

WSTĘP

Relacje organizacji z otoczeniem od zawsze stanowiły obszar zainteresowań naukowców, zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W literaturze przedmiotu można się spotkać z dwoma dominującymi poglądami na temat kształtowania relacji między organizacją a otoczeniem. Pierwsza perspektywa odnosi się do przekonania, że to otoczenie uzależnia organizację i z tego względu organizacja jest podporządkowana wpływowi zewnętrznemu. W ramach drugiej perspektywy uznaje się, że to organizacja ma możliwość wywierania wpływu, a dzięki temu również kształtowania otoczenia. Prezentowane podejścia wskazują na pasywną i aktywną optykę pojmowania relacji pomiędzy organizacją a otoczeniem (Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 16). Uznany pogląd przedstawiony w literaturze jest oparty na stwierdzeniu, że zachowania strategiczne przedsiębiorstw postępują w ślad za charakterystykami otoczenia. Podejmowanie decyzji strategicznych jest jednak utrudnione i determinowane przez niejednoznaczność otoczenia, która przejawia się w określonych własnościach, wśród których E. Stańczyk-Hugiet (2013, s. 24–27) wymienia: turbulencję, złożoność, dynamikę, emergencję oraz dużą prędkość. Wskazane cechy są źródłem zmian, wobec których przedsiębiorstwa, aby przetrwać, muszą podjąć działania dostosowawcze. Często podejmowane przez przedsiębiorstwa działania nie wynikają ze szczególnie w tym celu rozwiniętych zdolności, lecz są jedynie intuicyjnymi, przypadkowymi aktywnościami podjętymi pod presją czasu. Ze względu na różnorodność zmian nie sposób się na nie przygotować, tym bardziej szczegółowo planować działania strategiczne. Brak możliwości kontrolowania sytuacji w tak trudnych warunkach oraz narastająca presja wynikająca ze zmieniających się źródeł przewagi konkurencyjnej powodują wyłonienie się zdolności przedsiębiorstw do podejmowania zmian strategicznych i radzenia sobie z dynamiką (zmiennością) otoczenia. W rozprawie zdolność ta została określona mianem zwinności strategicznej, ponadto wskazano na cztery atrybuty ją konstytuujące: wrażliwość strategiczną, przedsiębiorczość strategiczną, elastyczność oraz przywództwo strategiczne.

Istotą zwinności strategicznej jest jej ukierunkowanie na okazje, które pojawiają się właśnie dlatego, że otoczenie jest zmienne i nieprzewidywalne. Identyfikowanie przewagi konkurencyjnej może się odbywać poprzez wyróżniające cechy przedsiębiorstw, zapewniające im szybsze, sprawniejsze i efektywniejsze reagowanie na zmiany w otoczeniu i pojawiające się w nim okazje. Dzięki szybkiej reakcji i odpowiednim kompetencjom przedsiębiorstwo może wykorzystywać nadarżające się sposobności, tym samym sprawniej realizując statutowe cele i zamierzenia.

W zmiennym i niestabilnym otoczeniu przedsiębiorstwa poszukują nowych sposobów na sprostanie wzrastającym wymaganiom klientów dzięki przygotowaniu jeszcze doskonalszej oferty i ciągłemu poprawianiu wyników produkcyjnych. Muszą nie tylko radzić sobie ze zmieniającymi się warunkami rynkowymi, które są trudne do przewidzenia, prowadzić nieustanną walkę z globalną konkurencją, ale również wymaga się od nich adaptowania struktur i procesów w przedsiębiorstwie do sprostania wszystkim tym wyzwaniom. Umiejętność konkurowania polegająca na działaniu i przetrwaniu w konkurencyjnym otoczeniu stanowi najbardziej pożądaną cechę współczesnych przedsiębiorstw.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje na zainteresowanie badaczy wpływem odmiennych rodzajów zwinności na wyniki przedsiębiorstw. Potwierdzono istotną rolę zwinności wytwarzania w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw (Goriwondo, Mhlanga i Mutsambwa, 2013). Badacze podjęli się także weryfikacji zwinności produkcyjnej jako głównego czynnika sukcesu w różnych sektorach (Vazques-Bustelo, Avella i Fernandez, 2007). W obszarze zwinności organizacyjnej i jej wpływu na wyniki przedsiębiorstw poddano analizie zwinność współpracy z klientem (Roberts i Grover, 2012) oraz zweryfikowano poprawienie wyników przedsiębiorstwa poprzez jego zwinność i strukturę sieciową (Yang i Liu, 2012). Obszar badawczy analizujący wpływ zwinności strategicznej na wyniki nie został do tej pory rozpoznany. Efekt prac naukowców w tym zakresie stanowią nieliczne publikacje mające charakter raczej wstępnych, opisowych badań aniżeli gruntownej analizy weryfikacji zwinności strategicznej w kontekście wyników przedsiębiorstw. Badania koncepcyjne na ten temat podjęli K. Fartash i S. Davoudi (2012), natomiast nigeryjscy naukowcy (Ofoegbu i Akanbi, 2012) wykazali wpływ zwinności strategicznej na postrzegane wyniki jedynie w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Dostępne opracowania nie wskazują na jednoznaczne stanowisko autorów dotyczące operacjonalizacji teoretycznego konstruktów, jakim jest zwinność strategiczna, ani także na jednoznaczny wniosek badawczy wskazujący na pozytywny wpływ zwinności strategicznej na wyniki przedsiębiorstw. Zasadne jest zatem rozpoznanie luki badawczej odnoszącej się do zwinności strategicznej jako obszaru wciąż nowego i mało rozpoznanego.

Analiza dotychczasowego stanu wiedzy i badań w zakresie zwinności przedsiębiorstw umożliwia wskazanie istotnych luk w czterech płaszczyznach. Są to:

- Luka poznawcza – wynikająca z braku w literaturze jednoznacznego zdefiniowania pojęcia „zwinność strategiczna” oraz określenia atrybutów, które współtworzyłyby ten konstrukt teoretyczny. Brakuje systematyzacji pojęć związanych ze zwinnością oraz określenia jej roli w przystosowywaniu się przedsiębiorstw do otoczenia. Nie ma również w dotychczasowym dorobku jasno sprecyzowanego problemu rozwoju zwinności w czasie, bo choć zwinność strategiczna to pojęcie stosunkowo nowe, to problematyka zwinności przedsiębiorstw sięga lat 90. i od tego czasu uległa głębokim przemianom (konieczność usystematyzowania rozproszonej wiedzy w tym obszarze). Ponadto dostrzeżono niewielki dorobek lite-

raturowy, który wyjaśniałby powiązania zagadnienia zwinności przedsiębiorstw z głównymi nurtami teoretycznymi w zarządzaniu strategicznym, co stanowiło powód omówienia w pracy szerokiego wachlarza podejść teoretycznych stanowiących podłoże dla zwinności. Warto wspomnieć, że prowadzone w literaturze badania empiryczne dotyczące zwinności strategicznej mają przede wszystkim charakter opisowy, często pozbawiony podstaw teoretycznych. Ponadto odczuwalny jest także deficyt opracowań dotyczących określenia mechanizmu wpływu zwinności strategicznej na wyniki przedsiębiorstw w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej.

- Luka metodyczna – wynikająca z niedostatku metod i narzędzi w zakresie konceptualizacji oraz operacjonalizacji zwinności strategicznej. Naukownicy zajmujący się tą dziedziną nadal nie osiągnęli konsensusu w sprawie najlepszej metody pomiaru zwinności. W dotychczasowych badaniach operacjonalizacja zwinności miała niekiedy charakter przypadkowy bądź fragmentaryczny – nie wnikała z merytorycznej analizy uwarunkowań zwinności strategicznej przedsiębiorstw. Powstałe do tej pory miary traktuje się jako przyczynkowe do wypracowania precyzyjnego narzędzia.
- Luka empiryczna – wynikająca z nielicznych publikowanych badań w zakresie zwinności strategicznej i jej wpływu na wyniki przedsiębiorstw. Wśród motywów zwinności wskazuje się: zaspokojenie potrzeb klientów, chęć uzyskania przewagi konkurencyjnej, przetrwanie w trudnych warunkach oraz chęć osiągnięcia wyższej efektywności. W literaturze zakłada się, że zwinność strategiczna może mieć pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstw (Ofoegbu i Akanbi, 2012; Fartash i Davoudi, 2012; Shin, Lee, Kim i Rhim, 2015). Brakuje jednak dogłębnych badań potwierdzających istnienie tego związku.
- Luka aplikacyjna – odnosząca się do uświadomienia kadrze najwyższego szczebla znaczenia zwinności strategicznej i możliwości jej rozwoju poprzez kształtowanie i doskonalenie atrybutów ją współtworzących. W większości przedsiębiorstw brakuje systemowego podejścia do zwinności strategicznej, co wynika z braku rozwiniętej teorii i właściwych narzędzi pomiarowych. Czynnikiem ten stanowi barierę w rozwoju i możliwości wykorzystania potencjału tkwiącego w zwinności strategicznej przedsiębiorstw. Odczuwalny jest również deficyt opracowań dotyczących rekomendacji dla praktyki gospodarczej, wskazujących na korzyści wykorzystania zwinności jako zdolności do podejmowania zmian, umożliwiającej szybszą i efektywniejszą adaptację do zmieniających się warunków otoczenia współczesnych przedsiębiorstw.

W pracy przyjęto założenia ontologiczne, epistemologiczne i metodologiczne zgodne z kanonem krytycznego realizmu (*critical realism*), w którym rzeczywistość jest realna, ale nie jest poznawana perfekcyjnie, mamy raczej do czynienia z prawdą probabalistyczną aniżeli absolutną (Bisman, 2010). Krytyczny realizm, jako jedno z podejść postpozytywistycznych w filozofii nauki, znajduje coraz większe uznanie w metodologii nauk o zarządzaniu (Easton, 1998; Tsoukas, 1989; Miller i Tsang, 2010;

Sousa, 2010). W pracy wykorzystano modelowanie, które posłużyło do wyodrębnienia istotnych składowych zwinności strategicznej i przedstawienia zależności między nimi. W perspektywie krytycznego realizmu rolę modelowania upatruje się przede wszystkim w wyjaśnieniu i zrozumieniu, predykcja natomiast ma rolę drugorzędną. Zgodnie z tym podejściem należy „zidentyfikować mechanizmy przyczynowe, które leżą u podstaw procesów, które obserwujemy” (Easton, 1998, s. 85). W modelowaniu sugeruje się wykorzystanie rozumowania abdukcyjnego, czyli procesu testowania teorii, w którym dąży się do (najlepszego) wyjaśnienia podejmowanych zjawisk (Urbański, 2009, s. 43). Postępowanie abdukcyjne umożliwia badaczowi testowanie teorii za pomocą tworzonych przypuszczalnych związków. Abdukcja nie gwarantuje niezawodności twierdzeń czy teorii, ale umożliwia opracowanie hipotetycznego modelu i wskazanie najbardziej prawdopodobnych hipotez.

Głównym celem pracy jest opracowanie modelu zwinności strategicznej ukierunkowanego na poprawę wyników przedsiębiorstw. Realizacja głównego celu pracy wymagała określenia celów szczegółowych na trzech płaszczyznach:

- teoretycznej, w tym:
 - przeprowadzenie systematyzujących studiów w zakresie zwinności,
 - identyfikacja zwinności strategicznej,
 - konceptualizacja pojęcia zwinności strategicznej i jej atrybutów,
 - ustalenie potencjalnego mechanizmu wpływu zwinności strategicznej na wyniki przedsiębiorstw;
- metodycznej, w tym:
 - zaprojektowanie modelu zwinności strategicznej przedsiębiorstw,
 - opracowanie metody pomiaru zwinności strategicznej,
 - rozwinięcie procedury testowania modelu,
 - budowa modeli pomiarowych i modelu strukturalnego zwinności strategicznej;
- empirycznej, w tym:
 - określenie poziomu i znaczenia poszczególnych wskaźników składających się na konstrukty teoretyczne zwinności strategicznej,
 - identyfikacja czynników zwinności strategicznej z zastosowaniem modelowania strukturalnego,
 - ustalenie zależności występujących między elementami modelu strukturalnego zwinności strategicznej.

Podjmując próbę realizacji tak zdefiniowanego zbioru celów, sformułowano główną hipotezę badawczą, zgodnie z którą zwinność strategiczna, tworzona przez wrażliwość strategiczną, przedsiębiorczość strategiczną, elastyczność oraz przywództwo strategiczne, ma pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstw. Hipoteza główna została rozpisana na pięć hipotez częściowych, a ich treść i rozwinięcie znajdują się w dalszej części rozprawy.

Ze względu na charakter przedmiotu badań zdecydowano się na badania empiryczne z wykorzystaniem metod ilościowych, które w głównej mierze są nastawione

na eksplorację i wyjaśnienie zjawisk słabo rozpoznanych oraz relacji między nimi. Zdecydowano się na metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem popularnego narzędzia, jakim jest kwestionariusz ankiety. Przeprowadzono pilotaż narzędzia badawczego na celowo dobranej grupie przedsiębiorstw, a następnie wykonano badania zasadnicze. Badanie zostało przeprowadzone w okresie maj – czerwiec 2017 roku¹. Ostatecznie otrzymano 424 poprawnie wypełnione kwestionariusze ankiety, co przy akceptowalnym błędzie pomiaru daje możliwość wnioskowania na temat zbiorowości średnich i dużych polskich przedsiębiorstw. Wyniki badań stanowiły podstawę do analizy danych i wnioskowania w ramach badań opisowych oraz przy czynowych w postaci modelowania strukturalnego.

Wyznaczone cele pracy oraz sformułowana hipoteza badawcza mają odzwierciedlenie w strukturze monografii. Praca składa się z dwóch zasadniczych części, pierwszej teoretycznej (rozdziały 1–3) i drugiej empirycznej (rozdziały 4–5).

