

Hanna WŁODARKIEWICZ-KLIMEK\*

## KONCEPCJA I MODELE ZWINNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2016.071.19

Przedsiębiorstwa, chcąc skutecznie konkurować na nieprzewidywalnym rynku, muszą adaptować swoją strukturę oraz reguły działania do ciągłej niepewności, krótkotrwałych okazji oraz niestandardowych zachowań konkurencji. Taką możliwość daje koncepcja przedsiębiorstwa zwinnego. Ze względu na specyfikę zasobów wewnętrznych oraz reaktywność na czynniki otoczenia jest ono wrażliwe i zdolne do szybkiego identyfikowania okazji i wykorzystywania ich dla własnego wzrostu i rozwoju. W publikacji zaprezentowano źródła koncepcji zwinnego przedsiębiorstwa. Wskazano cechy i mechanizmy kształtowania jego struktury wewnętrznej, a także przedstawiono prezentowane w literaturze przedmiotu charakterystyczne i uznane modele kształtowania zwinnego przedsiębiorstwa. Publikacja ma charakter rozważań teoretycznych, prowadzących do strukturyzacji i systematyzacji omawianej problematyki.

**Słowa kluczowe:** zwinne przedsiębiorstwo, okazje, gospodarka oparta na wiedzy

### 1. WPROWADZENIE

Dominacja wiedzy jako podstawowego zasobu kreującego rzeczywistość społeczną i gospodarczą determinuje strukturę i cechy współczesnych przedsiębiorstw. Efektywne działanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy oraz uzyskanie poziomu przedsiębiorstwa opartego na wiedzy wymusza zmianę sposobu myślenia, a także podejścia do identyfikowania i wykorzystywania zasobów ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy. Przedsiębiorstwa, chcąc skutecznie konkurować na nieprzewidywalnym rynku, muszą adaptować swoją strukturę oraz reguły działania do ciągłej niepewności, krótkotrwałych okazji oraz niestandardowych zachowań konkurencji. Taką możliwość daje koncepcja przedsiębiorstwa zwinnego, które ze względu na specyfikę podejścia do zasobów wewnętrznych oraz reaktywność na

---

\* Katedra Zarządzania i Systemów Informatycznych, Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

czynnik otoczenia jest wrażliwe i zdolne do szybkiego identyfikowania okazji oraz wykorzystywania ich do własnego wzrostu i rozwoju. Celem publikacji jest wskazanie źródeł koncepcji zwinnego przedsiębiorstwa, a także scharakteryzowanie cech oraz mechanizmów kształtowania zwinności. Istotnym elementem rozważań będzie analiza prezentowanych w literaturze przedmiotu modeli kreowania zwinnego przedsiębiorstwa wraz ze wskazaniem ich cech i struktury wewnętrznej. Publikacja ma charakter rozważań teoretycznych, prowadzących do strukturyzacji i systematyzacji omawianej problematyki.

## 2. ŹRÓDŁA KONCEPCJI ZWINNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Zwinność w badaniach biznesowych jest względnie nowym terminem, którego semantyczne wykorzystanie zależy od dziedziny badań. Analiza wykorzystywania terminu „zwinność” w nurcie praktyki zarządzania wskazuje na jego wielowymiarowość i personalizację. W literaturze przedmiotu można zidentyfikować cztery dominujące podejścia do charakteryzowania zwinności:

– Zwinne wytwarzanie (*agile manufacturing*), stanowiące pierwotne podejście do definiowania pojęcia zwinności w zarządzaniu, odnoszące się do zasad zwinnej produkcji. Zwinność rozumiana jest tutaj jako organizacja systemu wytwórczego, dzięki której jest on zdolny do szybkiego dostarczenia produktów w pełni dostosowanych do potrzeb i oczekiwań klienta. Pojęcie to zostało wprowadzone w raporcie *21st century manufacturing enterprises strategy: An industry-led view* (Iacocca Institute, 1991). Wraz z końcem epoki przemysłowej zdominowanej przez masową produkcję zwinne wytwarzanie zaproponowano jako odpowiedź na oczekiwania nowej ery wyznaczonej przez dominację jakości i zadowolenia klienta. W tym ujęciu pojęcie zwinności jest pierwotne wobec innych ujęć definiujących zwinność w zarządzaniu.

– Zwinne zarządzanie (*agile management*), rozumiane jako cechy wewnętrznych relacji poszczególnych podsystemów, zasobów (np. finansowych, materialnych, wiedzy, ludzkich) i procesów w organizacji, stanowiące o stopniu zwinności zarządzania, w tym podejścia strategicznego i zwinności łańcucha dostaw. Zwinne zarządzanie jest elastycznym i interaktywnym procesem zmierzającym do dostarczenia klientowi produktu (wyrobu, usługi) szybko i zgodnie z jego oczekiwaniami.

