

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2017, nr 1 (68)



Andrzej Olak, *Organizacja zwinna – wyznaczniki oraz kierunki strategii prowadzące do zwinności przedsiębiorstwa*, „e-mentor” 2017, nr 1(68), s. 48–54, <http://dx.doi.org/10.15219/em68.1280>.



Organizacja zwinna – wyznaczniki oraz kierunki strategii prowadzące do zwinności przedsiębiorstwa

Andrzej Olak

Współczesnym organizacjom przyszło funkcjonować w niezwykle konkurencyjnym i nieprzewidywalnym środowisku rynku globalnego. Wzrastające tempo innowacji oraz rozwoju technologicznego, zjawiska takie jak fragmentacja rynków i wzmożone oczekiwania klientów wobec niestandardowych produktów prowadzą do burzliwych i zarazem szybkich zmian w środowisku biznesowym. Przez ostatnie dziesięciolecia kwestia tego, jak przedsiębiorstwa mogą z sukcesem radzić sobie w nieprzewidywalnym i ciągle ewoluującym środowisku, była jednym z ważniejszych tematów zarówno w biznesie, jak i w świecie nauki. Wysznięto różne propozycje rozwiązań tego problemu: *networking*, *reengineering*, organizacje modularne, przedsiębiorstwa wirtualne, przedsiębiorstwa typu *high-performance*, elastyczne systemy produkcji, system *Just-in-time* itp. Jedną z najbardziej popularnych i najczęściej omawianych koncepcji radzenia sobie w nieprzewidywalnym środowisku stało się pojęcie zwinności. Powstało ono jako odpowiedź na nowe rozwiązania w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, niezbędne by osiągnąć powodzenie na dynamicznie zmieniającym się rynku. Celem artykułu jest analiza funkcjonowania zwinnej organizacji. Opisano w nim wyznaczniki zwinnej organizacji oraz przedstawiono sposoby i kierunki strategii prowadzące do zwinności przedsiębiorstwa. Wizualizacją problemu jest model autorski.

Dotychczasowe stosowanie praktyk zwinnych w przedsiębiorstwach skłania do sformułowania następujących pytań badawczych:

- w jaki sposób można ujmować zwinność organizacyjną,
- jakie są wyznaczniki zwinnej organizacji,
- jakie kierunki strategii prowadzą do zwinności przedsiębiorstwa?

Geneza i istota zwinnej organizacji

W literaturze naukowej znajduje się wiele definicji pojęć „zwinność” i „zwinna organizacja”. Rozumie się je głównie jako umiejętność szybkiej reakcji i zdolność do przystosowania się do nowych warunków w odpowiedzi na ciągłe, zaskakujące i nieprzewidywalne zmiany w środowisku rynków konkurencyjnych. Błyskawiczna reakcja zakłada elastyczne dostosowanie przez zwinną organizację każdego ze swoich komponentów, takich jak: ludzie, cele przedsiębiorstwa, technologia, organizacja do nieoczekiwanych zmian¹.

Początkowo pojęcie zwinności wykształciło się w obszarze produkcji². Jednak szybko zauważono, że jego założenia można odnieść także do innych funkcji przedsiębiorstwa. Takie spostrzeżenia doprowadziły do stworzenia terminu „zwinne przedsiębiorstwo”³.

Występuje wiele interpretacji pojęcia „zwinność”. Przykładowo jest ono rozumiane jako *połączone wykorzystanie opracowanych i dobrze znanych technologii oraz metod produkcji*⁴. Bardzo podobna definicja opisuje zwinną produkcję jako asymilację wszystkich elastycznych technologii produkcyjnych, wraz z doświadczeniem uzyskanym podczas kompleksowego zarządzania jakością (TQM), produkcji w systemie *Just-in-time* (JIT) oraz metod *lean production* (produkcji odchudzonej)⁵.

Inne ujęcie tego pojęcia jest węższe i bardziej ukierunkowane, kładzie nacisk na umiejętność szybkiej adaptacji do otoczenia biznesowego. Tak rozumiana zwinność oznacza strategiczną zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego dostosowania się do nieprzewidywanych i nagłych zmian na rynku⁶.

¹ P.T. Kidd, *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Addison-Wesley, 1994, s. 2–14.