W rozdziale pierwszym przedstawiono rozważania teoretyczne dotyczące zwinności przedsiębiorstw w naukach o zarządzaniu. Wskazano na złożoność otoczenia oraz potrzebę przedsiębiorstw do samoorganizowania w celu adaptacji do zmieniających się warunków. Omówiono istotę i uwarunkowania zwinności, przedstawiając definicje prezentowane w literaturze. Ponadto przedstawiono rozwój idei zwinności przedsiębiorstw, wskazując na wyodrębnienie jej trzech rodzajów: zwinności wytwarzania, organizacyjnej oraz strategicznej. Dokonano także systematyzacji obszarów i kierunków badawczych nad zwinnością przedsiębiorstw w ujęciu przedmiotowym.

Drugi rozdział w całości obejmuje analizę i krytyczną ocenę podstaw teoretycznych, na których gruncie rozwija się współczesna wiedza naukowa na temat zwinności przedsiębiorstw. Zebrano najważniejsze koncepcje i podejścia teoretyczne, które uzasadniają i wyjaśniają pojęcie zwinności. W kolejnych podrozdziałach przedstawiono krytyczną analizę poszczególnych podejść i koncepcji uwzględniającą ich wpływ na zwinność strategiczną na różnych poziomach analizy przedsiębiorstwa. Wskazano na podejścia uwzględniające zwinność strategiczną na poziomie jednostki oraz podejścia rozpatrujące zwinność strategiczną na poziomie przedsiębiorstwa. Przedstawione w tym rozdziale wnioski odgrywają rolę fundamentu teoretycznego stanowiącego podstawę dalszych rozważań w pracy dotyczących konceptualizacji definicji zwinności strategicznej i jej atrybutów.

W rozdziale trzecim, ze względu na występujące w literaturze niejasności semantyczne, dokonano delimitacji pojęcia „zwinność strategiczna”, wyznaczając w ten sposób zakres przedmiotowy pracy. Sformułowano definicję zwinności strategicznej przygotowaną na potrzeby monografii oraz dokonano identyfikacji i konceptualizacji elementów współtworzących zwinność strategiczną. W ramach czterech atrybutów zwinności strategicznej (wrażliwości strategicznej, przedsiębiorczości

¹ Badania zasadnicze przeprowadzono w ramach realizacji projektu badawczego pt. „Zwinność przedsiębiorstw w procesie przystosowania się do otoczenia i jego zmian”, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (nr DEC - 2013/11/D/HS4/03858).

strategicznej, elastyczności oraz przywództwa strategicznego) wyróżniono dziewięć konstruktów teoretycznych współtworzących poszczególne atrybuty i wskazano na ich pozytywny wpływ na wyniki rynkowe przedsiębiorstw, a te z kolei na wyniki finansowe. Wskazane konstrukty składają się na model zwinności strategicznej. Przedmiotem zainteresowania są związki pomiędzy elementami modelu sformułowane w postaci hipotez cząstkowych.

W rozdziale czwartym przedstawiono wyniki badań empirycznych ukierunkowanych na rozpoznanie zwinności strategicznej, a w szczególności pomiar atrybutów ją konstytuujących. Zaprezentowano metodykę badań, ze szczególnym uwzględnieniem procesu gromadzenia danych, informacji o populacji oraz próbie badawczej. W dalszej części przedstawiono badania opisowe mające na celu pomiar zwinności strategicznej oraz ustalenie poziomu i znaczenia poszczególnych wskaźników wyjaśniających atrybuty zwinności strategicznej. Zaprezentowano opinie respondentów dotyczące występowania poszczególnych cech w badanych przedsiębiorstwach w zakresie ich zdolności do adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia.

W rozdziale piątym przedstawiono badania przyczynowe w postaci modelowania strukturalnego zwinności strategicznej. Wyjaśniono istotę i procedurę modelowania strukturalnego, dokonano operacjonalizacji zmiennych nieobserwowalnych, prezentując narzędzia pomiarowe wykorzystane następnie w modelowaniu. Opiszano kolejne etapy konstrukcji modelu pomiarowego, w szczególności jego testowanie i ocenę. Następnie zaprezentowano model strukturalny, w którego ramach, na podstawie rezultatów empirycznych procesu modelowania, sformułowano wnioski dotyczące postawionych hipotez. Zaprezentowano ostateczną ocenę hipotez oraz dyskusję nad wnioskami badawczymi.

W ramach zakończenia przedstawiono wnioski badawcze dotyczące wkładu w rozwój teorii nauk o zarządzaniu, sformułowano zalecenia dla praktyki gospodarczej oraz wskazano ograniczenia wynikające z postępowania badawczego i kierunki przyszłych poszukiwań badawczych.

Rozdział 1

ZWINNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

W naukach o zarządzaniu rozwinęło się wiele subdyscyplin i obszarów badawczych, wśród których wciąż dynamicznie się rozwija i chętnie poddawane jest eksploracji naukowej zarządzanie strategiczne. W ramach nauk o zarządzaniu podejmuje się problemy związane z powstawaniem, funkcjonowaniem, przekształcaniem, rozwojem i współdziałaniem organizacji (Sudoł, 2007, s. 28). Podejmowane aktywności naukowo-badawczej, w ramach wymienionych problemów wynikają z działania sił na zewnątrz organizacji. Brak możliwości kontrolowania otoczenia wymusił procesy dostosowywania się przedsiębiorstw do zmian w otoczeniu. Ustawicznie zmieniające się zewnętrzne uwarunkowania sprawiają, że procesy adaptacji powinny być ciągłe (Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 11), a zwinność jako koncepcja silnie osadzona w ramach teoretycznych zarządzania strategicznego stanowi zdolność umożliwiającą szybkie i efektywne sprostanie temu wyzwaniu.

Zwinność, jako pojęcie stosunkowo nowe i nadal niejednoznacznie określone, wymaga pogłębionych studiów literaturowych i przeglądu dotychczasowych badań, które umożliwiłyby lepsze rozpoznanie jego istoty. W literaturze pojęcie zwinności często jest odnoszone do różnych dziedzin nauki, co tym bardziej potęguje chaos definicyjny i trudności w interpretacji. Wynika to z odmiennych doświadczeń naukowców, podejść metodologicznych, jak również potrzeb w zakresie wyjaśnienia nurtujących ich zagadnień. W związku z powyższym celem tego rozdziału jest przeprowadzenie systematyzujących studiów literaturowych w zakresie zwinności w naukach o zarządzaniu.

Rozważania dotyczące istoty zwinności należy rozpocząć od warunków otoczenia, stanowiących imperatyw dla wyłonienia się owej zdolności. Główna potrzeba zwinności wynika ze złożoności otoczenia i dążenia przedsiębiorstw do samoorganizowania się, jako procesu adaptacyjnego prowadzącego do „nowego porządku”. Bodźcem do tego działania może być zarówno wyłaniająca się w otoczeniu szansa², jak i obrona przedsiębiorstwa przez wpanięciem w chaos. W kolejnych

² W pracy, ze względów leksykalnych, pojęcie „szansa” będzie stosowane zamiennie z pojęciem „okazja”, choć autorka zdaje sobie sprawę z różnic semantycznych obu pojęć, na które wskazuje też R. Krupski (2013).

podpunktach rozdziału wyjaśniona została potrzeba zdolności przedsiębiorstw do przystosowania się do otoczenia i jego zmian, wskazano na najbardziej znane definicje zwinności, a następnie omówiono rozwój koncepcji zwinności w naukach o zarządzaniu. W ostatnim podpunkcie tego rozdziału przedstawiono dostępne w literaturze badania nad zwinnością przedsiębiorstw, omawiając je według kryterium przedmiotowego.

1.1. Imperatyw samoorganizowania się przedsiębiorstw

Zainteresowanie wpływem otoczenia na przedsiębiorstwo ewoluuje, czego efektem jest wielość publikacji o tej tematyce w ostatnich dziesięcioleciach. We wcześniejszych pracach (Lawrence i Lorsch, 1967; Duncan, 1972; Miles i Snow, 1978) wykorzystywano modele nawiązujące do niepewności otoczenia. Podejście autorów spotkało się z krytyką, gdyż nie uwzględnili w swoich modelach nagłych zmian kreujących niepewność, analizując jedynie postrzeganą przez menedżerów nieprzewidywalność zmian, podczas gdy inni badacze uważali, że bardziej istotny jest pomiar obiektywnego stanu otoczenia (Milliken, 1978). Obecnie autorzy często podejmują temat oszacowywania burzliwości otoczenia, dokonując dekompozycji tego zagadnienia i rozkładając konstrukt badawczy na mniejsze elementy, stanowiące źródła owej turbulencji. Na przykład O. Kuivalainen, S. Sundqvist, K. Puumalainen i K.W. Cadogan (2004) oszacowują turbulencję otoczenia, uwzględniając obszar prawny, technologiczny, konkurencyjny oraz otoczenie klienta, wykorzystując do pomiaru skale użyte wcześniej przez B.J. Jaworskiego i A.K. Kohli (1993) oraz F.R. Dwyera i M.A. Welsha (1985), U. Lichtenthalera (2009). Z. Zhang i H. Sharifi (2007) dokonują pomiaru w nieco inny sposób, identyfikując pięć grup czynników wpływu na przedsiębiorstwo (rynek, konkurencja, klient, technologia, czynniki społeczne). Na podstawie odpowiedzi respondentów ustalają ranking, które z nich mają najsilniejszy, a które mniejszy wpływ na przedsiębiorstwo. W większości prezentowanych badań proponuje się szacowanie turbulencji otoczenia na podstawie subiektywnych miar odnoszących się do percepcji menedżerów zamiast obiektywnej oceny źródeł turbulencji otoczenia (Yauch, 2011).

Pojęcie burzliwości otoczenia zyskało popularność w zarządzaniu strategicznym za sprawą badań prowadzonych przez H. I. Ansoffa, który uznaje, że otoczenie organizacji w XX wieku charakteryzuje się wzrastającą turbulencją, przejawiającą się w zwiększeniu: nowości zmian, intensywności otoczenia, szybkości zmiany i złożoności otoczenia. Wielość zmiennych i różnorodny kierunek ich ewolucji sprawia, że zmiany, które zachodzą w otoczeniu, są coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szyb-

kie i trudne do przewidzenia (Ansoff, 1985, s. 58–61). Poglądy P. Kotlera i J.A. Caslione (2009) odnoszące się do atrybutów otoczenia są bardzo bliskie wnioskowi prezentowanemu przez H.I. Ansoffa. Autorzy stoją na stanowisku, że turbulencja otoczenia stanowi obecnie normę działalności przedsiębiorstwa, a nie wyjątek, jej konsekwencją jest natomiast chaos, ryzyko i niepewność. Skutki turbulencji mogą się przejawiać dwojako, z jednej strony przedsiębiorstwo musi się zmierzyć z nieprzewidywalnymi zagrożeniami, z drugiej strony turbulencja otoczenia może stanowić wyjątkową szansę. Wśród głównych czynników źródeł turbulencji wskazują na: postęp techniczny i rewolucję informatyczną, przełomowe technologie i innowacje, wschodzące gospodarki, hiperkonkurencję, środowisko oraz wzrost siły klienta (Kotler i Caslione, 2009, s. 12, 33).

Zależności pomiędzy burzliwością a niepewnością otoczenia przedstawia A. Zakrzewska-Bielawska (2018, s. 61–62). Autorka wskazuje na własności turbulencji, takie jak dynamizm zmian oraz ich złożoność. Dynamizm zmian określa poprzez ich intensywność, częstość oraz szybkość, natomiast złożoność determinowana jest przez liczbę elementów, ich różnorodność oraz ich wzajemne powiązanie w kontekście ciągłości i liniowości. Turbulentne otoczenie nie jest tożsame z otoczeniem niepewnym, gdyż pomimo złożoności i dynamiczności może być przewidywalne. Autorka, rozwijając tę myśl, wskazuje na cechę, która moderuje związek pomiędzy turbulencją otoczenia a jego niepewnością, jest nią przewidywalność związana z dostępnością informacji oraz umiejętnością ich analizy i przetwarzania.

Potoczne określenie „chaotyczne otoczenie” obrazuje diametralnie zmieniający się kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw oraz poziom strategiczny ulegający ciągłym przeobrażeniom w wyniku niejasności i złożoności. Teoria chaosu wywodząca się z teorii złożoności wyjaśnia, że to atraktory kształtują system, pomiędzy nimi występuje sfera turbulencji, czyli tzw. krawędź chaosu. Stan ten charakteryzuje się dużym poziomem niepewności, w którym bardzo trudno prognozować przyszłość, a długookresowe planowanie jest wręcz niemożliwe (Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 26). W tym kontekście strategia jest wyrazem procesów uczenia się, które tworzą warunki do radzenia sobie z niejasną i niepewną sytuacją. H.I. Ansoff (1985, s. 61) twierdzi, że uwzględniając takie przesłanki, zasadne jest zwrócenie uwagi na adaptacyjny i elastyczny charakter strategii opartej na formułowaniu portfela możliwych opcji strategicznych. Im bardziej niepewna sytuacja, tym więcej możliwości powinno się rozważać w procesie refleksji strategicznej. P. Kotler i J.A. Caslione (2009, s. 62–63) zwracają uwagę na kontinuum zarządzania w chaosie, które wypukła ciągły, nieskończony charakter procesu zarządzania koncentrującego się na dopasowaniu strategii w reakcji na turbulencje i chaos.