– Zwinne programowanie (*agile software development*) to grupa metod wytwarzania oprogramowania opartego na programowaniu iteracyjno-przyrostowym. Najważniejszym założeniem metod zwinnych jest obserwacja wymagań klienta i wynikająca z tego adaptacja do częstych zmian wymagań odbiorcy. Osiąga się to przez współpracę międzyfunkcyjnych i samoorganizujących się zespołów. Zwinne programowanie zostało zadeklarowane w *Manifestie zwinnego wytwarzania oprogramowania* (*Manifesto for Agile Software Development*) – była to deklaracja wspólnych zasad dla zwinnych metod tworzenia oprogramowania opracowana

w 2001 r. przez reprezentantów nowych metod tworzenia oprogramowania, będących alternatywą dla podejścia tradycyjnego, opartego na modelu kaskadowym.

– Zwinność przedsiębiorstwa (*agile enterprise*) to zdolność przedsiębiorstwa do prosperowania w turbulentnym otoczeniu. Wiąże się ona ze zdolnością przedsiębiorstwa do odnoszenia sukcesów w konkurencyjnym otoczeniu, w którym ciągle zachodzą nieprzewidywalne zmiany stwarzające okazje rynkowe. Kształtowanie tak rozumianej zwinności jest przedmiotem niniejszej publikacji.

Punktem wyjścia do formułowania pojęcia zwinności przedsiębiorstwa jest niepewność i turbulentność otoczenia. Charakteryzuje się ono brakiem stabilności i trwałości zjawisk, które w nim zachodzą. Zmianami w otoczeniu rządzi przede wszystkim przypadek. Przewidywanie staje się prawie niemożliwe. Chaotycznie pojawiające się w otoczeniu szanse i zagrożenia stanowią punkty zwrotne działań organizacyjnych. Przedsiębiorstwa, chcąc budować przewagę w otoczeniu, muszą wykorzystywać okazje, które pojawiają się niespodziewanie, i opierać na nich trwałość swojej działalności oraz sposoby dominacji nad konkurencją. Takie zachowania są możliwe tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwo ma zdolność do właściwej identyfikacji i oceny otoczenia. Potrafi również na tej podstawie podejmować skuteczne decyzje strategiczne oraz optymalnie, dla działań długo- i krótkookresowych, rekonfigurować zasoby wewnętrzne. Mówiąc o takich cechach przedsiębiorstwa, w rzeczywistości mówimy o działaniach podejmowanych przez zatrudniony w nim personel, stanowiący kapitał ludzki organizacji. W związku z tym zwinność przedsiębiorstwa to zdolność do dostrzegania, przechwytywania i wykorzystywania okazji w otoczeniu osiągnięta dzięki sprawności kapitału ludzkiego, który zapewnia i utrzymuje właściwą konfigurację zasobów wewnętrznych zgodnie z potrzebami zmieniającego rynku i w pełnej odpowiedzialności wobec środowiska. Prezentowane podejście do zwinności przedsiębiorstwa łączy w sobie cechy zwinności wytwarzania, zarządzania oraz przedsiębiorstwa. Zawiera zarówno zasady zwinnej produkcji (m.in. elastyczność, szybkość, wymagania klienta, minimalizacja marnotrawstwa), jak i zwinnego zarządzania (m.in. wiedza i informacje, kapitał ludzki, elastyczność, jakość) oraz zwinnego przedsiębiorstwa potrafiącego funkcjonować z sukcesem w turbulentnym otoczeniu.

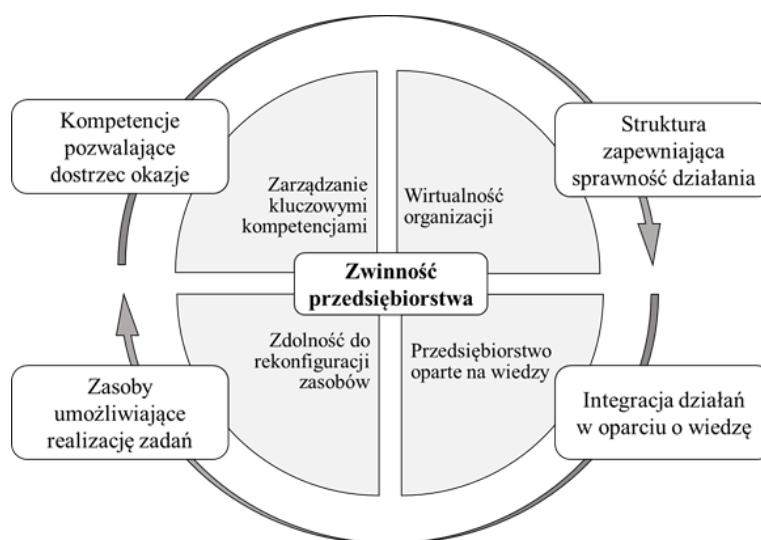
### 3. CECHY ZWINNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Koncepcja przedsiębiorstwa zwinnego wiąże się ze zdolnością organizacji do szybkiego i efektywnego reagowania na zmieniających się rynkach, kształtowanych przez klientów, którzy współkreują produkty i usługi. Idea funkcjonowania przedsiębiorstwa zwinnego opiera się na koncentracji i łączeniu czterech obszarów sprzyjających zwinności, do których należą: zarządzanie kluczowymi kompetencjami, wirtualność przedsiębiorstwa, zdolność do rekonfiguracji zasobów, oparcie przedsiębiorstwa na wiedzy (por. Yusuf et al. 1999, s. 38-40). Integrację kluczo-

wych kompetencji urzeczywistniają związane z nimi szczególne właściwości, do których zaliczamy:

- dostrzeganie okazji dzięki kluczowym kompetencjom,
- kształtowanie struktury organizacyjnej zapewniającej sprawność działania,
- zabezpieczanie zasobów umożliwiających sprawne wykonanie zadań,
- integrację działań z wykorzystaniem zarządzania wiedzą.

