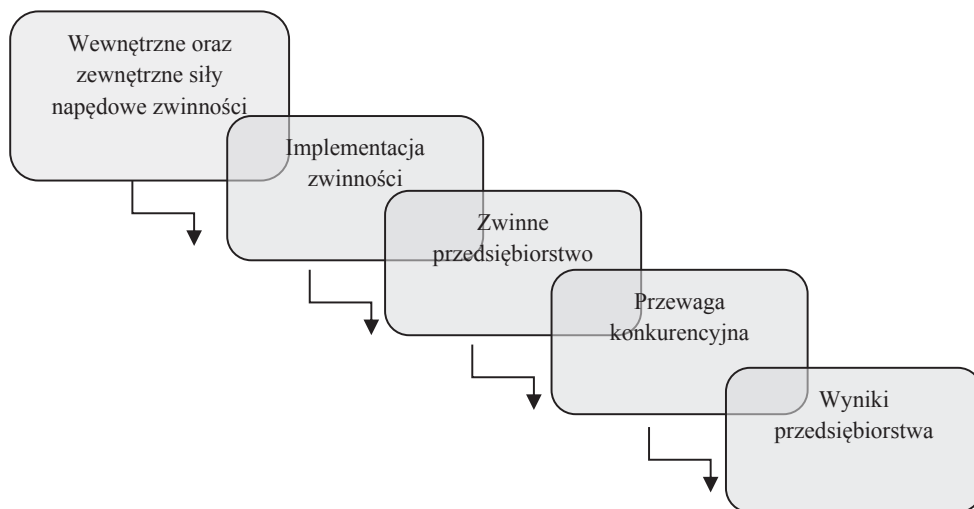
4. Implikacje wyników badań

Analiza najnowszej literatury z zakresu zwinności przedsiębiorstw wskazuje na duże zainteresowanie tą tematyką. Przeprowadzone badania mają charakter międzynarodowy, wśród prowadzących badania znajdują się reprezentanci z USA, Kanady, Tajwanu, Nigerii, Jordanii, Hiszpanii i Zimbabwe. Prowadzone przez naukowców badania są wynikiem dociekań i założeń teoretycznych oraz ich weryfikacji empirycznej. Analiza badań prezentowanych w literaturze upoważnia do sformułowania kierunku prowadzonych badań (rys. 1).

Wnikliwa analiza literatury z badanego zakresu wskazuje jednoznacznie na pozytywny wpływ zwinności przedsiębiorstwa na jego konkurencyjność. Poszczególni autorzy, zależnie od swoich zainteresowań, wskazują na kluczowe znaczenie kompetencji zwinnych i ich implementacji w przedsiębiorstwie w celu uzyskania wyników lepszych od konkurentów.

W literaturze przedmiotu w ciągu ostatnich pięciu lat pojawiły się pierwsze publikacje dotyczące prowadzenia badań empirycznych analizujących wpływ koncepcji zwinności na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw. Przedstawione w opracowaniach wyniki badań dotyczą zarówno zwinności produkcyjnej, jak i zwinności strategicznej, jednak tej drugiej poświęcono znacznie mniej uwagi

w dotychczasowym dorobku z zakresu zwinności. Z tego względu w niniejszym artykule zwrócono szczególną uwagę na aspekty zwinności strategicznej i jej wpływ na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw.



Rys. 1. Kierunek prowadzonych badań

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Wpływ zwinności strategicznej na postrzegane wyniki w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Nigerii

Lp.	Treść hipotezy	Stopień weryfikacji
H1A	Niezależne zmienne (wrażliwość strategiczna, zespołowe zaangażowanie, płynność zasobów) wspólnie wpływają na postrzeganą sprawność organizacyjną	Tak
H1B	Istnieje relatywny wpływ niezależnych zmiennych (wrażliwości strategicznej, zespołowego zaangażowania, płynności zasobów) na postrzeganą sprawność organizacyjną	Tak
H2	Istnieje znacząca różnica pomiędzy wrażliwością strategiczną a postrzeganą sprawnością organizacyjną	Tak
H3	Istnieje istotny związek pomiędzy zespołowym zaangażowaniem a postrzeganą sprawnością organizacyjną	Tak
H4	Istnieje efekt interakcji pomiędzy wrażliwością strategiczną i zespołowym zaangażowaniem na postrzeganą sprawność przedsiębiorstwa	Tak
H5	Istnieje istotny związek pomiędzy płynnością zasobów a postrzeganą sprawnością organizacyjną	Tak

Źródło: [Ofoegbu, Akanbi 2012].

Nigeryjscy naukowcy wykazali wpływ zwinności strategicznej na postrzegane wyniki w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Nigerii [Ofoegbu, Akanbi 2012]. Zwinność strategiczną zdefiniowali jako zdolność do ciągłego i odpowiedniego ukierunkowania strategicznego biznesu przedsiębiorstwa w zmieniających się okolicznościach oraz wrażliwość na otoczenie (tab. 3).