² *Agile Forum AT Iacocca Institute, Lehigh University, USA 1991*, <http://www.parshift.com/>, [05.12.2016].

³ S.L. Goldman, R.N. Nagel, K. Preiss, *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995, s. 34–42.

⁴ Zob. https://www.researchgate.net/publication/271891593_A_relational_study_of_supply_chain_agility_competitiveness_and_business_performance_in_the_oil_and_gas_industry, [23.11.2016].

⁵ S.L. Goldman, R.N. Nagel, K. Preiss, dz.cyt., s. 35–41.

⁶ L.M. Sanchez, R. Nagi, *A review of agile manufacturing systems*, „International Journal of Production Research” 2001, Vol. 39, No. 16, s. 3561–3600, <http://dx.doi.org/10.1080/00207540110068790>.

O.E. Ofoegbu i P.A. Akanbi doszli do wniosku, że na zwinność i adaptacyjność wpływają razem takie zmienne organizacyjne, jak: wrażliwość strategiczna, zespołowe zaangażowanie oraz płynność zasobów⁷.

Zwinność organizacyjną można więc ujmować jako zdolność przedsiębiorstwa do prawidłowej i błyskawicznej odpowiedzi na pojawiające się zmiany⁸ oraz umiejętność przetrwania w nieprzewidywalnych warunkach rynkowych, dzięki wytworzeniu właściwej reakcji na pojawiające się w otoczeniu rynkowym turbulencje⁹. Zwinność może być też rozumiana jako zdolność przeprowadzenia wydajnej zmiany poziomu operacyjnego, pojmowanej jako reakcja na rosnące wymagania klientów¹⁰.

Pojawiają się także interpretacje pojęcia zwinności jako umiejętności radzenia sobie organizacji ze zmianami przez wykształcenie zdolności przetrwania, pomimo występowania w otoczeniu rynkowym różnych zagrożeń¹¹. Zwinna organizacja potrafi uzyskać przewagę konkurencyjną przez inteligentne i szybkie wykorzystanie nadarzających się szans w otoczeniu biznesowym¹².

Przytoczone definicje ujmują zwinność w kategoriach proaktywnych działań podejmowanych przez organizację i traktują ją jako umiejętność elastycznej adaptacji do zmieniającego się otoczenia. Mimo że działania charakteryzowane są jako intensywna nauka oraz nabycie umiejętności przydatnych do zapewnienia strategicznych i efektywnych działań, to ich spektrum nie zostało całkowicie wyczerpane. Problem ten powinien zostać poddany dalszej analizie.

Wyznaczniki organizacji zwinnej

Pomimo różnic, jakie występowały podczas interpretacji zjawiska zwinności, wszystkie definicje tego pojęcia podkreślają dwa aspekty: szybkość i elastyczność jako podstawowe wyznaczniki organizacji zwinnej¹³. Kolejnym istotnym czynnikiem jest skuteczne reagowanie na zmiany i niepewność środowiska¹⁴. Występują opinie, że reagowanie na zmiany we właściwy sposób, eksploatacja oraz branie pod uwagę zalet zmian, to główne czynniki określające, czym jest zwinność¹⁵. Wyznacznikiem zwinnej organizacji jest też zapewnianie wysoce spersonalizowanego produktu wysokiej jakości¹⁶.

Główne wyznaczniki zwinnej organizacji wyodrębnił Y.Y. Yusuf (i inni)¹⁷. Są to:

- szybkość i elastyczność,
- odpowiedź na zmiany i niepewność,
- wysoka jakość i wysoce zindywidualizowane produkty,
- produkty i usługi z wysoką zawartością informacji i wartością dodaną,
- uruchomienie kluczowych kompetencji,
- reakcja na kwestie społeczne i środowiskowe,
- synteza różnych technologii,
- integracja zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i między przedsiębiorstwami.

Ciekawe wyznaczniki organizacji zwinnej zaproponował S.L. Goldman (i inni), określając je jako cztery główne wymiary strategiczne podkreślające osiągnięcia zwinnych zdolności konkurencyjnych¹⁸. Zjawisko to przedstawia rysunek 1.