Relacje między czynnikami kształtującymi zwinność przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Relacje między czynnikami kształtującymi zwinność przedsiębiorstwa

Obszary sprzyjające zwinności obejmują (por. Włodarkiewicz-Klimek, 2016):

- Zarządzanie kluczowymi kompetencjami, które odnosi się do dwóch szczególnych sfer w przedsiębiorstwie; są to kompetencje kapitału ludzkiego oraz zdolność do kreowania produktu zgodnie z oczekiwaniami rynku. Kapitał ludzki ma zdolność dostrzegania, przechwytywania i wykorzystywania okazji rynkowych sprzyjających przetrwaniu i rozwojowi organizacji. Identyfikuje potrzeby klientów, dokonuje szybkiego i elastycznego rekonfigurowania zasobów wewnętrznych i wiedzy organizacyjnej w celu osiągnięcia długookresowych korzyści dla organizacji.

- Wirtualność przedsiębiorstwa, która przyczynia się do kształtowania zwinności w związku ze zwiększaniem potencjału zasobów i kompetencji w wyniku tworzenia sieci powiązań między współdziałającymi przedsiębiorstwami. W licznych publikacjach podkreśla się zależność między wirtualnością przedsiębiorstwa a tworzeniem koncepcji zwinności organizacji (m.in.: Browne, Zhang, 1999; Yusuf, Sarhadi, Gunasekaran, 1999; Dowlatshahi, Cao, 2006; Sherehiy, Karwowski, Layer, 2007; Trzeciński, 2011). Wirtualność przedsiębiorstwa jest jednym ze

sposobów na szybkie uzyskanie i dostarczenie produktu do klienta. W związku z tym zwiększa się możliwość szybkiego wykorzystania lub wykreowania okazji rynkowych. Kluczowym aspektem w kreowaniu zwinności przedsiębiorstwa jest dostępność do zróżnicowanych zasobów przy maksymalnym obniżaniu kosztów ich posiadania i jednoczesnej elastyczności ich wykorzystywania. W związku z tym zwinne przedsiębiorstwo świadomie ogranicza utrzymywanie własnych zasobów, korzystając z zasobów zewnętrznych partnerów przez podejmowanie współpracy na zasadach kooperacji, outsourcingu, aliansów strategicznych czy innych form współpracy partnerskiej. Istotne jest to, że wraz ze zmniejszaniem własnych zasobów materialnych przedsiębiorstwo musi zwiększać zasoby posiadanej wiedzy oraz dostęp do informacji.

– Zdolność do rekonfiguracji zasobów przedsiębiorstwa, która wiąże się z łatwością dokonywania zmian w konfiguracji zasobów materialnych i niematerialnych. Takie działania stwarzają możliwości wykorzystywania szybkich zmian zachodzących na rynku, przede wszystkim dzięki dotarciu do klienta ze szczególną ofertą jeszcze przed konkurentami i często dzięki kreowaniu potrzeby, której klient do tej pory sobie nie uświadomił. Zdolność do szybkiej rekonfiguracji zasobów pozwala na przechwycenie okazji, ale również stwarza możliwość do samodzielnego kreowania okazji w otoczeniu.

– Oparcie przedsiębiorstwa na wiedzy, które jest związane z uznaniem wiedzy za kluczowy zasób determinujący skuteczność wszystkich działań w organizacji oraz wyróżnik sukcesu w biznesie. Osiągnięcie zwinności przedsiębiorstwa jest zależne od poziomu pozyskiwania wiedzy organizacyjnej, jej włączania i zarządzania nią.

#### **4. MODELE KREOWANIA ZWINNYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

Wieloaspektowość podejść do zwinnego przedsiębiorstwa wiąże się nieodłącznie z kształtowaniem różnych koncepcyjnych modeli jego kształtowania. Model to przedstawienie rzeczywistości w sposób uproszczony, ukazujący jednocześnie relacje zachodzące między różnymi elementami określonego systemu po uprzednim dokonaniu jego analizy (Schiffman, Kanuk, Hansen, 2008, s. 241). W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele modelowych odwzorowań koncepcji zwinnych organizacji. Ich różnorodność jest zdeterminowana przede wszystkim wielorakością spojrzeń na samą problematykę zwinności oraz jej osadzeniem w kontekście przedsiębiorstwa. Ale jest również wynikiem ograniczenia, jakie przyjmuje tworzący model, wskazując wybraną perspektywę badań. Poniżej będą przedstawione wybrane modele reprezentujące różnorodność podejść. W prezentacji modeli zachowano układ chronologiczny, który dobrze odzwierciedla ewolucję i wielopłaszczyznowość w omawianym temacie.