Przedsiębiorstwa działające na krawędzi chaosu powinny przyjąć założenie, że wzrastająca turbulencja otoczenia determinuje zarządzanie zmianą jako centralne i najważniejsze wyzwanie zarządzania strategicznego. Strategia przedsiębiorstwa powinna zatem umożliwiać budowę organizacji (struktura, procesy, systemy) mogącej się zmieniać w sposób ciągły i efektywny. Autorki znanej publikacji *Competing*

on the edge (Brown i Eisenhardt, 1998, s. 7–9), zwracają uwagę na sześć elementów, które w radykalny sposób zmieniły kierunek myślenia strategicznego:

- trudność w przewidzeniu/przewidywaniu przyszłości (*unpredictable*) – konkurowanie na krawędzi chaosu wiąże się bezpośrednio z brakiem informacji, niewiadomą, dlatego wykorzystuje się metodę małych kroków, obserwując, które z działań przynoszą korzyści i które należy kontynuować;
- trudność w kontrolowaniu (*uncontrolled*) – duża liczba bodźców i zmian w sektorach wymaga od przedsiębiorstw ciągłych zmian i działań dostosowawczych, co utrudnia proces kontroli, konkurowanie na krawędzi wymaga podejmowania decyzji scentralizowanych w ramach poszczególnych jednostek, a nie centrali przedsiębiorstwa;
- problem braku efektywności (*inefficient*) – konkurowanie na krawędzi może się okazać nieefektywne w krótkim okresie, wynika to z podejmowania prób i z błędów, uczenia się i bycia innowacyjnym; jednak nie efektywność czy rentowność są najistotniejsze, ale raczej wykorzystanie zmiany do nieustannego odkrywania możliwości biznesowych poprzez dostrzeżenie nowych szans na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa;
- potrzeba proaktywności (*proactive*) – w konkurowaniu na krawędzi nie można pozostawać pasywnym, czekając na aktywność innych przedsiębiorstw, liczy się wczesna antycypacja zmian lub własne ich wprowadzanie przez przedsiębiorstwo;
- potrzeba kontynuacji (*continuous*) – ciągłość czynności zapewnia przedsiębiorstwu rytm, nie chodzi o kilka niespójnych działań, dużych transformacji, dużych fuzji, ale o powtarzalne, bezwzględne wprowadzanie zmian, które staną się naturą przedsiębiorstwa;
- konieczność różnorodności (*diverse*) – konkurowanie na krawędzi chaosu wymaga różnorodności działań obarczonych różną skalą i odmiennym ryzykiem; zatem potrzebne jest kreowanie silnej i zróżnicowanej strategii zapewniającej wielość działań, z których kilka będzie genialnych, większość dobrych, a kilka błędnych.

Jak deklarują J. Rokita i A. Dziubińska (2016, s. 44), rozpatrywanie chaosu ze względu na determinizm uwzględnia wrażliwość i czujność na inicjalne warunki oraz atraktory. Interakcje powstające w takich strukturach mogą powodować powstawanie wysoce złożonych sieci zachowań. Transformacja systemu ze stanu stabilności do stanu chaosu następuje w wyniku interakcji między stabilizującymi system ujemnymi sprzężeniami zwrotnymi z powodującymi utratę stabilności dodatnimi sprzężeniami zwrotnymi. W takich warunkach mogą się wyłaniać systemy samoorganizujące się, typowe dla struktur dyssypatywnych, które albo utrzymują się w stanie stabilnym, choć dalekim od równowagi, albo tworzą nowy wzorzec. Wśród cech samoorganizujących się systemów autorzy wymieniają (Rokita i Dziubińska, 2016, s. 36):

- stabilność daleką od równowagi,
- amplifikację procesów przez dodatnie sprzężenia zwrotne,
- „załamanie” się stabilności prowadzące do nowej formy zorganizowania,

- nieustanny przepływ energii przez system,
- możliwość opisu systemu za pomocą równań nieliniowych.

Zjawisko samoorganizowania się prowadzące do złożonych struktur zostało poddane modelowaniu w celu poznania życia i organizacji systemów biologicznych (geny, zorganizowanie komórek, organizmy, systemy ekologiczne, systemy społeczne). Dynamika systemów biologicznych, mających cechy społeczne, stanowiła sedno pracy C.V. Reynoldsa (1987, s. 25–34). Modele, w których uwzględnia się wyłanianie się wzorców w wyniku podobnego zachowywania agentów (jednostek) oraz ich bezpośrednich sąsiadów, zainspirowały badaczy z zakresu nauki o zarządzaniu do stosowania prostych zasad tych warunków, które umożliwiają samoorganizowanie i adaptowanie.

F. Capra (2002, s. 23–25) przekonuje, że działanie sprzężeń zwrotnych może doprowadzić do nowego porządku i złożoności. Ten wniosek stanowi istotny wkład w teorię struktur dyssypatywnych opisującą, jak poprzez samoorganizowanie i wyłanianie się struktur powstaje spontaniczne, nowe uporządkowanie tworzące znacznie „większą” całość. Samoorganizowanie jest naturalnym procesem organizującym systemy dyssypatywne, które są przedmiotem oddziaływania czynników energetyzujących je. Porządek wyłania się w wyniku interakcji powodujących napięcia powstające pod wpływem różnic energii znajdujących się w autonomicznych jednostkach tworzących pewną całość (Rokita i Dziubińska, 2016, s. 44). Analogię do nauk o zarządzaniu można odnaleźć w interpretacji różnic energii jako poziomu zmian w otoczeniu w stosunku do przedsiębiorstwa powodujących napięcia i kształtujących nowe formy adaptacji. Porządek może być rezultatem uczenia się agentów, a interakcje między nimi tworzą synergię. Gdy system znajduje się w obszarze niestabilności, dalekiej od równowagi, następujące w nim zmiany umożliwiają wyłanianie się jakiegoś nowego porządku. Nowy porządek w systemie powstaje wówczas, gdy czynniki oddziałujące na system wywierają w nim napięcia. Jeśli w następstwie małych zmian procesy powodujące transformację systemu są zasilane nowymi, ważnymi ze względu na transformację zasobami, następują zmiany prowadzące do nowego porządku. Samoorganizacja może następować poprzez (Rokita i Dziubińska, 2016, s. 51):

- spontaniczną fluktuację czynników, które inicjują nowy porządek,
- autokatalityczne sprzężenia zwrotne, które zachęcają i wzmacniają tę fluktuację,
- odpowiednią koordynację, która wzmacnia wyłanianie się porządku,
- rekonfigurację zasobów, która wzmacnia nowy porządek i podtrzymuje działanie dodatnich sprzężeń zwrotnych.

Procesy samoorganizowania się systemu są spowodowane powstawaniem szansy na dokonanie zmiany, a następnie ochronę „nowego”, które wyłania się jako obrona przed wpadnięciem w chaos. W konsekwencji nowemu porządkowi także towarzyszą napięcia, które generują wyłanianie się kolejnych działań w przyszłości. Systemy cechujące się wielowymiarowością mogą być systemami samoorganizującymi się. W konsekwencji ich dynamika powoduje, że mogą się cechować adaptacyjnością.

Organizacje możemy określić mianem samoorganizujących się, gdy „[...]” wpływające na nie czynniki oddziałują jednokierunkowo, a rosnąca liczba czynników dodatnich – wzmacniających, i ujemnych – równoważących, zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia uporządkowania. Przedsiębiorstwa takie charakteryzują się procesami nieciągłych przekształceń i ich stanów: stabilnej równowagi, z której wyłania się nowy porządek lub chaos. Impulsem dla przekształceń są inicjujące je napięcia, wzmocnione i kontrolowane. Prognozowanie możliwe jest jedynie w krótkich przedziałach czasowych, z udziałem zmian inkrementalnych. Wyłanianie się „nowego porządku” ma charakter adaptacyjny – poprzez konkretną rekonfigurację” (Rokita i Dziubińska, 2016, s. 52).

Spontaniczne wyłanianie się nowych wzorców jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw funkcjonujących na krawędzi chaosu. S.A. Kauffman (1991) wskazuje, że sieci będące na krawędzi chaosu i porządku mogą się cechować zdolnością do szybkiej adaptacji poprzez akumulowanie korzystnych dla siebie wariantów. Z reguły systemy te adaptują się do zmieniającego się otoczenia w sposób kaskadowy, choć w niektórych sytuacjach mogą przechodzić mutację w sposób nagły i intensywny. J. Rokita i A. Dziubińska (2016, s. 38) zwracają uwagę, że nauki o zarządzaniu powinny konceptualizować problem samoorganizowania się systemów oraz ich ewolucji jako istotny z poznawczego punktu widzenia. Odwołując się do teorii złożoności, autorzy podkreślają, że systemy adaptacyjne wykształcają się ze zagregowanych, współzależnych względem siebie zachowań agentów (Rokita i Dziubińska 2016, s. 46). Proces ten jest wspierany przez zasady określające zachowania systemu, w którym działają agenci, jednak agenci mogą z jednej strony dostosowywać się do tych zasad, z drugiej jednak zmieniać je, tworząc nowy porządek. Wątpliwości, które dostrzegają autorzy, dotyczą roli przyczynowości i charakteru wyłaniającego się porządku, w którym szanse grają kluczową rolę. Charakter interakcji z natury jest jednak deterministyczny, a zasady są stałe w wyniku wyboru lub natury. Dlatego, jak słusznie konstytuują J. Rokita i A. Dziubińska (2016, s. 46), „szanse otwierają sposobności dla żywotnych wariantów kombinacji, poprzez które system rozwija się w kierunku wyłaniającego się porządku”.

W badaniach europejskich nad samoorganizowaniem się systemów zauważono, że w dłuższych przedziałach czasowych stabilność jest stanem przejściowym, z którego wyłania się samoorganizacyjna zdolność systemu. W świecie organizacji, jak piszą J. Rokita oraz A. Dziubińska (2016, s. 50–51), może być to popyt i podaż, a luka pomiędzy nimi kreuje adaptacyjną cenę napięcia, która albo powoduje powstawanie inicjatyw przedsiębiorczych, albo jest czynnikiem sprawczym restrukturyzacji. Interakcje oraz napięcia z nimi związane powodują wyłanianie się nowego porządku. Po przekroczeniu pewnej wielkości krytycznej system przekształca się z jednego stanu w drugi. W dłuższych okresach stabilność jest więc stanem przejściowym, z którego wyłania się samoorganizacyjna zdolność systemu.

Nurtujące dla badaczy jest pytanie o przyczyny samoorganizowania się systemów. Według autorów badań – I. Prigogine oraz I. Stengers (1984) – system zawsze

ma zdolność do samoorganizowania się, trzeba jednak odkryć w nim ten potencjał. Przyczyną nowego porządku jest jego wcześniejszy brak, który prowadzi do napięć będących z kolei czynnikiem sprawczym nowego porządku. Nowy kontekst, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, wymaga odejścia od tradycyjnych rozwiązań opartych na hierarchii, strukturach, koordynacji. Nowy porządek cechuje się wyłątnością dzięki temu, że (Plowman, Baker, Beck, Kolkarni, Solansky i Travis, 2007):

- małe zmiany i ich wzmocnienia mogą powodować powstawanie zmian radykalnych,
- akceleracja zmian jest spowodowana dostępnością zasobów, stosownym językiem i symbolami,
- interakcje pomiędzy elementami systemu są czynnikiem zachęcającym do akceleracji zmian,
- duży wpływ na akcelerację wywołują czynniki kontekstualne.

Jeśli w następstwie małych zmian procesy powodujące transformację systemu są zasilane nowymi, ważnymi z punktu widzenia transformacji zasobami, następują radykalne zmiany prowadzące do nowego porządku.

1.2. Zdolność przedsiębiorstw do przystosowania się do otoczenia

Przedsiębiorstwa, aby trwale osiągać zadowalające wyniki i odnieść sukces, muszą umiejętnie się dostosowywać do konkurencyjnego otoczenia, wyszukiwać atrakcyjne przestrzenie rynkowe i tam budować przewagę konkurencyjną³. W tak trudnej do funkcjonowania rzeczywistości umiejętność szybkiej reakcji na zmiany otoczenia stanowi jedną z najbardziej pożądanych i najistotniejszych umiejętności dla przedsiębiorstw chcących osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną (Matson i McFarlane, 1999; Meehan i Dawson, 2002; Holweg, 2005; Storey, Emberson i Reade, 2005; Reichhart i Holweg, 2007; Bernardes i Hanna, 2009). Zwiększona złożoność otoczenia sprawia, że zarządzający przy formułowaniu strategii dysponują ogromną liczbą zmiennych odnoszących się do otoczenia konkurencyjnego, a ich zadaniem jest umiejętnie i efektywnie ich przefiltrowanie. Ponadto wymagana jest wysoka adaptacja do otoczenia w konfrontacji z jego dynamiką i ograniczonymi możliwościami prognozowania (Bogner i Barr, 2000, s. 212–226).

Wielu naukowców definiuje zwinność jako zdolność przedsiębiorstwa do adaptacji w wyniku szybko następujących zmian w otoczeniu (Breu, Hmingway, Strathern i Bridger, 2001; Gunasekaran, 1999a; Kassim i Zain, 2004; Yusuf, Sarhadi

³ Temat adaptacji przedsiębiorstw do wyzwań otoczenia został podjęty przez autorkę w pracy (Sajdak, 2014c).

Organizacyjne uczenie się obejmuje kreację, adaptację oraz replikację wiedzy (Dyer i Shafer, 1998), prowadząc z biegiem czasu do akumulacji wiedzy (Senge, 1990; March, 1991). Integracja wewnętrznej (zarówno indywidualnej, jak i organizacyjnej) bazy wiedzy i organizacyjnego uczenia się poprawia efektywność organizacyjną poprzez doskonalenie wykonanych zadań bazujące na doświadczeniu (Ranft i Lord, 2002; Braunscheidel i Suresh, 2009). Zwinność wymaga wiedzy powstającej w ramach organizacyjnych procesów uczenia się przez wykwalifikowanych pracowników (Roth, 1996). Przedsiębiorstwa charakteryzujące się zwinnością polegają na umocowanych pracownikach (*empowered employees*), którzy dzięki posiadanej wiedzy są czujni na pojawiające się szanse oraz wyzwania i potrafią w odpowiednim czasie dokonać elastycznej korekty działań (Li i in., 2008). Rozwój procesów uczenia się w organizacji dzięki sprzyjającej kulturze organizacyjnej, umocowanym pracownikom i elastycznym warunkom pracy jest niezbędnym dla zwinności. Kreatywność, wszechstronność i doskonałość w rozwiązywaniu problemów to cechy organizacji, w których wiedza i procesy uczenia się stanowią fundament ich funkcjonowania.