⁷ O.E. Ofoegbu, P.A. Akanbi, *The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria*, „International Business & Economics Research Journal” 2012, Vol. 11, No. 2, <http://dx.doi.org/10.19030/iber.v11i2.6769>.

⁸ Zobacz: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14654659910266655>, [23.11.2016].

⁹ K. Rigby, *Bullying in schools: guidelines to effective action*, „Professional Reading Guide for Educational Administrators” 2000, No. 21, s. 31–37.

¹⁰ R. Narasimhan, S. Talluri, S.K. Mahapatra, *Multiproduct, multicriteria model for supplier selection with product life-cycle considerations*, „Decision Sciences” 2006, Vol. 37, No. 4, s. 577–603, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5414.2006.00139.x>.

¹¹ Z. Zhang, H. Sharifi, *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations*, „International Journal of Operations & Production Management” 2000, Vol. 20, No. 4, s. 10–21.

¹² S. Meredith, D. Francis, *Journey towards agility: the agile wheel explored*, „The TQM Magazine” 2000, Vol. 12, No. 2, s. 137–143, <http://dx.doi.org/10.1108/09544780010318398>; M.K. Sajdak, *Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa*, Wyd. Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 60.

¹³ A. Gunasekaran, *Organisational quality – a cognitive approach to quality management*, „The TQM Magazine” 1999, No. 11, s. 180–187; H. Sharifi, Z. Zhang, *Methodology for achieving agility in manufacturing organization: An introduction*, „International Journal of Production Economics” 1999, No. 62, s. 22.

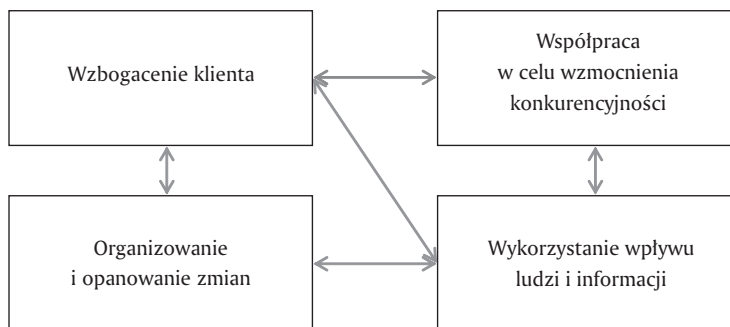
¹⁴ S.L. Goldman, dz.cyt., s. 36–41; P.T. Kidd, dz.cyt., s. 8–16; H. Sharifi, Z. Zhang, *Agile manufacturing in practice: Application of a methodology*, „International Journal of Operations & Production Management” 2001, Vol. 21, No. 5/6, s. 772–794, <http://dx.doi.org/10.1108/01443570110390462>.

¹⁵ H. Sharifi, Z. Zhang, *Agile manufacturing in practice: Application of a methodology*, dz.cyt., s. 772–794.

¹⁶ A. Gunasekaran, *Agile manufacturing: Enables and an implementation framework*, „International Journal of Production Research” 1998, Vol. 36, No. 5, s. 1223–1247, <http://dx.doi.org/10.1080/002075498193291>; P.T. Kidd, dz.cyt., s. 8–16; N.C. Tsourveloudis, K.P. Valavanis, *On the measurement of enterprise agility*, „International Journal of Intelligent and Robotic Systems” 2002, No. 33, s. 329–342.

¹⁷ Y.Y. Yusuf, M. Sarhadi, A. Gunasekaran, *Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes*, „International Journal of Production Economics” 1999, Vol. 62, No. 1–2, s. 43, [http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9).

Rysunek 1. Wymiary strategiczne podkreślające osiągnięcie zwinnych zdolności konkurencyjnych według S.L. Goldmana



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.L. Goldman, K. Preiss, R.N. Nagel, R. Dove, *Principal investigators, with 15 industry executives, 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy, An Industry-Led View*, Vol. 2, Bethlehem: Iacocca Institute at Lehigh University 1991, s. 3–18.