#### 4.1. Model zwinnego przedsiębiorstwa prezentowany w raporcie *21st century manufacturing enterprise strategy*

Koncepcja i model zwinnej organizacji pojawiły się w wyniku prac nad zwinnością wytwarzania, prowadzonych przez Instytut Iacocca (Iacocca Institute, 1991). Podstawą modelu zwinnego przedsiębiorstwa jest uznanie zwinności za najważniejszą cechę przedsiębiorstw funkcjonujących w XXI w. Model obejmuje trzy obszary. Pierwszy obszar to wizja, stanowiąca o sukcesie przedsiębiorstwa, obejmująca: ciągłą zmianę, szybką reakcję, ciągły rozwój jakości oraz odpowiedzialność za środowisko. W obszarze wizji wyznaczono również cechy przedsiębiorstwa warunkujące jego sukces. Drugi element modelu to dziewięć głównych obszarów, w których muszą koncentrować się zmiany konieczne do wprowadzenia w celu osiągnięcia zwinności. Ostatni, trzeci element modelu to lista podsystemów stanowiących bazową infrastrukturę wspierającą rozwój głównych obszarów zwinności. Schemat modelu przedsiębiorstwa zwinnego przedstawiono na rysunku 2.

| Wizja   | Obszary koncentracji  | Infrastruktura umożliwiająca osiągnięcie zwinność  |
|---|---|--|
| <p><b>Podstawy konkurencyjności</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciągłe zmiany</li> <li>• Szybka reakcja</li> <li>• Rozwijająca się jakość</li> <li>• Odpowiedzialność za środowisko</li> </ul> <p><b>Cechy przedsiębiorstwa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Współbieżność</li> <li>• Ciągłe uczenie się</li> <li>• Odpowiedzialność wobec klientów</li> <li>• Dynamiczny multi-venturing</li> <li>• Wartość pracowników</li> <li>• Upodmiotowienie pracowników w zespołach</li> <li>• Przyjazność dla środowiska</li> <li>• Elastyczna (re)konfiguracja</li> <li>• Dostępność informacji</li> <li>• Kompetentni pracownicy</li> <li>• Otwarta architektura</li> <li>• Optymalne projektowanie</li> <li>• Jakość w całym cyklu życia</li> <li>• Krótki cykl życia</li> <li>• Przywództwo technologiczne</li> <li>• Wyczulenie technologiczne</li> <li>• Pełna integracja</li> <li>• Zarządzanie oparte na wizji</li> </ul> | <p>Otoczenie biznesowe</p> <p>Komunikacja i informacja</p> <p>Kooperacja i zespołowość</p> <p>Elastyczność przedsiębiorstwa</p> <p>Poprawa środowiska</p> <p>Współbieżność w całym przedsiębiorstwie</p> <p>Czynnik ludzki</p> <p>Wsparcie podwykonawców i dostawców</p> <p>Wdrożenie technologii</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciągłe szkolenie</li> <li>• Relacje z klientem</li> <li>• Struktura baz danych</li> <li>• Uprzedmiotowienie</li> <li>• Wydajność energetyczna</li> <li>• Integracja przedsiębiorstwa</li> <li>• Ewolucja standardów</li> <li>• Amerykańskie sieci produkcyjne</li> <li>• Globalna system biznesowy</li> <li>• System pracy grupowej</li> <li>• Interfejs człowiek – technologia</li> <li>• Integracja metodologiczna</li> <li>• Inteligentne sensory</li> <li>• Sztuczna inteligencja oparta na wiedzy</li> <li>• Usprawnienia prawne</li> <li>• Rekonfigurowane procesy</li> <li>• Struktura i praktyka organizacyjne</li> <li>• Wskaźniki wydajności i benchmarki</li> <li>• Mechanizm szybkiej kooperacji</li> <li>• Standaryzacja</li> <li>• Symulacje i modelowanie</li> <li>• Produktywność oprogramowani</li> <li>• Wsparcie rachunkowości</li> <li>• Adaptacja technologii i jej transfer</li> <li>• Gospodarowanie odpadami i ich eliminacja</li> <li>• Zero wypadków</li> </ul> |

Rys. 2. Model zwinnego przedsiębiorstwa prezentowany w raporcie *21st century manufacturing enterprise strategy* (Iacocca Institute, 1991)

Wykreowany model przedsiębiorstwa zwinnego jest wynikiem zmian, jakie zostały wprowadzone do organizacji w momencie wdrożenia zwinnych metod wytwarzania. Przedstawiony model ma charakter koncepcyjny. Nie jest on prostym schematem działania. Wskazuje natomiast na źródła rozwoju zwinności w organizacji, główne obszary jej kreowania oraz infrastrukturę pozwalającą na jej osiągnięcie.