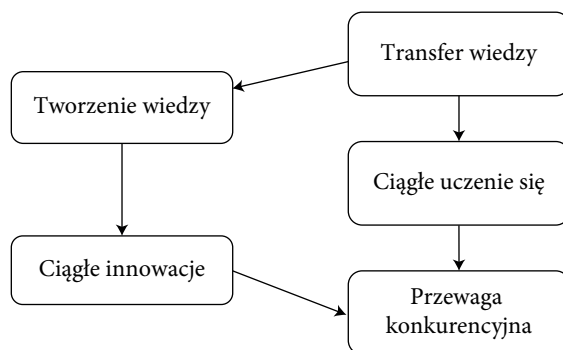
2.3. Założenia w podejściach będących źródłem zwinności na poziomie przedsiębiorstwa

Podejście oparte na wiedzy

Za twórców tego podejścia uważa się M. Aoki (1986; 1990), I. Nonaka oraz H. Takeuchi (1995), japońskich naukowców, którzy w wyniku empirycznych porównań – uporządkowania tzw. faktów stylizowanych – między przedsiębiorstwami japońskimi i innymi, głównie amerykańskimi, zidentyfikowali cechy japońskich przedsiębiorstw, które zainspirowały ich do odmiennego postrzegania teorii przedsiębiorstwa. Zgodnie z tą koncepcją przedsiębiorstwo jest postrzegane jako instytucja, która potrafi zapewnić lepszą i bogatszą strukturę wymiany informacji niż rynek. Organizacja i hierarchia w przedsiębiorstwie wynikają z ważności (adekwatności, szybkości) informacji, a nie z formalnej struktury stworzonej przez menedżerów. W przedsiębiorstwie ważniejsze są „szczeble” wartości informacji niż szczeble ludzi i zadań. Silna przewaga przedsiębiorstwa nad konkurentami wyraża się w bogatszej i efektywniejszej wymianie informacji. Granice przedsiębiorstwa są płynne, zmieniają się elastycznie do potrzeb struktury informacyjnej. Płynne granice przedsiębiorstw powodują, że przedsiębiorstwo o nieefektywnej strukturze informacji traci swoją część rynku, która jest przejmowana przez przedsiębiorstwa o lepszej strukturze informacji (Noga, 2009, s. 166–167).

Stosując hierarchiczną strukturę, zarządzający dysponują doskonałą wiedzą technologiczną powiązanych jednostek, ale są niezdolni do przeprowadzania monitoringu wyłaniających się zdarzeń mających wpływ na wykorzystywane technologie lub koniecznych, szybkich działań naprawczych implementowanych w jednostkach. Natomiast horyzontalna struktura przedsiębiorstwa pozwala na koordynację decyzji produkcyjnych pomiędzy powiązаныmi jednostkami, które w istocie mają niepełną wiedzę technologiczną, ale stopniowo stają się zdolne do szybkiego reagowania na pojawiające się nieprzewidziane zdarzenia poprzez efektywniejsze wykorzystanie posiadanej wiedzy (Aoki, 1986).

Integralną częścią informacyjnej teorii przedsiębiorstwa jest wiedza, której podziału na jawną (*explicit knowledge*) i ukrytą (*tacit knowledge*) dokonał w latach 50. M. Polanyi (1958). We wczesnych latach 90. I. Nonaka (1991) wykorzystał tę koncepcję w teorii kreowania wiedzy w przedsiębiorstwie, uwypuklając przede wszystkim rolę ukrytej wiedzy w rozwoju wiedzy gospodarczej. Opracowano model SECI odnoszący się do przetwarzania wiedzy tajnej i jawnej w wyniku czterech procesów (socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji, internalizacji) (Nonaka i Takeuchi, 1995). M. Li oraz F. Gao (2003) podkreślają, że transfer wiedzy (*knowledge transfer*) nie jest tym samym co tworzenie wiedzy (*knowledge creation*). Transfer wiedzy odnosi się do współzawodnictwa i ciągłego uczenia się od konkurentów na rynku lub licencjonowanych wynalazców. Uczestnicy procesu transferu wiedzy, wykorzystując benchmarking, identyfikują rynkowe trendy i najlepsze praktyki biznesowe dzięki gromadzeniu dobrej jakości informacji oraz inteligentnym systemom informacyjnym¹⁴. Proces kreowania wiedzy nie stanowi podstawy polepszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, jest nim raczej zdolność do ciągłego uczenia się. Autorzy opracowali model koncepcyjny odnoszący się do wpływu transferu wiedzy na przewagę konkurencyjną (rysunek 2.2). Teoria tworzenia wiedzy przedsiębiorstwa (*the-*



Rysunek 2.2. Wpływ transferu wiedzy na przewagę konkurencyjną

Źródło: (Li i Gao, 2003).

¹⁴ Wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa japońskie dwie dekady temu, a w wielu nowo industrializowanych krajach wykorzystywanym obecnie.

ory of knowledge-creating company) odniosła sukces w wyjaśnieniu, w jaki sposób japońskie przedsiębiorstwa produkcyjne kreują i utrzymują dynamiczny rozwój innowacji w realizowanych procesach, rozwoju produktu i adaptacji organizacyjnej. W literaturze nie brakuje także badań dotyczących wpływu procesu kreacji wiedzy na wyniki przedsiębiorstwa. Y.H. Li, J.W. Huang oraz M.T. Tsai (2009), wykorzystując model kreacji wiedzy SECI, wykazali, że każdy proces kreacji wiedzy w przedsiębiorstwie jest istotny i ma pozytywny wpływ na jego wyniki.

W zakresie nauk o zarządzaniu rola systemu informacyjnego jest jednoznacznie określona jako rola podsystemu zarządzania pełniącego wiele funkcji użytkowych w celu uzyskania sprawności jednostki w horyzoncie krótko- i długookresowym. Zgodnie z modelem procesu decyzyjnego na każdym etapie procesu podejmowania decyzji konieczne jest dysponowanie informacjami: przedstawiającymi problem, opisującymi i identyfikującymi jego istotę, umożliwiającymi określenie wariantów rozważań owego problemu oraz podjęcie decyzji o sposobie rozwiązania trudności przy wykorzystaniu podstawowych elementów decydowania. Zatem system informacyjny należy potraktować jako integralną część systemu zarządzania, stanowiącą jego podsystem. Znaczna część systemów informacyjnych wspomaga procesy gospodarcze w zakresie rejestracji operacji gospodarczych i ich rozliczania, gospodarowania zasobami, w zakresie sprzedaży produktów, komunikacji z innymi podmiotami (dostawcami, klientami, konkurentami) i wymiany informacji w przedmiotowych zakresach wynikających z wykonywanych zadań (Urbanowska-Sojkin, 2011, s. 209–244). Identyfikacja pojawiających się szans w otoczeniu wymaga informacji pochodzącej z monitoringu otoczenia, zdobywania wiedzy o otoczeniu oraz interpretowania zjawisk otoczenia (Rapp i in., 2010; Teece, 2007). Wiele uwagi w literaturze poświęca się korzyściom z powiązania strategicznych technologii informacyjnych (*strategic information technology*) ze zwinnością i w konsekwencji wpływu na wyniki przedsiębiorstw (Tallon i Pinsonneault, 2011). Praktyki dzielenia się wiedzą i zachowania sprzyjające temu procesowi stanowią istotny czynnik w identyfikowaniu zagrożeń oraz szans w otoczeniu, poprzedzając decyzje przedsiębiorstwa o sposobie, czasie i formie reakcji na zaistniałe zmiany (Gibson i Birkinshaw, 2004; Preston i Karahanna, 2009; Reich i Benbasat, 1996).

O kluczowej roli informacji w zdolności przedsiębiorstw do podejmowania zmian (nowych modeli biznesu) piszą Y. Doz i M. Kosonen (2008a, s. 17–35), którzy charakteryzując zwinność strategiczną, identyfikują ją między innymi z posiadaniem wrażliwości strategicznej (*strategic sensitivity*). Według autorów wrażliwość strategiczna polega m.in. na prognozowaniu strategicznym (*strategic foresight*) i antycypowaniu konsekwencji kluczowych trendów w celu wczesnego zidentyfikowania zagrożeń i niepokojących zjawisk. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą wykorzystać swoją przewagę w celu ochrony przed zagrożeniem lub zaplanować efektywne działania dostosowawcze do nowych standardów. Także M.L. Fischer (1997, s. 105–116) twierdzi, że receptą na sukces organizacji w otoczeniu dużej prędkości (*high velocity*) jest posiadanie wrażliwości strategicznej. Kluczem wyjaśniającym charakter

otoczenia dużej prędkości jest szybka, nieciągła i symultaniczna zmiana popytu, konkurentów, technologii i regulacji (Bourgeois i Eisenhardt, 1998, s. 816–835). Występuje ciągły dynamizm lub zmienność, których charakterystyką jest gwałtowna zmiana nieciągła, zatem nie tylko trudno zmiany przewidzieć, ale równie trudne jest określenie ich znaczenia, kiedy się już wydarzą.

Wkład informacyjnej teorii przedsiębiorstwa w kontekst zwinności przedsiębiorstw jest nie do przecenienia. Informacja stanowi fundament wrażliwości strategicznej, która jako jeden z atrybutów zwinności jest definiowana jako zdolność percepcji szans, na którą składają się: identyfikacja okazji, ocena okazji, kryteria wyboru okazji, nastawienie przedsiębiorstwa do korzystania z okazji. Wszystkie te elementy wymagają informacji, na podstawie której przedsiębiorstwa są w stanie podejmować efektywne decyzje. Przewagę uzyskują te przedsiębiorstwa, które zdobędą informację szybciej niż konkurenci, będzie ona lepszej jakości i będzie odpowiednio zinterpretowana. W koncepcji zwinności przedsiębiorstw widoczny jest między innymi wkład M. Aoki (1986) dotyczący przewagi efektywnej struktury wertykalnej nad hierarchiczną w obszarze informacyjnym przedsiębiorstwa. Należy docenić również koncepcję transferu wiedzy i jej roli dla adaptacji przedsiębiorstwa do otoczenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej (Li i Gao, 2003).

Podójście relacyjne

W ramach podejścia relacyjnego pozycja przedsiębiorstwa wynika z uczestnictwa w kooperacjach (sieciach), a celem przedsiębiorstwa staje się maksymalizacja zysku wspólnie z konkurentami (kooperantami), co z kolei najskuteczniej się dokonuje, gdy przedsiębiorstwo przestrzega zasady 4W – wspólne wartości, wspólna wiedza, wzajemność i wiarygodność (zaufanie) (Noga, 2009, s. 168). Jednak jak zauważa A. Noga (2009, s. 170), potencjał tej teorii w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest wciąż bardzo słabo wykorzystywany (poza przedsiębiorstwami japońskimi). Zazwyczaj struktury organizacyjne przedsiębiorstw charakteryzują się (z punktu widzenia tej teorii) patologiami: tam, gdzie powinna być kooperacja, wspólny interes (*win-win*), dochodzi do destrukcyjnej konkurencji, tam, gdzie stymulująca jest wewnętrzna konkurencja (gra niekooperatywna), dochodzi do obstrukcyjnej kooperacji.

Współpraca oznacza poszukiwanie korzyści z działania w grupie, dążenie do efektu synergii wynikającego z relacji współdziałania, jest jedną z wytycznych sprawnego działania. Współpraca może wzmacniać możliwości generowania wartości poprzez wykorzystanie szans oraz wykorzystanie wiedzy i zasobów innych przedsiębiorstw. Może się stać istotnym impulsem realizacji określonych przedsięwzięć, odgrywa ona rolę relacyjną, pozwalając na zwinne dostosowywanie się do zmieniających się warunków w drodze kształtowania form i zakresu współpracy międzyorganizacyjnej (Kozłowski i Matejun, 2012, s. 36). Dzięki współpracy przedsiębiorstwa mogą także

ograniczyć ryzyko (poprzez jego dywersyfikację), zwiększyć szybkość wprowadzenia produktów na rynek, zmniejszyć koszty rozwoju produktu, doskonalić procesy oraz dostęp do rynków i technologii (Eisenhardt i Schoonhoven, 1996, s. 136–150; Hagedoorn, 1993, s. 371–385; Kogut, 1988, s. 319–332; Wheelwright i Clark, 1992, s. 2–14). Współdziałanie może występować w dwóch formach – wertykalnej oraz horyzontalnej. Współdziałanie wertykalne jest rozumiane w kategoriach współdziałania strategicznego, natomiast relacje horyzontalne współpracy odnoszą się do relacji między konkurentami i są zorientowane na wspólne z nimi budowanie potencjału konkurencyjnego (Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 74–75).

Podjęcie relacyjne (*relational view*), podobnie jak podejście zasobowe (*resource based view RBV*), przedstawia rozwiązania i wyjaśnia podstawy teoretyczne odnoszące się do problemu rozwijania sieci relacji. Przedsiębiorstwa kooperujące dążą do osiągnięcia renty relacyjnej, a przez to także i przewagi konkurencyjnej. Cel ten mogą realizować na trzy sposoby, poprzez (Czakon, 2005):

- wzrost efektywności ze względu na racjonalizację kosztów – może się odbywać poprzez ograniczenie kosztów transakcyjnych, ograniczenie kosztów operacyjnych oraz poprawę elastyczności kosztów;
- przyspieszenie i doskonalenie procesów uczenia się – relacje przedsiębiorstwa wspierają zarówno pozyskiwanie istniejącej wiedzy, tworzenie nowej wiedzy, jak i dostęp do informacji;
- ułatwienie realizacji celów strategicznych – tworzenie relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem stanowi narzędzie realizacji jego strategii poprzez dostęp do kluczowych zasobów oraz zmniejszenie ryzyka niepowodzenia.

W. Czakon (2005) zauważa, że poprawa elastyczności kosztów wiąże się z możliwością konfigurowania relacji przedsiębiorstwa ze względu na potrzeby rynku. Autor docenia możliwość wyboru zmiany aktywów przedsiębiorstwa bez ponoszenia kosztów inwestycji oraz kosztów stałych z tytułu posiadania. Umiejętność tę określa jako *strategic agility*. Dostęp do aktywów, które znajdują się w posiadaniu partnerów przedsiębiorstwa, uzyskuje się poprzez zmianę partnerów. Wymaga to oczywiście wzajemnej lojalności partnerów i transparentności działań.