Autorzy sugerują, że każda firma może nosić znamiona zwinnej, pod warunkiem wykształcenia wyszczególnionych na rysunku 1 wymiarów strategicznych. Wzbogacenie klienta oznacza dostarczanie mu wartości i rozwiązań, a nie produktów. W celu szybkiego i skutecznego wprowadzenia produktów na rynek niezbędne jest wykorzystanie wszystkich istniejących zasobów przedsiębiorstwa, niezależnie od ich lokalizacji. Konieczna jest również współpraca przedsiębiorstwa wewnątrz i na zewnątrz z innymi podmiotami, czyli nawiązywanie relacji międzyorganizacyjnych¹⁹.

Skuteczne opanowanie zmian wymaga stworzenia elastycznych struktur organizacyjnych. Pozwalają one na błyskawiczną rekonfigurację zasobów ludzkich i fizycznych. Według wymienionych autorów zwinne otoczenie konkurencyjne jest miejscem, gdzie umiejętności, wiedza i doświadczenie ludzi stają się kluczowymi wyróżnikami przedsiębiorstwa. Z tego względu, ustawiczna edukacja i szkolenia siły roboczej są integralną częścią działalności zwinnego

przedsiębiorstwa i stanowią inwestycję w jego przyszły sukces²⁰.

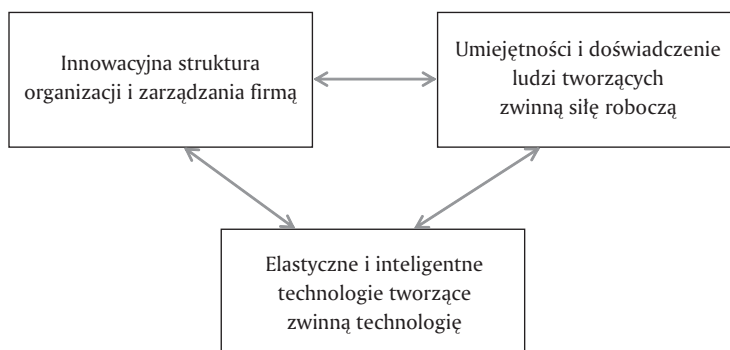
Nieco inne wyznaczniki kształtujące zwinność organizacyjną zaproponował P.T. Kidd²¹. Uważa on, że przedsiębiorstwo osiąga zwinność poprzez integrację trzech źródeł przez skoordynowany, współzależny system. Do źródeł tych zaliczył:

- innowacyjną strukturę organizacji i zarządzania firmą tworzące zwinną organizację,
- umiejętności i doświadczenie ludzi tworzących zwinną siłę roboczą,
- elastyczne i inteligentne technologie tworzące zwinną technologię.

Wizualizację wzajemnego sprzężenia tych wymiarów przedstawia rysunek 2.

Inną propozycję dotyczącą określenia wyznaczników zwinności organizacji prezentują M. Jackson i C. Johansson. Według nich zwinność nie jest celem samym w sobie, lecz koniecznym sposobem na utrzymanie konkurencyjności na niepewnym i turbulentnym rynku. Zwinność opiera się na kilku

Rysunek 2. Wyznaczniki kształtujące zwinność organizacyjną według P.T. Kidda



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.T. Kidd, dz.cyt., s. 2–14.

¹⁸ S.L. Goldman i in., dz.cyt., s. 35–41.

¹⁹ Tamże.

²⁰ Tamże.

²¹ P.T. Kidd, dz.cyt., s. 8–16.

Organizacja zwinna – wyznaczniki oraz kierunki strategii...

wyznacznikach obecnych w trzech głównych wymiarach przedsiębiorstwa: produkcji, produktach i rynku. Autorzy ci dokonali podziału wyznaczników zwinności na cztery główne wymiary:

- możliwości związane ze zmianą produktu,
- zmiany kompetencyjne w ramach działalności,
- współpraca wewnętrzna i zewnętrzna,
- osoby, wiedza i kreatywność²².

Pierwszy wymiar jest powiązany ze strategiami, które odnoszą się do produktów, i działaniami potrzebnymi do zareagowania na zmiany i rynkową niepewność. Zmiana kompetencyjna w ramach działania odnosi się do kompetencji, metod oraz narzędzi koniecznych do zarządzania długo- i krótkoterminowymi zmianami w systemie produkcyjnym. Współpraca wewnętrzna i zewnętrzna dotyczy zdolności działów przedsiębiorstwa do współpracy między sobą oraz zdolności całego przedsiębiorstwa do współpracy z dostawcami i klientami. Ostatni wymiar odnosi się do potrzeby traktowania wiedzy i umiejętności pracowników jako podstawy wszystkich działań dotyczących burzliwych zmian na rynku²³. Wymiar tych zależności prezentuje rysunek 3.