#### 4.2. Model zwinności przedsiębiorstwa opracowany przez H. Sharifiego i Z. Zhanga

Omawiany model został oparty na dwóch zasadniczych elementach, które dają przedsiębiorstwu możliwość uzyskania przewagi w niestabilnym otoczeniu; są to:

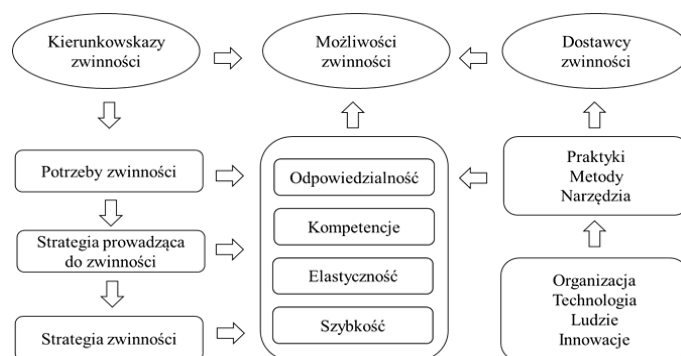
- zdolność do właściwej reakcji na zmiany (przewidywalne i nieprzewidywalne) w odpowiedni sposób i w odpowiednim czasie,
- umiejętność wykorzystywania zmian i traktowania ich jako okazje.

Sama koncepcja modelu została oparta na trzech konstytuujących ją elementach obejmujących (por. Sharifi, Zhang, 1999, s. 11):

- kierunkowskazy zwinności, będące zmianami otoczenia i poziomem jego oddziaływania, które wymuszają na organizacji nowe sposoby prowadzenia biznesu,
- możliwości osiągnięcia zwinności, które są zasadniczymi umiejętnościami, jakich firma potrzebuje, aby pozytywnie reagować na zmiany i okazje. W modelu wyróżniono cztery kategorie umiejętności: reaktywność, kompetencje, elastyczność oraz szybkość.

- dostawcy zwinności – to środki, za pomocą których można osiągać niezbędne umiejętności sprzyjające kreowaniu zwinności. Są to praktyki, narzędzia i metody, których podstawą są relacje zachodzące w organizacji.

Graficzną prezentację modelu zwinności przedsiębiorstwa według H. Sharifiego i Z. Zhanga przedstawiono na rysunku 3.

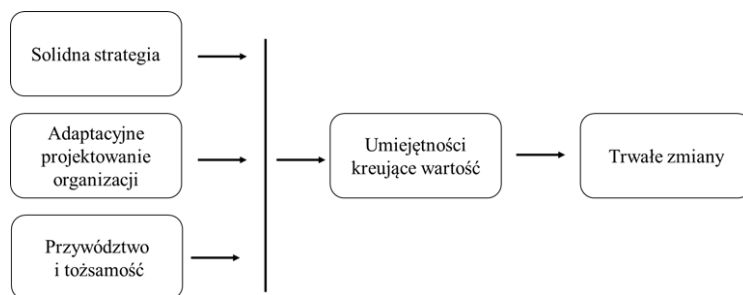


Rys. 3. Model zwinności przedsiębiorstwa według H. Sharifiego i Z. Zhanga

W pracach H. Sharifiego i Z. Zhanga (2001, 2007) przedstawiono model uzupełniony metodologią wspomagającą przedsiębiorstwa produkcyjne w formułowaniu polityki strategicznej pozwalającej na osiągnięcie zwinności.

### 4.3. Model zwinnego projektowania organizacji opracowany przez Ch.G. Worleya i E.E. Lawlera III

Podstawą modelu zwinności i wydajności opracowanego przez Ch.G. Worleya i E.E. Lawlera jest rozumienie zwinności jako dynamicznej możliwości projektowania organizacji, które odczuwają potrzebę zmian. Zmiana ma swoje źródła zarówno we wnętrzu przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu, realizowana jest rutynowo i prowadzi do podtrzymywania ponadprzeciętnej wydajności (Winby, Worley, 2014, s. 226). Struktura modelu sugeruje przedsiębiorstwu oderwanie się od tradycyjnych założeń projektowych i skłania do elastycznego kreowania, a następnie do dynamicznego dostosowywania poszczególnych części organizacji do wymagań zwinności. Strukturę modelu przedstawiono na rysunku 4.



Rys. 4. Model zwinności i wydajności opracowany przez Ch.G. Worleya i E.E. Lawlera III

Model (Worley, Lawler, 2010) obejmuje trzy bazowe elementy, wpływające na tworzenie trwałych zmian. Pierwszym elementem jest solidna strategia charakteryzująca się zdolnością do generowania dobrych wyników w zmieniających się warunkach otoczenia. Strategię kreują: logika ekonomiczna, skupianie się na przyszłości i elastyczność celów.