J.H. Dyer oraz H. Singh (1998) zauważają, że w podejściu relacyjnym kategoria przewagi konkurencyjnej jest ściśle powiązana z siecią relacji, którą tworzą przedsiębiorstwa będące w konsekwencji zdeterminowane idiosynkratycznymi relacjami międzyorganizacyjnymi. Rentę relacyjną definiują jako ponadprzeciętne przychody osiągnięte wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby osiągnąć osobno, a które są możliwe do osiągnięcia wyłącznie poprzez unikatowy wkład konkretnych partnerów. Renta relacyjna wynika z relacji wymiany i pojawia się, gdy partnerzy inwestują w zasoby specyficzne dla danej relacji (*relation-specific assets*), rozwijają międzyorganizacyjne rutyny dzielenia się wiedzą (*knowledge-sharing routines*), wykorzystują komplementarne zasoby i umiejętności (*complementary resources and capabilities*), dbają o niskie koszty transakcyjne (*effective governance*).

Kooperacja stanowi istotną cechę zwinności przedsiębiorstw. Podstawy tej teorii są widoczne w atrybucie przedsiębiorczości strategicznej, który bezpośrednio odnosi się do zdolności pozyskania niezbędnych zasobów z otoczenia w celu wykorzystania szans rynkowych. Wykorzystując perspektywę kluczowych kompetencji (*core competences approach*), przedsiębiorstwa budują alianse zapewniające im dostęp do funkcji i procesów niestanowiących rdzenia ich działalności. W najbardziej ekstremalnej formie może to być przedsiębiorstwo wirtualne, gdzie grupa niezależnych przedsiębiorstw, w której każde dysponuje cennymi kluczowymi kompetencjami, współpracuje w celu wykorzystania pojawiającej się na rynku szansy, a po jej wykorzystaniu następuje ich rozwiązanie. Przedsiębiorstwa mogą podejmować współpracę niezależnie od położenia geograficznego, wykorzystując sieci komputerowe i rozwiązania IT (Baker, 1996).

Perspektywa dynamicznych zdolności¹⁵

Dynamiczne zdolności¹⁶ (*dynamic capabilities*), zgodnie z najbardziej rozpowszechnioną w literaturze definicją zaproponowaną przez D.J. Teece'a i współautorów (1997), umożliwiają „integrację, budowę i rekonfigurację wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji organizacji w celu dostosowania się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Dynamiczne zdolności odzwierciedlają zdolność organizacji do tworzenia nowych, innowacyjnych sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej”. Przymiotnik „dynamiczne” w tym pojęciu pochodzi od predyspozycji organizacji do utrzymania swoich kompetencji w zmieniającym się otoczeniu. Wymaga to innowacyjnego podejścia, wycucia czasu oraz umiejętności podjęcia natychmiastowych działań. Z kolei słowo „zdolności” jest związane z umiejętnością zarządzania wewnętrznymi i zewnętrznymi zasobami oraz kompetencjami organizacji umożliwiającą jej przetrwanie w turbulentnych warunkach. K. Eisenhardt i J.A. Martin (2000), opierając się na wcześniejszej definicji D.J. Teece'a, G. Pisano i A. Shuena, charakteryzują dynamiczne umiejętności jako organizacyjne i strategiczne rutyny (*organizational and strategic routines*), dzięki którym przedsiębiorstwo jest w stanie rekonfigurować swoje zasoby, podczas gdy rynki łączą się, dzielą, ewoluują oraz zanikają. Podejście oparte na dynamicznych zdolnościach ma charakter bardziej teoretyczny niż empiryczny, przez co czasami trudno je odnieść do rzeczywistości biznesowej.

¹⁵ Treść tego punktu została zaczerpnięta z pozycji: (Malewska i Sajdak, 2017).

¹⁶ W pracy pojęcie *dynamic capabilities* jest tłumaczone zamiennie jako dynamiczne umiejętności (Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 108) lub dynamiczne zdolności (Wójcik-Karpacz, 2012; Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 108), lub kompetencje dynamiczne (Czakon, 2010) zgodnie z przyjętymi w polskiej literaturze tłumaczeniami.

W literaturze przedmiotu można zidentyfikować dwa podstawowe podejścia dotyczące problematyki dynamicznych zdolności. Pierwsze z nich jest oparte na teorii ewolucyjnej (Nelson i Winter, 1982), zgodnie z którą organizacje posiadają zdolności umożliwiające przeprowadzanie zmian. Zdolności te jednak dotyczą wyłącznie określonego obszaru, w którym przedsiębiorstwo się specjalizuje (domeny). Wymagają one ciągłych inwestycji oraz procesu uczenia się (Fiol i Lyles, 1985). W ramach tego podejścia dynamiczne zdolności są definiowane jako predyspozycje umożliwiające rozszerzenie, modyfikację oraz kreowanie podstawowych zdolności organizacji (Winter 2003). Do cech dynamicznych zdolności w tym podejściu można zaliczyć (Winter, 2003; Teece i in., 1997):

- Związek ze złożonymi procedurami, które oznaczają stałe wzory czynności umożliwiające zmianę bieżących zdolności organizacji (są to ustrukturyzowane czynności bazujące na umiejętnościach).
- Kreowanie dynamicznych zdolności wymaga stałych i kosztownych inwestycji związanych z realizacją długoterminowych zobowiązań w określonych domenach. Według G. Pisano (1996) proces budowy zdolności jest uzależniony od procesu uczenia się wynikającego z każdego realizowanego projektu. Z kolei M. Zollo i S.G. Winter (2002) postulują, że formułowanie zdolności jest związane z każdym procesem uczenia się łącznie z akumulowaniem doświadczenia, które nie wymaga celowych inwestycji w sam proces nauki, przetwarzania i kodyfikacji wiedzy.
- Rozwój nowych zdolności jest uzależniony od sposobu funkcjonowania danej organizacji (zajmowanej przez nią pozycji oraz wybranego wcześniej kierunku działania).
- Dynamiczne zdolności zawsze związane są z określoną domeną.

Warto zauważyć, że w podejściu opartym na teorii ewolucyjnej zakłada się, że otoczenie, w którym funkcjonuje organizacja, ma kluczowe znaczenie dla osiągniętych przez nią wyników. Jeżeli otoczenie gwałtownie się zmienia, przedsiębiorstwo może nie być w stanie dostosować się do tych zmian, mimo rekonfiguracji posiadanych w danym obszarze zdolności. Może się okazać, że adaptacja do otoczenia będzie wymagać wykroczenia poza daną domenę, w której specjalizuje się organizacja.

W drugim wspomnianym podejściu do zagadnienia dynamicznych zdolności zakłada się, że ewolucyjna teoria w tym obszarze znajduje swoje zastosowanie wyłącznie w odniesieniu do organizacji funkcjonujących w umiarkowanym otoczeniu, w ramach którego zmiany pojawiają się relatywnie często, ale można je przewidzieć. W zawiązku z faktem, że struktura danej branży w tym przypadku pozostaje bez zmian, oznacza to, że organizacja może skutecznie przeprowadzać zmiany, korzystając z posiadanej wiedzy dotyczącej danej domeny. Natomiast w sytuacji, w której przedsiębiorstwa funkcjonują w turbulentnym otoczeniu charakteryzującym się częstymi, nieprzewidywalnymi, zachodzącymi w sposób nieliniowy zmianami, na dynamiczne zdolności składają się proste reguły i strukturalne zasady, które (Eisenhardt i Martin, 2000):

- zapewniają swoiste ramy ułatwiające skupienie uwagi menedżerów na potrzebie dokonania zmiany,
- umożliwiają koncentrację zarządzających na kluczowych kwestiach, jednocześnie pozostawiając im swobodę wyboru sposobu działania, niekoniecznie związanego z daną domeną.

Zgodnie z prezentowanym podejściem dynamiczne zdolności oznaczają nieustrukturyzowane, elastyczne sposoby działania umożliwiające dostosowanie się do dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu. Jedną z podstawowych cech dynamicznych zdolności w tym ujęciu jest elastyczność działań umożliwiająca aplikację określonych rozwiązań w ramach różnych obszarów funkcjonowania (domen). Oznacza to, że organizacje mają zdolności transformacyjne umożliwiające im przeprowadzanie zmian o charakterze strategicznym, gwarantujące adaptację do zmieniających się warunków otoczenia. Wykorzystanie dynamicznych zdolności może zatem prowadzić do zmiany strategii organizacji jako całości.

W problematyce dynamicznych zdolności kwestią niejednoznacznie sprecyzowaną jest ich rola w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez organizacje. Nie ma sporów co do faktu, że stanowią one źródło przewagi konkurencyjnej w szybko zmieniającym się otoczeniu, jednak proces, w jaki to następuje, poddany jest dyskusji naukowców. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że dynamiczne zdolności mogą być podobne wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na tym samym rynku, różnica sprowadza się do określenia konfiguracji zasobów, która umożliwi uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Można zatem wnioskować, że samo posiadanie dynamicznych zdolności nie gwarantuje osiągnięcia przewagi, ale zdolności te są niezbędne w procesie rozwoju istniejących oraz kreowaniu nowych konfiguracji zasobów (Eisenhardt i Martin, 2000). Według D.J. Teece'a i współautorów (1997) dynamiczne zdolności mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej, a jej trwałość zależy od tego, jak szybko i skutecznie zdolności te mogą zostać skopiowane przez konkurentów. Z kolei K.M. Eisenhardt i A. Martin definiują dynamiczne zdolności jako proste procesy, które mogą się przyczynić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, ale jej trwałość jest dyskusyjna, gdyż wymaga ciągłej rekonfiguracji posiadanych przez organizację zasobów. Zdaniem autorów, przewagę konkurencyjną w niewielu przypadkach można tłumaczyć kreowaniem i wykorzystaniem dynamicznych zdolności. Argumentem przemawiającym za tym poglądem jest fakt, że stworzenie unikatowej kombinacji zasobów jest procesem bardzo trudnym do realizacji w praktyce (Eisenhardt i Martin, 2000). Podobnie twierdzą E. Cavusgil, S. H. Seggie i M. Berk Talay (2007), dostrzegając złożoność tego procesu i trudność w przełożeniu dynamicznych zdolności opierających się na wewnętrznych procesach na unikatową konfigurację zasobów. Jeżeli jednak proces ten zakończy się pomyślnie, możliwe jest opracowanie strategii rozwoju kreującej wartość dla organizacji.

Biorąc pod uwagę szybko i dynamicznie zmieniające się rynki, utrzymanie unikatowej kombinacji zasobów i umiejętności jest utrudnione. Coraz bardziej pożą-

dane stają się takie cechy organizacji jak zdolność do przeprowadzania szybkich zmian czy umiejętność adaptacji (Schreyögg i Kliesch-Eberl, 2007). Przedsiębiorstwa są w stanie osiągać ponadprzeciętne zyski, będąc w posiadaniu określonych zasobów i kompetencji, lecz bez sformułowania dynamicznych zdolności korzyści te mają charakter wyłącznie krótkoterminowy (Teece i Augier, 2009). W literaturze podkreśla się, że dynamiczne zdolności są raczej wbudowane w procesy organizacyjne, niż są procesem samym w sobie. Umożliwiają proces transformacji zasobów i umiejętności organizacji w produkt lub usługę, które dostarczają wartość dodaną ostatecznemu klientowi. Szczególną ich rolę w budowaniu zwinności przedsiębiorstw odgrywają trzy komponenty wskazane przez C.L. Wang i P.K. Ahmed (2007). Autorzy w ramach dynamicznych zdolności wyróżniają zdolność do adaptacji do zmian w otoczeniu poprzez elastyczność zasobów, zdolność chłonności, czyli zdolność do pozyskiwania informacji z otoczenia i jej integracji z informacjami wewnętrznymi, jak również zdolność do innowacyjności umożliwiającą integrację wewnętrznej zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa z okazjami pojawiającymi się na rynku.

Im bardziej dynamiczny rynek, tym silniejsza potrzeba rozwoju dynamicznych zdolności. Większość autorów prac naukowych podejmujących tematykę dynamicznych umiejętności skupia się na zmianie, kreowaniu i rozwijaniu oraz rekonfigurowaniu zasobów w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu. Perspektywa dynamicznych zdolności odnosząca się do dynamicznej efektywności idealnie uzupełnia myśl przewodnią podejścia zasobowego odnoszącą się do znaczenia efektywności alokacyjnej (wiązki zasobów i umiejętności) dla uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej (Najda-Janoszka, 2016, s. 72).

Należy zauważyć, że komponenty tych zdolności są typowe dla większości przedsiębiorstw. Różnica sprowadza się do wewnętrznych procesów związanych z kreowaniem określonej konfiguracji zasobów i umiejętności (sposobu, w jaki są przeprowadzane, formowane, zmieniane, zastępowane) oraz szybkości ich realizacji. S. Cyfert oraz K. Krzakiewicz (2017, s. 332–333), dokonując krytycznej analizy literatury przedmiotu, w której wskazuje się od czterech do ośmiu etapów w procesie kształtowania dynamicznych zdolności, proponują autorski, pięcioetapowy model, na który składają się:

- uczenie się, związane z pozyskiwaniem wiedzy, jej transferem wewnątrz organizacji, alokacją i przechowywaniem,
- poszukiwanie okazji, związane z analizowaniem trendów i zjawisk w otoczeniu, tworzeniem nowych idei oraz identyfikacją potrzeby zmian,
- koordynacja, związana z tworzeniem wizji integrującej interesariuszy, integracją działań w łańcuchu dostaw, zarządzaniem aliansami strategicznymi, budowaniem zaangażowania pracowników, integracją i koordynacją procesów biznesowych,
- konfiguracja i rekonfiguracja, związane z tworzeniem i pozyskiwaniem zasobów i umiejętności, ich integracją, tworzeniem innowacji, pozbywaniem się

zbędnych i nadmiernych zasobów i umiejętności, wdrażaniem nowych technologii,

- adaptacja organizacji, związana z transformacją modelu biznesowego, zarządzaniem granicami organizacji, zapewnieniem dynamicznego procesu zarządzania strategicznego, doskonaleniem organizacji, zapewnieniem elastyczności struktury, zarządzaniem tożsamością organizacji.