Na podstawie wniosków z wyników badań autorzy wskazali następujące rekomendacje dla praktyki menedżerskiej:

- działania przedsiębiorstw powinny mieć charakter bardziej proaktywny niż reaktywny, w celu efektywnego radzenia sobie ze zmianami występującymi w otoczeniu biznesowym oraz osiągnięcia wyższych wyników działalności,
- organizacje powinny wspierać swoich pracowników w procesie podejmowania decyzji i mieć pewność, że każda jednostka jest odpowiednio motywowana do realizacji zadań bezpośrednio wpływających na sprawność przedsiębiorstwa,
- przedsiębiorstwa powinny się upewnić, że ich poziom zwinności strategicznej pozwala na utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej,
- przedsiębiorstwa powinny skupić się na procesie implementacji, a nie jedynie na planowaniu oraz podejmowaniu decyzji.

Oyedijo przeprowadził badania dotyczące zwinności strategicznej i sprawności konkurencyjnej w branży telekomunikacyjnej w Nigerii [Oyedijo 2012]. Respondentami było 248 menedżerów i pracowników branży telekomunikacyjnej, a uzyskane wnioski ujawniły istotny związek pomiędzy zwinnością strategiczną a sprawnością konkurencyjną (wynikiem konkurencyjnym) (tab. 4).

Tabela 4. Wpływ zwinności strategicznej i sprawności konkurencyjnej w branży telekomunikacyjnej w Nigerii

Lp.	Treść hipotezy	Stopień weryfikacji
H1	Nie ma wyraźnego związku pomiędzy zwinnością strategiczną a sprawnością konkurencyjną przedsiębiorstwa	Odrzucona
H2	Zwinność strategiczna nie ma istotnego wpływu na sprawność konkurencyjną przedsiębiorstwa	Odrzucona
H3	Nie ma istotnej różnicy pomiędzy sprawnością przedsiębiorstw charakteryzujących się wysoką zwinnością strategiczną a wynikami przedsiębiorstw o niższej zwinności strategicznej	Odrzucona

Źródło: [Oyedijo 2012].

Zwinność strategiczną zbadano, wykorzystując cztery wymiary: organizacyjny, ludzki, technologiczny, planowania. Natomiast sprawność konkurencyjna została zidentyfikowana przez autora dzięki następującym zmiennym: wzrost zysku, przychody ze sprzedaży, siła finansowa, efektywność operacyjna, stabilność wyników, wizerunek

przedsiębiorstwa, morale pracowników, adaptacja do otoczenia, nowe pomysły oraz wpływ na społeczeństwo.

Wyniki badań pozwoliły na sformułowanie wniosku, że istnieje istotny związek pomiędzy zwinnością strategiczną a przewagą konkurencyjną. Zatem zwinność strategiczna została jednocześnie uznana za skuteczny wskaźnik do przewidywania sprawności konkurencyjnej przedsiębiorstw. W celu polepszenia sprawności konkurencyjnej zaleca się przedsiębiorstwom wyższy poziom zaangażowania w obszar zwinności strategicznej.

Kluczową rolę zwinności w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw podkreślają również W.M. Goriwondo, S. Mhlanga oraz T. Mutsambwa [2013]. Autorzy wyróżniają zasadnicze obszary zwinności:

- partnerstwo strategiczne,
- odpowiedź na potrzeby klienta,
- procesy i systemy umożliwiające szybką reakcję,
- podnoszenie kwalifikacji pracowników i rozwój wiedzy,
- technologia informacyjna i system zarządzania,

których wdrożenie w przedsiębiorstwie zapewni:

- dostarczenie wartości klientowi,
- gotowość na zmiany dotyczące potrzeb klientów,
- wartościowanie i rozwijanie wiedzy i kompetencji pracowników,
- budowanie relacji w ramach partnerstwa strategicznego.

Dostępne w literaturze badania wskazują na istotny wpływ umiejętności miękkich, takich jak umiejętności zwinne czy umiejętności dzielenia się wiedzą, na skuteczność walki konkurencyjnej w niestabilnym i trudnym do prognozowania otoczeniu. Wyniki badań podkreślają kluczową rolę zaangażowania w aspekty zwinności strategicznej w celu uzyskania sprawności konkurencyjnej. Prowadzone badania dowiodły istotnego wpływu zwinności strategicznej na wyniki działalności przedsiębiorstw. Interesujący wkład w tę dziedzinę nauki stanowi opracowanie O. Ofoegbu oraz P.A. Akanbiego [2012], dowodzące, że niezależne zmienne, takie jak wrażliwość strategiczna, zaangażowanie zespołowe i płynność zasobów, wykorzystane do pomiaru zwinności strategicznej, stanowią jednocześnie predyktory postrzeganych wyników przedsiębiorstwa. Naukowcy podkreślają istotność i powszechność występowania struktury sieciowej oraz jej dualny charakter, wynikający z faktu, że może stanowić ona zarówno zagrożenie, jak i szanse dla przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