Drugi element stanowi adaptacyjne projektowanie organizacji. Zwinna organizacja ma konstrukcję, którą można szybko przystosować zgodnie z wewnętrznymi i zewnętrznymi oczekiwaniami pojawiającymi się w wyniku zmian celów strategicznych. Przedsiębiorstwa tego typu cechują się między innymi płaską strukturą oraz budowaniem sieci zależności pomiędzy kooperantami, klientami, dostawcami itp.

Trzeci element to przywództwo i tożsamość rozumiane jako zdolności organizacyjne, wiążące się z zaangażowaniem większej liczby uczestników w proces decyzyjny.

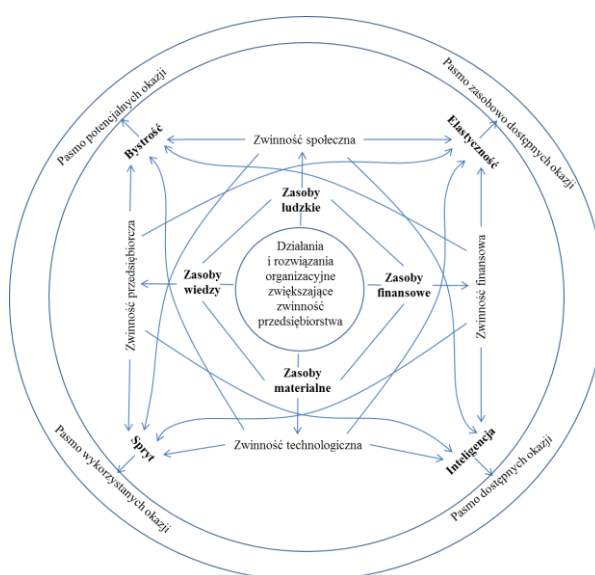
Przedstawione czynniki wpływają łącznie na umiejętność kreowania wartości, która jest związana przede wszystkim z ciągłym uczeniem się i rozwojem kompetencji i umiejętności w wyniku narastania wiedzy. Zwinność osiągnana w wyniku realizacji założeń opisanego modelu jest możliwa dzięki dobrym praktykom zarządzania odnoszącym się do właściwego formułowania strategii i celów, rozwoju kapita-



lu, zarządzania budżetem oraz wynagradzania pracowników (Worley et al., 2014, s. 28-31).

#### 4.4. Model kształtowania zwinności przedsiębiorstwa oparty na wykorzystywaniu okazji opracowany przez S. Trzcieleńskiego

W opisywanym modelu cechy konstytuujące zwinność przedsiębiorstwa oparto na reakcjach przedsiębiorstwa na pojawiające się okazje. Zwinność przedsiębiorstwa przejawia się jego zdolnością do szybkiego postrzegania okazji rynkowych oraz zagrożeń płynących z otoczenia (Trzcieleński, 2005, s. 12). Z punktu widzenia cyklu życia przedsiębiorstwo w kontekście zwinności charakteryzuje się czterema następującymi cechami: bystrością, elastycznością, inteligencją i sprytem (por. Trzcieleński, 2011, s. 75-117). Zwinność przedsiębiorstwa jest złożonym stanem sprzyjającym dostrzeganiu okazji pojawiających się w turbulentnym otoczeniu i wykorzystywaniu ich zgodnie z posiadanymi zasobami. Ze względu na typ zasobów, który dominuje w kształtowaniu zwinności, S. Trzcieleński wyróżnił cztery rodzaje zwinności: technologiczną, finansową, społeczną i przedsiębiorczą. Relacje pomiędzy zasobami a zwinnością przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 5.



Rys. 5. Zasoby a rodzaje zwinności przedsiębiorstwa

Dostępność zasobów można traktować jako środek, za pomocą którego przedsiębiorstwo podejmuje działania i wprowadza rozwiązania organizacyjne, oddziałując na swoją zwinność, ale jednocześnie są one niezbędne do podjęcia tych działań oraz

wprowadzenia rozwiązań organizacyjnych. Kategorie zwinności zasobowej przedsiębiorstwa determinują poniżej przedstawione modele zwinności (Trzcieliński, 2005, s. 17-22):

- model zwinności technologicznej, w którym w centrum uwagi kształtowania zwinności przedsiębiorstwa pozostaje materialna infrastruktura technologiczna posiadana i wykorzystywana przez przedsiębiorstwo; w zależności od typu i charakteru technologii wpływają one odmiennie na wykorzystanie pasma okazji;
- model zwinności finansowej – jego podstawą jest dostępność środków finansowych, które przedsiębiorstwo chce przeznaczyć na działania inwestycyjne; podejmowanie decyzji inwestycyjnych rozszerza pasmo dostępnych okazji, których wykorzystanie spowoduje wzrost wartości firmy;
- model zwinności społecznej jest oparty na swobodzie rekonfigurowania zasobów ludzkich organizacji, tak aby wykorzystać pojawiające się okazje; swoboda lokowania pracowników wiąże się z trzema zmiennymi: kompetencjami, stosunkiem pracy oraz formą organizacyjną pracy;
- model zwinności przedsiębiorczej, którego podstawę stanowi wiedza lokowana między innymi w sferze kształtowania produktu, działalności operacyjnej bądź handlowej. Wiedza przedsiębiorstwa jest kluczową kompetencją pozwalającą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej zarówno przez identyfikowanie okazji, jak i przez ich pobudzanie dzięki rozwojowi inteligencji organizacji.