W literaturze postuluje się, że dynamiczne zdolności mogą stanowić swego rodzaju ramy teoretyczne dla analizy koncepcji zwinności przedsiębiorstw (Roberts i Grover, 2012). Pojawiają się również opinie, że zwinność jest postrzegana jako jedna z dynamicznych zdolności organizacji umożliwiająca osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (Goldman i in., 1995; Sambamurthy i in., 2003; Mason, 2010).

Podejście zasobowe

W nurcie zasobowym (RBV – *resource-based view*) przedsiębiorstwo jest postrzegane w perspektywie endogenicznego wzrostu. Jest podmiotem rozwijającym się, akumulującym zdobywaną wiedzę, tworzącym wewnętrzne kompetencje i umiejętności, na których jest budowana zdolność i pozycja konkurencyjna. Każde przedsiębiorstwo charakteryzuje się inną ścieżką wzrostu wewnętrznego, co skutkuje zajmowaniem różnych pozycji na rynku i zdolnością przedsiębiorstw do tworzenia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej. Początki rozwoju nurtu zasobowego sięgają lat 50. XX wieku i istotnego wkładu E. Penrose (1959), która w swojej teorii wzrostu przedsiębiorstwa przedstawiła nowatorskie podejście do zasobów, nie nazywając ich czynnikami produkcji, ale zbiorem zasobów produkcyjnych, które mogą być wykorzystane do różnych celów w różnym czasie. Według autorki zasoby nie powinny być traktowane jako „wsad do procesu produkcji, ich istotą jest to, że w zależności od kombinacji ilości i/lub jakości zasobów oraz sposobów ich wykorzystania przedsiębiorstwo może dostarczać otoczeniu (klientom) określony (choć zmienny) zestaw usług (ofertę rynkową). To właśnie możliwość wykorzystania posiadanych zasobów w tak zróżnicowany sposób powoduje wyjątkowość każdego przedsiębiorstwa na rynku, od tej wyjątkowości zależy zaś ich siła” (Penrose 1959, s. 25). E. Penrose (1959) przekonuje, że wzrost ekonomiczny wymaga zachowania odpowiedniego balansu pomiędzy wykorzystaniem posiadanych zasobów i rozwojem nowych zasobów, co się wiąże z utrzymaniem dynamicznego napięcia pomiędzy rozwojem wewnętrznej wiedzy i nabyciem wiedzy z otoczenia. Heterogeniczność strategicznych zasobów wpływa na zróżnicowaną efektywność aktywów między konkurującymi przedsiębiorstwami, co prowadzi do uzyskania renty ekonomicznej. Prace E. Penrose stanowiły inspirację między innymi dla B. Wernerfelta (1984, s. 172), który czerpiąc z wcześniejszego dorobku, definiuje zasoby jako materialne i niematerialne aktywa przypisywane w niemal

Istotny wpływ przedsiębiorczości na wzrost i poziom rentowności przedsiębiorstwa został w literaturze udowodniony (Antoncic, 2006; Zahra i Covin, 1995; Zahra i Garvis, 2000). Podczas gdy wielu badaczy analizowało jedynie bezpośredni wpływ działań przedsiębiorczych na wzrost i zyskowność przedsiębiorstwa (Zahra, 1991, 1993; Zahra i Covin, 1995), B. Antoncic i R.D. Hisrich (2004) przeanalizowali pośrednie skutki, udowodniając również pozytywną relację pomiędzy tymi zmiennymi.

Na podstawie powyższych spostrzeżeń przyjęto kolejną hipotezę badawczą modelu zwinności strategicznej:

H2: Przedsiębiorczość strategiczna (współtworzona przez: umiejętność rozwoju zasobów własnych, zdolność współpracy, zdolność innowacyjną, kulturę przedsiębiorczą) ma pozytywny wpływ na wyniki rynkowe przedsiębiorstw.

H2a: Umiejętność rozwoju zasobów własnych ma pozytywny wpływ na wyniki rynkowe przedsiębiorstw.

H2b: Zdolność współpracy ma pozytywny wpływ na wyniki rynkowe przedsiębiorstw.

H2c: Zdolność innowacyjna ma pozytywny wpływ na wyniki rynkowe przedsiębiorstw.

H2d: Kultura przedsiębiorcza ma pozytywny wpływ na wyniki rynkowe przedsiębiorstw.

3.4. Elastyczność jako atrybut zwinności zapewniający odpowiedź na wyzwania otoczenia

W myśl podejścia behawioralnego nie ma jednego uniwersalnego sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, a styl zarządzania zależy od istniejących ograniczeń otoczenia, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Pogląd ten opiera się na podejściu traktującym przedsiębiorstwo jako otwarty system, który musi współdziałać z otoczeniem, aby odnieść sukces. W celu utrzymania skuteczności działania przedsiębiorstwa muszą się nieustannie dostosowywać do zmieniających się warunków. Badając związek między cechami otoczenia a atrybutami przedsiębiorstwa, T. Burns i G.M. Stalker (1961) zaproponowali dwa typy przedsiębiorstw, uwzględniając ich strukturę i formę – mechanistyczne i organiczne. Wyniki tych badań świadczą o tym, że w stosunkowo stabilnych i przewidywalnych środowiskach przedsiębiorstwa mają raczej formę mechanistyczną. Natomiast przedsiębiorstwa działające w niestabilnym, zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu zwykle przyjmują formę organiczną – mniej formalną, mniej hierarchiczną i mniej mechanistyczną. Organiczna forma organizacji charakteryzuje się mniej dokładnym podziałem pracy, szerszym zakresem kontroli, bardziej zdecentralizowanym autorytetem, mniejszą liczbą reguł i procedur oraz bardziej bezpośrednim kontaktem z pracownikami (Sherehiy i in., 2007). Naukowcy określili główne cechy mechanistycznych i organicznych or-

ganizacji (Burns i Stalker, 1961; Hatch, 1997; Donaldson, 2001; Vecchio, 2006), ich zestawienie zaprezentowano w tabeli 3.3.

Tabela 3.3. Charakterystyka mechanistycznych i organicznych organizacji

Forma mechanistyczna	Forma organiczna
Hierarchia władzy	Mniejsze uznanie autorytetu i kontroli
Hierarchiczny układ komunikacyjny	Komunikacja sieciowa
Scentralizowanie wiedzy i kontroli	Zdecentralizowanie wiedzy i kontroli
Nacisk na lojalność i posłuszeństwo wobec organizacji	Lojalność i zaangażowanie w realizowane projekty
Wysoki stopień formalizacji	Wysoki stopień elastyczności i dowolności
Formalne formy współpracy	Nieformalne formy współpracy
Wysoka specjalizacja zadań	Podział zadań, zaangażowanie pracowników we wspólne projekty

Źródło: (Burns i Stalker, 1961; Hatch, 1997; Donaldson, 2001; Vecchio, 2006).

J. Hage i R. Dewar (1973) już w latach 70. wykazali, że zdecentralizowana organizacja o niskim sformalizowaniu i wysokiej złożoności (wyuczone zadania o wysokiej specjalizacji) prowadzi do wyższych wskaźników innowacyjności. Stwierdzono, że przedsiębiorstwa organiczne są bardziej innowacyjne, elastyczne i bardziej zdolne do adaptacji, co przemawia za implementacją tej formy organizacyjnej wobec niestabilnych i permanentnie zmieniających się warunków otoczenia. Narastająca turbulencja otoczenia i konieczność adaptacyjnych zachowań przedsiębiorstw wymaga realizowania określonych strategii działania dla zapewnienia ich utrzymania i rozwoju. B. Nogalski oraz P. Niewiadomski (2017) wskazują na koncepcję elastycznej organizacji jako jednej z form strategii działania.

Nawiązując do pojawiających się ze strony zarówno teoretyków, jak i praktyków zaleceń dla współczesnych organizacji warunkujących możliwość przetrwania i rozwoju, G. Osbert-Pociecha (2011, s. 151) postrzega elastyczność jako zdolność organizacji do reagowania, radzenia sobie z imperatywem dokonywanych zmian w warunkach nasilającej się turbulencji otoczenia oraz rosnącej dynamiki zmian wewnątrzorganizacyjnych. Najczęściej elastyczność jest rozumiana jako właściwość podmiotu lub przedmiotu, która sprowadza się do jego podatności na zmiany (pod wpływem określonych czynników), czyli szczególnej łatwości i szybkości reagowania na nie oraz w następstwie dokonywania odpowiednich przekształceń (Osbert-Pociecha, Moroz i Lichtowski, 2008, s.181).

W większości definicji zwinności uznaje się cechę szybkości i elastyczności jako istotne charakterystyki zwinności przedsiębiorstw (Gunasekaran, 1999a; Zhang i Sharifi, 1999; Yusuf i in., 1999). Pojęcie zwinności mieści w sobie zarówno cechy kluczowe dla adaptacyjności, jak i dla elastyczności. Jak zauważa R. Krupski (2005,

s. 21), adaptacja i elastyczność wydają się wyrazami bliskoznacznymi w kontekście organizacji. Autor przyjmuje założenie, że wszystkie mechanizmy i rodzaje adaptacji są również rodzajami i mechanizmami elastyczności organizacji. Biorąc pod uwagę cele adaptacji, można wyróżnić dwa rodzaje przystosowania (Krupski, 2008, s. 28):

- przystosowanie pierwotne, dzięki któremu organizacja (system) zapewnia sobie przetrwanie, samo istnienie czy utrzymanie się przy życiu;
- przystosowanie wtórne, dzięki któremu organizacja dąży do osiągnięcia czegoś więcej niż przetrwanie, pragnie realizować swoje aspiracje, oczekiwania innych oraz normy.

Analogicznie można wyróżnić elastyczność pierwotną, w ramach której organizacja zapewnia sobie przetrwanie, oraz elastyczność wtórną, która jest egzemplifikowana głównie przez wykorzystanie okazji umożliwiających rozwój organizacji. W ramach analizowanej zwinności strategicznej szczególne znaczenie ma elastyczność wtórna. Według R. Krupskiego (2005, s. 21) „adaptacja to przystosowanie, a elastyczność to zwinność, ruchliwość, rozciągliwość, ale również szybkie odregulowanie (a więc również adaptacja)”. Takie ujęcie definicji wskazuje na uznanie elastyczności i zwinności jako synonimów, co nie jest zbieżne z założeniami przyjętymi w niniejszej pracy, w której zwinność strategiczna stanowi pojęcie znacznie szersze aniżeli pojęcie elastyczności¹⁷. Inne spojrzenie może jednak wynikać z postrzegania zwinności jedynie w ujęciu operacyjnym (typowym dla zwinności wytwarzania) zorientowanej na dostosowanie procesów i zasobów do zmieniających się potrzeb. Technologie informacyjne umożliwiają modularyzację oraz integrację procesów biznesowych oraz ich konfigurację i rekonfigurację w celu tworzenia nowych procesów. W takim ujęciu rzeczywiście zwinność wytwarzania i elastyczność operacyjna mogą mieć wiele wspólnego. W pracy przyjęto charakterystykę natury elastyczności zaproponowaną przez R. Krupskiego, uznającego, że „elastyczność to zdolność do radzenia sobie z niepewnością, wiążąca się z umiejętnością reagowania na (przewidywalne i nieprzewidywalne) zmiany, przez tworzenie i wybór odwracalnych opcji funkcjonowania i rozwoju, a także kreowania sposobów i środków dokonywania zmian tych opcji z zachowaniem ciągłości działania i optymalnym zaangażowaniem nakładów i czasu” (Krupski, 2008, s. 24). Według autora elastyczność jest głównie właściwością organizmów żywych, jednak może także odnosić się do przedsiębiorstw będących tworem sztucznymi, ale jednak wykazujących pewne cechy systemu naturalnego, jak na przykład dążenie do przetrwania i rozwoju. Elastyczność można więc postrzegać jako atrybut, który zwiększa szanse na istnienie i rozwój przedsiębiorstwa w warunkach ciągłych zmian. Elastyczność stanowi potencjalną cechę systemu, a wykorzystanie jej potencjału wiąże się z określoną aktywnością, która może mieć charakter reakcyjny (w ramach działań podejmowanych w sytuacji pewnego przymusu) lub charakter proaktywny (w warunkach wzmożonej konkurencyjności oraz możliwości antycypowania przyszłych warun-

¹⁷ Poszczególne koncepcje i różnice między nimi zostały wyjaśnione w pracy (Sajdak, 2013b).