Istnieje potrzeba dalszych badań z zakresu wpływu zwinności na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw. Wykorzystując dotychczasowy dorobek naukowców, proponuje się dalszą eksplorację wpływu zwinności na proces budowania atutów i uprzywilejowanej pozycji konkurencyjnej. Konkurencja między przedsiębiorstwami przebiega obecnie w warunkach permanentnego braku równowagi, któ-

ry tworzą nieustannie migrujące czynniki sukcesu rynkowego. Taka sytuacja sprawia, że ukształtowana pozycja konkurencyjna nie jest w żadnym momencie trwała, przeciwnie – jej źródła podlegają ciągłej, nieustannej erozji [Banaszyk 2013]. Zatem kluczowym źródłem sukcesu staje się umiejętność zidentyfikowania i wykorzystania pojawiających się szans, zanim zrobią to konkurenci, a możliwe jest to dzięki atrybutom zwinności.

Kluczową kwestią sporną w obszarze prowadzonych badań stanowi sposób pomiaru zwinności. Naukowcy zajmujący się tą dziedziną nadal nie osiągnęli konsensusu w zakresie najlepszej metody pomiaru zwinności, a powstałe do tej pory miary traktuje się jako przyczynkowe do wypracowania precyzyjnego narzędzia. Dopracowania wymaga również operacjonalizacja badanych zagadnień, proponowane dotychczas w literaturze miary zwinności powinny być uzupełnione o strategiczne aspekty niezwykle istotne z punktu widzenia konkurencyjności i wyników przedsiębiorstwa.

Literatura

- Banaszyk P., *Zmiana kluczowych problemów strategicznych*, [w:] S. Trzcieliński (red.), *Wybrane problemy zarządzania. Terazniejszość i przyszłość*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Doz Y., Kosonen M., *Fast strategy*, Wharton School Publishing, Harlow 2008.
- Faratash K., Davoudi S.M., *The important role of strategic agility in firms capability and performance*, "International Journal of Engineering and Management Research" 2012, vol. 2, iss. 3.
- Goriwondo W.M., Mhlanga S., Mutsambwa T., *Agility for sustainability in Zimbabwe: A case study for manufacturing companies in Bulawayo*, "China – USA Business Review" 2013, vol. 12, no. 1.
- Long C., *You don't have a strategic plan? – Good!*, "Consulting to Management" 2000, vol. 11, no. 1.
- Meredith S., Francis D., *Journey towards agility: The agile wheel explored*, "The TQM Magazine" 2000, vol. 12, no. 2.
- Ofoegbu O.E., Akanbi P.A., *The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria*, "International Business & Economics Research Journal" 2012, vol. 11, no. 2.
- Oyedijo A., *Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry: An empirical investigation*, "Business and Management Review" 2012, vol. 1(12).
- Ramesh G., Devadasan S.R., *Literature review on the agile manufacturing criteria*, "Journal of Manufacturing Technology Management" 2007, vol. 18, no. 2.
- Sajdak M., *An agile, lean or flexible enterprises – Are they synonymous or different notions?*, [w:] S. Trzcieliński (red.), *Chosen problems of management. Issues on present and the future*, Publishing House of Poznań University of Technology, Poznań 2013a.
- Sajdak M., *Innowacyjność jako niezbędna cecha zwinnego przedsiębiorstwa*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013b nr 1 (Czasopismo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu).
- Sajdak M., *The influence of agility on creating a competitive advantage and on company performance*, International Conference „2013 IMRA International Conference”, Zagreb, Croatia 16-17.05. 2013c (materiały konferencyjne).
- Sajdak M., *Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa*, Zarządzanie i Finanse nr 22, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, UG, Gdańsk 2013.

- Tallon P.P., Pinsonneault A., *Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model*, "Information Systems Research" 2011, vol. 35 no. 2, s. 463-486.
- Vazques-Bustelo D., Avella L., Fernandez E., *Agility drivers, enablers and outcomes*, "International Journal of Operations & Production Management" 2007, vol. 27, no. 12.
- Yang Ch., Liu H.M., *Boosting firm performance via enterprise agility and network structure*, "Management Decision" 2012, vol. 50, no. 6.

THE CONCEPT OF AGILITY IN SHAPING COMPANIES' COMPETITIVENESS

Summary: Managing business in a difficult and unfriendly environment is a crucial challenge for companies nowadays. It stems from the fact that in the business era which has begun, a change has become the most important feature defining the companies' business environment. The pace of changes is faster than any time before, which not only accounts for a significant challenge for a company but also makes companies choose their strategic orientations enabling them to meet the changing requirements of customers and to adjust their activities to the market's opportunities. The aim of the article is to identify the concept of agility in shaping companies' competitiveness. The author claims that a competitive advantage may be gained only on condition of gaining agility. Therefore, attributes of agility are characteristic traits of the company which enable them to react to opportunities in the environment faster and more effectively.

Keywords: agility, competitiveness, adaptation.