#### **4.5. Model kształtowania zwinności przedsiębiorstw opartych na wiedzy opracowany przez H. Włodarkiewicz-Klimek**

Organizacja oparta na wiedzy to taka, której struktura jest podporządkowana wartości dodanej i nakierowana na jej tworzenie z efektywnym wykorzystaniem wiedzy (Grudzewski, Hejduk, 2004).

Organizację wiedzy w związku ze specyfiką jej zasobów wewnętrznych oraz reaktywnością na czynniki otoczenia można określić jako organizację zwinną, czyli wrażliwą i zdolną do szybkiego identyfikowania okazji i wykorzystywania ich dla własnego wzrostu i rozwoju (Włodarkiewicz-Klimek, 2015, s. 131).

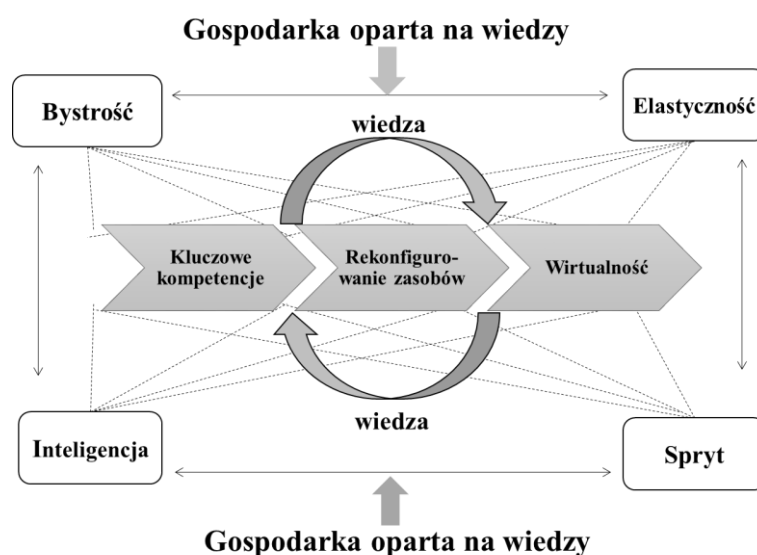
Za szczególne wyróżniki zwinnej organizacji opartej na wiedzy należy uznać:

- strukturę zasobów, w szczególności zasobów niematerialnych stanowiących kapitał intelektualny organizacji wyrażony poziomem innowacyjności, przedsiębiorczości oraz pozytywnego nastawienia do zmian;
- szczególne znaczenie wiedzy, którą przedsiębiorstwo świadomie zarządza;
- kształtowanie i utrzymywanie świadomych relacji z otoczeniem, w tym kreowanie powiązań sieciowych; stanowi to podstawę transferu wiedzy między uczestnikami rynku, a także determinuje czynniki dostrzegania i wykorzystywania okazji;

– wewnętrzną strukturę przedsiębiorstwa, określającą podział zadań, poziom elastyczności, a także niezbędne kompetencje zatrudnionych pracowników.

Poziom zwinności przedsiębiorstwa opartego na wiedzy zależy od właściwej konfiguracji zasobów wiedzy przedsiębiorstwa oraz zdolności do dostrzegania, oceniania i wykorzystywania okazji. Prawdopodobieństwo wykorzystania okazji rośnie wraz ze wzrostem poziomu wiedzy w organizacji, sprzyjającym ich identyfikowaniu oraz ze zwiększaniem zdolności przedsiębiorstwa do szybkiego rekonfigurowania zasobów. Synergiczny wpływ powyższych czynników, kreujący poziom zwinności, można ocenić, wykorzystując następujące wymiary: bystrość, elastyczność, inteligencję i spryt (Trzecieliński, 2011).

Koncepcję obrazującą mechanizm kształtowania zwinności przedsiębiorstw opartych na wiedzy przedstawiono na rysunku 6.



Rys. 6. Model kształtowania zwinności przedsiębiorstwa opartego na wiedzy

Zachodząca w przedsiębiorstwie ewolucja jest wynikiem realizowanego w sposób ciągły procesu zarządzania wiedzą. W trakcie procesu dochodzi do transformacji i narastania wiedzy indywidualnej i organizacyjnej, czego skutkiem jest ciągłe uczenie się organizacji. Uruchomiony proces świadomego zarządzania wiedzą oraz uczenia się jest identyfikowany i włączany przez wymiary zwinności organizacji wyrażone: bystrością, elastycznością, inteligencją oraz sprytem. W kontekście natężenia cech zwinności oceniany będzie rozwój przedsiębiorstwa wiedzy wyrażony poziomem dostosowania organizacji (przez zdolność wykorzystywania okazji) do warunków gospodarki opartej na wiedzy.