Tabela 3.4. Przegląd wybranych definicji i rodzajów elastyczności

Autor	Definicja elastyczności	Rodzaje i wyróżniki elastyczności
H.I. Ansoff (1965)	elastyczność jest właściwością organizacji ukierunkowaną na radzenie sobie ze zmianami w otoczeniu (głównie przez zwiększenie płynności zasobów)	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność zewnętrzna – związana ze zdolnością wpływania na otoczenie organizacji (ofensywna i defensywna) • elastyczność wewnętrzna – zdolność do szybkiej adaptacji, aby spełnić wymogi otoczenia
Eppink (1978)	elastyczność jako cecha organizacji czyni ją mniej wrażliwą na nieprzewidywalne zmiany zewnętrzne lub ustawia ją w lepszej pozycji, aby mogła z sukcesem na te zmiany odpowiadać	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność operacyjna (dotycząca bieżącej działalności przedsiębiorstwa) • elastyczność konkurencyjna – konieczna, aby zareagować na zmiany w otoczeniu rynkowym • elastyczność strategiczna – konieczna do odpowiedzi na zmian pochodzące z markotoczenia
M.G. Krijnen (1979)	elastyczność to zdolność do zmian, która pozwala zachować organizacji żywotność, zmiany odbywają się poprzez adaptację do zmian w otoczeniu (niedających się przewidzieć) i wykorzystanie szans w rozwoju organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność operacyjna (w produkcji jako konsekwencja przejściowych fluktuacji na rynku) • elastyczność organizacyjna – dotyczy zmian struktur organizacyjnych, systemów informacyjnych i komunikacji • elastyczność strukturalna – dotyczy struktury celów ekonomiczno-społecznych, kombinacji produkt-rynek
K.E. Weick (1982)	elastyczność jest związana z odpowiednim zakresem działań bieżących w organizacji z powodu względnie trwałych zmian w otoczeniu	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność jest przeciwieństwem stabilności, jednak zarówno skrajna elastyczność, jak i skrajna stabilność wpływają niszcząco na organizację
J.B. Quinn (1985)	elastyczność oznacza utrzymywanie pewnych opcji przez szeroką specyfikę celów i przyzwolenie na konkurowanie między sobą	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność sprowadza się do utrzymania rezerw określonych zasobów w celu ich użycia, gdy pojawi się taka potrzeba
M. Slack (1987)	elastyczność całościowa jest opisywana przez zakres możliwych stanów, czas potrzebny, aby przenieść się z jednego stanu do drugiego, koszt potrzebny do zmiany stanu	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność zakresu (statyczny aspekt elastyczności) • elastyczność reakcji (dynamiczny aspekt elastyczności)
M.E. Merchant (1983) B. Carlsson (1989)	elastyczność jest kategorią, która ściśle się wiąże z kryterium czasu	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność natychmiastowa • elastyczność krótkookresowa • elastyczność średniookresowa • elastyczność długookresowa
K.A. Pervaiz, G. Hardeker i M. Carpenter (1996)	elastyczność jako uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej wiąże się z potrzebą integrowania określonych zasobów, tj. technologii, struktury, procesów, ludzi, środków finansowych	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność <i>input</i> (na wejściu) • elastyczność <i>output</i> (na wyjściu) – wynikowa

Autor	Definicja elastyczności	Rodzaje i wyróżniki elastyczności
A. Sushil (2001)	elastyczność organizacji oznacza zdolność kreowania opcji działania na różnych poziomach tej organizacji, rozwijanie sposobów i środków do zmiany tych opcji oraz zapewnienie poszczególnym podmiotom swobody wyboru co do ich wprowadzania	<ul style="list-style-type: none"> • kluczowe składowe elastyczności to: opcje działania, zmiany, swoboda wyboru
A. Stabryła (2005)	elastyczność to możliwość dokonania przekształceń struktury lub właściwości systemu, w którym zachodzi utrzymanie lub osiągnięcie jego równowagi stacjonarnej lub dynamicznej	<ul style="list-style-type: none"> • akcentuje się założenie o utrzymaniu równowagi; elastyczność traktuje się jako przeciwstawienie sztywności, jest ona szczególną postacią sprawności systemu oraz miarą jego samodzielności
R. Krupski (2005)	elastyczność jest kategorią, która obejmuje dwa wymiary czasoprzestrzeni: szybkość reakcji (lub kreacji) i stopień dopasowania w każdym z elementów organizacji oddzielnie i we wszystkich naraz	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność organizacji jest uwarunkowana czasem procesów informacyjno-decyzyjnych dla działania, czasem procesów gromadzenia i uruchamiania zasobów do działania
R.C. Pathak (2005)	elastyczność to wielowymiarowa koncepcja utrzymania równowagi między skrajnościami, związana z dokonywaniem zmian (innowacji) zapewniających stabilność, utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz zachowujących zdolność do dalszego rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność organizacji wymaga sprawności, wszechstronności oraz dobrej kondycji
S. Trzcieliński (2008)	zdolność do rozszerzania repertuaru działań niezależnie od tego, czy te działania są reakcją na zmiany zachodzące w otoczeniu, czy są spowodowane innymi okolicznościami	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność zasobów • elastyczność struktur organizacyjnych
G. Osbert-Pociecha (2011)	zdolność do dokonywania zmian pod wpływem impulsów wewnętrznych lub zewnętrznych w taki sposób, aby – nie naruszając granic spójności organizacji gwarantujących osiągnięcie jej efektu synergicznego – stworzyć warunki do konkurencyjności na rynku i urzeczywistnienia wybranych celów efektywnościowych	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność jako stan pośredni między sztywnością (brakiem zmiany) a chaosem (który odzwierciedla niedającą się opanować zmienność) można uznać za naturalną granicę dla procesu zmieniania organizacji

Źródło: Na podstawie: (Osbert-Pociecha, 2011, s. 136–137; Krupski, 2008, s. 17; Trzcieliński, 2011, s. 99).

ków) (Krupski, 2008, s. 25). Złożoną naturę elastyczności potwierdza analiza definicji tego pojęcia, wielość wyróżnionych typów i rodzajów elastyczności świadczy o bogactwie znaczeniowym analizowanego konstruktów.

Warto zauważyć, że termin elastyczności jest konstruktem wielowymiarowym, co powoduje znaczne trudności w jego definiowaniu i interpretowaniu przez autorów reprezentujących zarówno nauki o zarządzaniu, jak i nauki pokrewne. B. Nogalski oraz P. Niewiadomski (2017) wskazują nawet na powstanie zamieszania metodologicznego, które może prowadzić do sprzecznych opinii dotyczących istoty elastyczności oraz metod jej identyfikacji, opisu, pomiaru oraz doskonalenia. Mimo że pojęcie elastyczności jest powszechnie znane, teoria i praktyka zarządzania wskazują, że daleko jeszcze do przyjęcia jednej, powszechnie akceptowanej definicji elastyczności.

W sposób szczególny elastyczność odnosi się do zasobów organizacji, tj. zasobów materialnych (majątkowych, finansowych) i niematerialnych (informacyjnych, relacyjnych). To właśnie zasoby stanowią podstawowe narzędzie do kształtowania elastyczności organizacji jako całości (Nogalski i Niewiadomski, 2017). Jednocześnie R. Krupski (2005, s. 22–23) uznaje elastyczność za reakcję na impulsy z otoczenia lub z wnętrza przedsiębiorstwa w konfrontacji z potencjałem zasobowym organizacji (z uwzględnieniem możliwości dostępu do zasobów obcych). Pogląd ten podziela także G. Osbert-Pociecha (2011, s. 146–147), odnosząc elastyczność do transformacji poszczególnych rodzajów zasobów, tj. materialnych (maszyn i urządzeń, surowców, półproduktów), kapitałowych (pieniężnych), informacyjnych oraz ludzkich (w sensie świadczenia przez nich pracy). Autorka, odwołując się do podejścia zasobowego, wskazuje, że (Osbert-Pociecha, 2011, s. 146):

- fundamentem elastyczności przedsiębiorstwa jest elastyczność na poziomie zasobów finansowych, rzeczowych i niematerialnych;
- istotną kwestią związaną z zapewnieniem wysokiej efektywności i skuteczności zarządzania jest odkrycie relacji między elastycznością zasobów, umiejętnościami i procedurami a przewagą konkurencyjną w procesie budowania strategii przedsiębiorstw;
- w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa istotne jest uwzględnienie substytucji, jaka zachodzi pomiędzy efektywnością procedur a elastycznością zasobów; im bardziej sztywne procedury wynikające z doświadczenia i zastosowania ukrytej wiedzy, tym większa efektywność działania, ale jednocześnie nadmierne usztywnienie i ograniczenie jego elastyczności.

S. Trzcieliński (2011, s. 95–96), odnosząc się do zwinności i dzieląc jednocześnie pogląd prezentowany w literaturze przedmiotu (Goldman i in., 1995, s. 330; Krupski, 2005, s. 26–27), że elastyczność można uznać za zdolność przedsiębiorstwa powiązaną z jego zasobami, proponuje rozpatrywać ją w ujęciu „elastyczności zasobowej”. Zakres dostępu do potencjalnych okazji pozostaje w relacji ze specjalizacją przedsiębiorstwa. Im większa jest różnorodność dostępnych zasobów, tym szerszy może być zakres specjalizacji, i odwrotnie, specjalizacja jest tym

węższa, im bardziej jednorodne zasoby są dostępne dla przedsiębiorstwa. Jak już wskazano w podrozdziale 3.3, zasoby mogą być dostępne przez rozwój zasobów własnych bądź przez nabycie zasobów obcych, co wymaga stworzenia zewnętrznych struktur sieciowych. Zasoby obce mogą w różnym stopniu, podobnie jak zasoby własne, stwarzać możliwość rozszerzenia repertuaru zadań. Jest to uzależnione od charakteru zewnętrznych struktur sieciowych, które przedsiębiorstwo formułuje lub w których uczestniczy. W sieciach statycznych, których przykładem mogą być związki kooperacyjne, alianse strategiczne i konsorcja, repertuar realizowanych zadań jest mniejszy niż w sieciach dynamicznych, których przykładem mogą być wirtualne organizacje realizujące na bieżąco zlecane im zadania. Zasoby własne mogą być mniej lub bardziej wielocelowe, to znaczy wykorzystywane do wykonywania węższego lub szerszego repertuaru zadań. Umiejętność rozwoju zasobów własnych jest uzależniona od wielkości podejmowanych działań inwestycyjnych, dostępności czasu oraz swoistych cech zasobów w zakresie możliwości ich rozwoju i doskonalenia. Cechę dostępnych zasobów przedsiębiorstwa polegającą na rozszerzeniu zakresu ich wykorzystania, a więc zwiększeniu repertuaru realizowanych z ich użyciem zadań, S. Trzcieliński (2011, s. 95–96) określa właśnie elastycznością zasobową przedsiębiorstwa. Zwinność strategiczna wiąże się z umiejętnością rekonfigurowania dostępnych zasobów oraz zdolnością inicjowania i modyfikowania niezbędnych przedsięwzięć oraz bieżącym sterowaniem ich realizacją. U podstaw tej umiejętności leży elastyczność zasobów, która w dużej mierze przesądza o możliwości wykorzystania pojawiających się szans szybciej aniżeli konkurenci. Y. Doz i M. Kosonen (2008a) również wskazują na kluczowy wpływ elastyczności we współtworzeniu zwinności strategicznej. Uznają mobilność zasobów (*resource fluidity*) jako zdolność do rekonfigurowania systemów biznesowych oraz szybkiego przemieszczania zasobów, opartą na procesach alokacji zasobów, podejściu do zarządzania ludźmi oraz mechanizmach współpracy ukierunkowanych na szybsze i prostsze działanie modeli biznesu. Wskazują na pięć akceleratorów w obszarze mobilności (płynności) zasobów (Doz i Kosonen, 2010):

- punkt oddzielenia (*decoupling*) – uzyskanie elastyczności organizowanej według domen wartości opartych na segmentacji klientów,
- modularyzacja (*modularising*) – tworzenie i rekonfigurowanie systemów biznesowych,
- dysocjacja (*dissociating*) – oddzielenie wykorzystania zasobów od własności zasobów oraz negocjowanie dostępu do zasobów i alokacji,
- przełączanie (*switching*) – wykorzystywanie różnych modeli biznesowych,
- przeszczepienie (*grafting*) – nabywanie nowych rozwiązań modeli biznesu w celu własnej transformacji.

Wyodrębnione rodzaje zasobów przedsiębiorstwa mają swoją specyfikę w zakresie elastyczności (identyfikacja zasobu, sposób pomiaru jego elastyczności oraz wpływu na całkowitą elastyczność organizacji). Charakterystykę wybranych zasobów w odniesieniu do ich elastyczności funkcjonalnej przedstawiono w tabeli 3.5.

Tabela 3.5. Charakterystyka elastyczności wybranych zasobów przedsiębiorstwa

Rodzaj zasobów	Charakterystyka elastyczności funkcjonalnej zasobów
Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> • pracownicy wykazują się gotowością do wykonywania różnych zadań, co wymaga dysponowania przez nich wieloma umiejętnościami • rozwój pracowników • pracownicy szybko i chętnie adaptują się do nowej pracy • duży potencjał zasobowy pracowników • wszechstronne lub wieloprofilowe kwalifikacje • odpowiednia polityka szkoleniowa • silne utożsamianie się pracowników z celami organizacji
Zasoby rzeczowe (system produkcyjny)	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność asortymentu produkcji – czyli możliwość szybkiego i ekonomicznego przejścia do produkcji nowych wyrobów • elastyczność produkcji, czyli ogół typów części, które można produkować w ramach elastycznego systemu • elastyczność wielkości produkcji, czyli zdolność do efektywnych zmian wielkości produkcji • elastyczność maszyn, podatność maszyn wchodzących w skład systemu na przeprowadzenie niezbędnych zmian w czasie produkcji różnych typów części, dla której system ten był pierwotnie zaprojektowany • elastyczność rozwoju systemu, czyli zdolność systemu do łatwej i modularnej rozbudowy systemu w miarę pojawiających się dodatkowych potrzeb • elastyczność wielkości personelu, co oznacza możliwość wykonywania procesu produkcyjnego ze zmienną liczbą biorących w nim udział operatorów • elastyczność procesu technologicznego, czyli zdolność procesu technologicznego do szybkiego dostosowania się do zachodzących w nim zmian • elastyczność marszrut technologicznych, która jest traktowana jako umiejętność dostosowania się procesu technologicznego do zdarzeń o charakterze losowym, zakłócających jego przebieg • elastyczność ograniczeń kolejnościowych, rozumiana jako zdolność do zmiany kolejności wykonywania określonych operacji dla każdego rodzaju części • elastyczność kwalifikacji, tzn. wielospecjalizacyjność zatrudnionego personelu • elastyczność wykorzystania czasu pracy • elastyczność liczby zatrudnionych
Zasoby organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • przyjmowanie modułowej formy budowy przedsiębiorstwa – moduł definiowany jest jako pewna całość mogąca samodzielnie ustalać i osiągać cele, a także mogąca z innymi modułami tworzyć nowe formy zorganizowanego działania • kształtowanie organicznych relacji wewnątrz przedsiębiorstwa – w takiej strukturze słabo jest zdefiniowany podział pracy, istnieje luźna, wielokierunkowa komunikacja, podział ról ma charakter okresowy i zmienny, a kompetencje cenione są wyżej niż formalna pozycja w organizacji; popularne dla struktur projektowych • perfekcja we wdrażaniu zmian organizacyjnych • otwartość na zmiany promowana jest przez kadrę kierowniczą
Zasoby marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> • dywersyfikacja produktowa • korzystanie z równoległych kanałów dystrybucji • elastyczne zarządzanie marką • innowacyjne narzędzia w kształtowaniu wizerunku