## 5. PODSUMOWANIE

Zwinne przedsiębiorstwo, dzięki specyfice struktury wewnętrznych zasobów, a także przyjętej koncepcji działania, ma zdolność do odnoszenia sukcesów w konkurencyjnym otoczeniu. Kluczowym źródłem tego sukcesu są dwa potencjały. Podstawowy to szeroko rozumiana wiedza. Jest ona zgromadzona w zasobach przedsiębiorstwa, a przede wszystkim w kapitale ludzkim, który ją pozyskuje, wykorzystuje i rozwija. Drugim źródłem jest umiejętność dostrzegania okazji, którą warunkuje potencjał wiedzy skoncentrowany na kluczowych kompetencjach, wirtualność oraz duża zdolność do rekonfiguracji zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa. Wieloaspektowość definicji zwinnego przedsiębiorstwa wiąże się nieodłącznie z kształtowaniem różnorodnych koncepcyjnych modeli jego funkcjonowania. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele modelowych odzworowań koncepcji zwinnych organizacji. Ich różnorodność zdeterminowana jest przede wszystkim perspektywą spojrzenia na samą problematykę zwinności, ale również wynikiem ograniczeń, jakie przyjmuje tworzący model, wskazując wybrany obszar badań. Przedstawione w publikacji modele kształtowania zwinnego przedsiębiorstwa odnoszą się do koncepcji wewnętrznej struktury organizacji i konfiguracji jego zasobów. Są one konsekwencją podejmowanych działań i zachowań organizacji wynikających z takich czynników, jak np.: wprowadzenie zwinnego wytwarzania, reaktywność na zmiany otoczenia, potrzeba wywołania zmiany, dostrzeganie okazji czy dostrzeganie dominującego znaczenia wiedzy jako zasobu. Pomimo różnorodności podejść modelowych zastosowanie w praktyce ich założeń i rozwiązań zmierza do wspólnego celu, jakim jest stworzenie przedsiębiorstwa zwinnego.

## LITERATURA

1. Browne, J., Zhang, J. (1999). Extended and virtual enterprises – Similarities and differences. *International Journal of Agile Management Systems*, 1, 30-36.
2. Dowlatshahi, S., Cao, Q. (2006). The relationships among virtual enterprise, information technology, and business performance in agile manufacturing: An industry perspective. *European Journal of Operational Research*, 174, 835-860.
3. Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2004). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Warszawa: Difin.
4. Iacocca Institute (1991). *21st century manufacturing enterprises strategy: An industry-led view*, 1, 2.
5. Schiffman, L.G., Kanuk, L.L., Hansen, H. (2008). *Consumer Behaviour: A European Outlook*. London: Pearson.
6. Sharifi, H., Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice – Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 5/6, 772-794.

7. Sharifi, H., Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62, 7-22.
8. Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, J.K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 445-460.
9. Trzcieliński, S. (2005). Modele zwinności przedsiębiorstwa. In: Trzcieliński, S. (red.). *Nowoczesne przedsiębiorstwo*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 11-23.
10. Trzcieliński, S. (2011). *Zwinne przedsiębiorstwo*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
11. Winby, S., Worley, Ch.G. (2014). Management processes for agility, speed, and innovation. *Organizational Dynamics*, 43, 225-234.
12. Wlodarkiewicz-Klimek, H. (2015). The influence of human capital on shaping agility of a knowledge-based organization. In: Chachibaia, T., Łyszczarz, H., Żak, A. (eds.), *Management science during destabilization. Global perspective*. Cracow: International Management Foundation, 129-138.
13. Wlodarkiewicz-Klimek, H. (2016). Agility of knowledge-based organizations. In: C.D. *Proceedings of the AHFE 2016 International Conference on The Human Aspects of Advanced Manufacturing (HAAMAHA)*.
14. Worley, Ch.G., Lawler, E.E. III (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39, 2, 194-204.
15. Worley, Ch.G., Williams, T., Lawler, E.E. III (2014). *The agility factor: building adaptable organizations for superior performance*. San Francisco: Jossey-Bass Wiley Brand.
16. Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62 (1-2), 33-43.
17. Zhang, Z., Sharifi, H. (2007). Towards theory building in agile manufacturing strategy – a taxonomical approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54, 2.

### THE CONCEPT AND MODELS OF AN AGILE ENTERPRISE

Enterprises, wishing to rival successfully in the unpredictable market, must adjust their structure and operational rules to the incessant uncertainty, transient opportunities and non-standard behaviour of competitors. This can be achieved by the concept of an agile enterprise which, given the specific character of its internal resources and reactivity to environmental factors, is sensitive and capable of making a quick identification of opportunities in order to use them to effect its own growth and development. The present publication contains the sources of concepts of an agile enterprise along with the description of characteristics and mechanisms which shape its internal structure. There is also an overview of typical and recognized models of shaping an agile enterprise which are presented in the source literature. The publication is a theoretical consideration leading to the structurization and systematization of the discussed issue.

**Keywords:** agile enterprise, opportunities, knowledge-based economy