Rodzaj zasobów	Charakterystyka elastyczności funkcjonalnej zasobów
Zasoby informacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • szybkość odpowiedzi zasobu na sygnał z otoczenia, umożliwiającą utrzymanie procesów biznesowych zależnych od zgromadzonych informacji • innowacyjność zasobu – ekspansja zasobu na nowe obszary, związana z poziomem przetworzenia informacji, w zasobie elastycznym poziom metaanaliz jest wysoki, a ich liczba duża, wzrost dotyczy poszerzenia kontekstu i obszaru oddziaływania • równowaga poziomu wiedzy układu, związana z dezaktualizacją informacji wewnętrznej i zastępowaniem jej nowymi informacjami ze źródeł wewnętrznych, zasób jest elastyczny, jeśli zmiana ilości informacji dopływających powoduje niewielkie zmiany ilościowe w zbiorze informacji zgromadzonych w zasobie • elastyczność kosztowa produktywności zasobu informacyjnego, dotyczy zmiany generowanej wartości dodanej w stosunku do zmiany kosztów; im wyższa zmiana wartości dodanej, generowanej przez zasób przy mniejszej zmianie kosztów, tym bardziej elastyczny zasób • elastyczność innowacyjności zasobu, mierzona jako czas wytworzenia określonej liczby metaanaliz (np. raportów na życzenie); zasób elastyczny to taki, w którym zmiana czasu wykonywania metaanalizy na krótszy stanowi o wzroście innowacyjności mierzonej wzrostem liczby wykonywanych metaanaliz
Zasoby finansowe	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność finansowa jest efektem odpowiedniej strategii finansowej; strategia finansowa to kombinacja strategicznych decyzji w zakresie finansowania przedsiębiorstwa i jego działalności inwestycyjnej oraz polityki dywidend • do określenia zdolności przedsiębiorstwa do pozyskania kapitału na korzystnych warunkach można wykorzystać niektóre wskaźniki stosowane w analizie finansowej, wśród nich: wskaźnik ogólnego zadłużenia oraz wskaźnik zadłużenia kapitału własnego, miary płynności finansowej • elastyczność finansowa przedsiębiorstwa zależy także od tzw. pojemności zadłużeniowej przedsiębiorstwa, czyli ilości kapitału obcego; wyróżniamy dwa rodzaje pojemności zadłużeniowej: trwała pojemność zadłużeniowa (taki poziom trwałego zadłużenia, który pozwala na utrzymanie określonej oceny ratingowej lub jest zbieżny z docelową strukturą kapitału) oraz maksymalna pojemność zadłużeniowa (czyli maksymalny poziom długu, który przedsiębiorstwo może pozyskać i obsłużyć w określonym czasie)

Źródło: Na podstawie: (Krupski, 2008, s. 65–73, 87–160).

W odniesieniu z kolei do podejścia procesowego w literaturze podkreśla się, że to właśnie elastyczność procesów ma decydujące znaczenie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i ostatecznie w skuteczności i efektywności jego działania. Z punktu widzenia dążenia do poprawy elastyczności podejście procesowe odgrywa kluczową rolę, poprzez poszukiwanie wzrostu efektywności współczesnych przedsiębiorstw w zapewnieniu im konkurencyjności poprzez elastyczność procesów (Osbert-Pociecha, 2011, s. 181). W definicjach elastyczności procesowej podkreśla się, że jest to zdolność dokonywania zmiany procesów produkcji (w szczególności w zakresie czasu, jakości i kosztów) i doskonalenia produktów, a jej głównymi składowymi są: zmiany operacji wykonania określonych komponentów, zmiany dróg przebiegu

strumienia rzeczowego oraz zmiany polegające na wszczęciu nowego procesu. Taka interpretacja elastyczności była szczególnie bliska zwinności wytwarzania (Gunasekaran, 1999b; Zhang i Sharifi, 1999, 2000; Yusuf i in., 1999; Meredith i Francis, 2000). Z kolei P. Grajewski (2007, s.80–81) definiuje elastyczność procesów jako atrybut, który określa zdolność przedsiębiorstwa do: całkowitej zmiany, doskonalenia, przestawienia kolejności wykonywania czynności przez jego transformację użytych zasobów oraz szybkiej reakcji na zmieniające się potrzeby klientów. Według S. Kasiewicza (Kasiewicz, Ormińska, Rogowski i Urban, 2009, s. 62) podejście procesowe pozwala na precyzyjniejszy pomiar elastyczności. Przedmiotem pomiaru mogą być procesy na poziomie przedsiębiorstwa i procesy na poziomie funkcjonalnym (np. proces dystrybucji sprzedaży).

W literaturze przedmiotu wiele miejsca poświęca się weryfikacji dostępnego spektrum koncepcji, metod i narzędzi zarządzania z punktu widzenia możliwości wspomagania przez nie dążenia przedsiębiorstwa do większej elastyczności. Jak zauważa M. Porter (1996, s. 62), w wyniku ich stosowania efektywność operacyjna ulega wyraźnej poprawie. W ostatnich latach w stosunkowo szybkim tempie powstały kolejne koncepcje i metody zarządzania, które uzupełniają dotychczasowe spektrum nowoczesnych instrumentów zarządzania.

Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania potencjalnie stanowią instrumenty służące kreowaniu i osiągnięciu elastyczności (większość z dostępnych koncepcji służy osiągnięciu elastyczności w określonych obszarach, a pośrednio całego przedsiębiorstwa). Zadaniem wyłaniających się koncepcji jest rozwiązanie dotąd niepodjętego problemu poprzez tworzenie warunków jego rozwiązania i nadanie mu odpowiedniej rangi w strukturze procesu zarządzania (Osbert-Pociecha, 2011, s. 179–181). Należą do nich: utrzymanie relacji ze swoimi klientami (CRM – *customer relationship management*), sprawne pozyskanie i przepływ zasobów rzeczowych (JiT – *just in time*), problem standardów jakościowych realizacji określonych działań (TQM – *total quality management*), sprawne pozyskiwanie, dystrybuowanie i wykorzystywanie zasobów informacji/wiedzy (zarządzanie wiedzą), problem rozwoju zasobów ludzkich poprzez kulturę sprzyjającą uczeniu się (LC – *learning culture*), problem nadania większej odpowiedzialności i decyzyjności pracownikom na szczeblu wykonawczym – upodmiotowienie szczebla wykonawczego (EMP – *empowerment*), problem respektowania zasad koegzystencji ze środowiskiem naturalnym (zarządzanie ekologiczne), problem współpracy w ramach łańcucha dostaw (partnerstwo w łańcuchach dostaw, SCP – *supply chain partnering*), problem przekazania do otoczenia produkcji wyrobów, procesów oraz funkcji usługowych i pomocniczych w stosunku do procesu głównego, na którym przedsiębiorstwo się koncentruje, wykorzystując swoje kluczowe kompetencje (*outsourcing*). Kolejną grupę koncepcji i metod zarządzania, stanowią te, których celem jest pełniejsze zintegrowanie elementów składowych realizowanych w przedsiębiorstwie procesów, rozumianych jako zestaw wyodrębnionych działań i czynności zmierzających do osiągnięcia wynikających z koncepcji biznesowego działania zadań i celów przedsiębiorstwa (zarządzanie procesami). W tym zakresie ważne znaczenie

ma koncepcja komputerowo zintegrowanych systemów zarządzania (ICT – *integrated computer-based technology*), a w niej metody wykorzystujące technologie teleinformatyczne, takie jak: CAD, CAM, CAPP, CAP, FMS, CIM oraz MRP i ERP. Ważną grupę stanowią także koncepcje i metody zarządzania współczesnymi organizacjami zorientowane na przeprowadzenie zmian w sposób ewolucyjny (*lean management*) lub rewolucyjny (BPR – *business process reengineering*).

Na szczególną uwagę zasługuje filozofia szczupłego zarządzania (*lean management*), która jako metoda zarządzania kreuje kulturę pracy powodującą, że wszyscy uczestnicy organizacji są zainteresowani ustawiczną obniżką kosztów, podniesieniem poziomu jakości i skracaniem czasu reakcji na potrzeby klientów, by spełnić ich oczekiwania w warunkach zmiennego otoczenia. W koncepcji tej kładzie się nacisk na eliminację wszelkiego rodzaju marnotrawstwa. *Lean* jako organizacja przedsiębiorstwa szczupłego jest stosowana głównie w zakresie wytwarzania, ale także w zakresie projektowania wyrobu, jego technologii, łańcucha dostaw, relacji z klientami i sprzedaży. Wszystkie te działania wymagają zharmonizowania, tworząc szczupłe przedsiębiorstwo (Trzecieliński, 2011, s. 27–30).

W literaturze przedmiotu jednogłośnie uznano, że w celu osiągnięcia pożądanego poziomu zwinności organizacje wykorzystują prekäźniki zwinności (Dahmardeh i Banihashemi, 2010; Sherehiy i in., 2007). Prekäźniki są utożsamiane właśnie ze wspomnianymi wcześniej nowoczesnymi koncepcjami i metodami zarządzania, które poprzez swój walor w kreowaniu i osiągnięciu elastyczności stanowią cenny nośnik zwinności. Badania potwierdzają związek pomiędzy zwinnością strategiczną i wykorzystaniem technologii informacyjnych IT (Sambamurthy i in., 2003; Wade i Hulland, 2004; White i in., 2005; Lu i Ramamurthy, 2011; Tallon i Pinsonneault, 2001; Overby i in., 2006; Nazir i Pinsonneault, 2012; Shin i in., 2015). Strategiczna wartość systemów informacyjnych jest kluczowa dla zwinności (Sambamurthy i in., 2003), jednocześnie wspiera wrażliwość strategiczną przedsiębiorstwa oraz responsywność (Zahher i Zahher, 1997; Overby i in., 2006). W gospodarce, w której cyfryzacja zdominowała większość gałęzi przemysłu, nastąpiła istotna zmiana w procesie wytwarzania wartości. Wiele najbardziej udanych modeli biznesu XXI wieku (Uber, Airbnb, Tesla, Nest, General Electric) opiera się na zdolności wnikania w życie ludzi za pomocą oprogramowania generującego dane na temat zwyczajów konsumentów i stosowanych przez nich wzorców użytkowania produktów oraz usług. Te cyfrowe relacje zapewniają większą intymność, co umożliwia przedsiębiorstwom personalizację ofert i lepsze dostosowanie działań w sferze obsługi klienta.

Elastyczność jest często wykorzystywana przez badaczy jako jedna z miar teoretycznego konstruktów zwinności strategicznej. Wśród grona badaczy wykorzystujących elastyczność jako miarę zwinności strategicznej znaleźli się: Y. Doz i M. Kosonen (2008); O.E. Ofoegbu i P.A. Akanbi (2012); H. Shin i współautorzy (2015); S.P.L. Fourné i współautorzy (2014); N.T. Khoshnood i S. Nematizadeh (2017); R.E. Morgan i K. Page (2008); A. Arbussa i współautorzy (2016); N.B. Mavengere (2013); B. Sherehiy i współautorzy (2007).

Skuteczność elastyczności może być analizowana w kontekście zmiany bazy zasobowej względem potrzeb otoczenia, co jest wyrazem zamierzonej adaptacji operującej na bazie zasobowej i świadczy o umiejętności efektywnego zarządzania zasobami (Nogalski i Niewiadomski, 2017, s. 196). Doskonalenie efektywności operacyjnej jest konieczne do funkcjonowania przedsiębiorstwa i zapewniania mu przetrwania, nie stanowi natomiast wymogu bycia zdolnym do skutecznego i efektywnego realizowania celów przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu. Poprzez zdolność do podejmowania zmian i sprostania wymaganiom rynku elastyczność przedsiębiorstwa wpływa na wyniki jego działalności. W literaturze istnieje ogólnie akceptowany pogląd, że przedsiębiorstwa potrafiące się adaptować do otoczenia uzyskują lepsze wyniki niż te, które nie wykształciły takich zdolności (Das i Elango, 1995). G. Osbert-Pociecha (2011, s. 9) zauważa istniejącą zależność: im większa zdolność do dokonywania zmian w przedsiębiorstwie, tym większa elastyczność i tym samym większa gwarancja zachowania konkurencyjności i spełnienia warunku efektywności. U podstaw relacji wpływu elastyczności na wyniki można upatrywać cech elastycznych przedsiębiorstw, takich jak: zdolność nadążania nad zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci; sprawne systemy poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania; krótkie procesy decyzyjne oraz kultura organizacyjna sprzyjająca zmianom (Krupski, 2006).

Na podstawie powyższych spostrzeżeń przyjęto kolejną hipotezę badawczą modelu zwinności strategicznej:

H3: Elastyczność (współtworzona przez elastyczność operacyjną i elastyczność finansową) ma pozytywny wpływ na wyniki rynkowe przedsiębiorstw.

H3a: Elastyczność operacyjna ma pozytywny wpływ na wyniki rynkowe przedsiębiorstw.

H3b: Elastyczność finansowa ma pozytywny wpływ na wyniki rynkowe przedsiębiorstw.

3.5. Koncepcja przywództwa strategicznego w budowaniu zwinności

Współczesne organizacje funkcjonują w szybko zmieniającym się świecie, co pogłębia złożoność i niepewność istnienia na wszystkich szczeblach organizacji. Tempo zmian zachodzących jednocześnie w wielu obszarach i konieczność dostosowywania się do nich jest dużym wyzwaniem dla ludzi funkcjonujących w przedsiębiorstwie. Zanim zdążą się oni w pełni dostosować do jednej zmiany, stają przed kolejną, która niesie za sobą nową niepewność i zwiększa złożoność otoczenia. Kluczową rolę od-