Najbardziej holistyczne i związane wyznaczniki zwinnej organizacji zostały zaproponowane przez H. Sharifi i Z. Zanga. Autorzy wyznaczyli cztery główne elementy zwinności:

- czynniki napędzające zwinność,
- strategia zwinności,
- dostawcy zwinności,
- zdolności zwinności²⁴.

Koncepcyjny model opisuje zależność pomiędzy tymi czterema aspektami. Czynniki, które napędzają zwinność, reprezentują cechy charakterystyczne dla zewnętrznego środowiska biznesowego, w odnie-

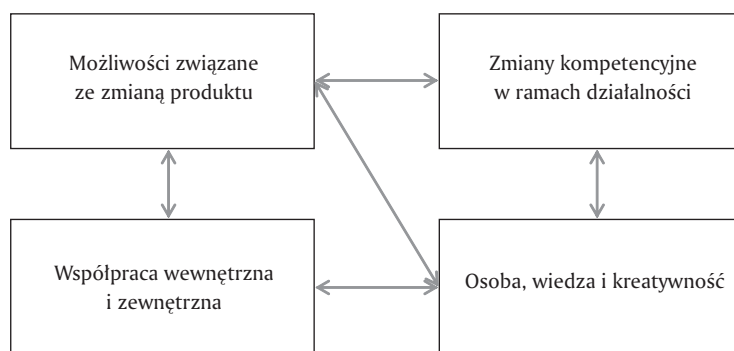
sieniu do turbulencji i nieprzewidywalności zmian. Zgodnie z literaturą światową, czynniki napędzające zwinność zmuszają organizację do przeanalizowania jej bieżącej strategii i przyznania, że występuje potrzeba, aby stać się zwinnym i przyjąć strategię zwinności²⁵.

Zdolności strategiczne, takie jak szybkość reakcji, kompetencje i elastyczność, są uważane za kluczowe wyznaczniki zwinnej organizacji, umożliwiające skuteczne radzenie sobie ze zmianami. Zdolność zwinności osiągnąć można przez dostawców zwinności, którzy pochodzą z czterech obszarów produkcyjnych przedsiębiorstwa: organizacji, technologii, zasobów ludzkich oraz innowacji²⁶. H. Sharifi i Z. Zhang dokonali próby wyszczególnienia zdolności, jakie powinno posiadać przedsiębiorstwo, które pragnie nosić znamiona zwinnego – zaprezentowano je w tabeli 1.

Przedstawione w tabeli zdolności pozostają we wzajemnym sprzężeniu. Przy czym, w modelu funkcjonowania takiego zwinnego przedsiębiorstwa szybkość reakcji jest postrzegana jako zdolność do zidentyfikowania zmian i zareagowania na nie w sposób błyskawiczny i aktywny. Kategoria ta obejmuje również odzyskiwanie dobrej kondycji organizacji po wdrożeniu zmiany. Kompetencja jest definiowana jako szeroki zestaw umiejętności stanowiących podstawę produktywności, wydajności i efektywności działań przedsiębiorstwa. Elastyczność postrzegana jest z kolei jako zdolność do przetwarzania różnych produktów, a także do osiągnięcia różnych celów wewnątrz jednego przedsiębiorstwa. Szybkość rozumiana jest natomiast jako umiejętność wykonywania zadań i czynności w jak najkrótszym czasie²⁷.

Dotychczasowe badania w zakresie zwinności organizacyjnej i jej wyznaczników nie wyczerpują

Rysunek 3. Wyznaczniki organizacji zwinnej według M. Jacksona i C. Johanssona



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Jackson, C. Johansson, dz.cyt., s. 482–488.

²² M. Jackson, C. Johansson, *An agility analysis from a production system perspective*, „Integrated Manufacturing Systems” 2003, Vol. 14, No. 6, s. 482–488, <http://dx.doi.org/10.1108/09576060310491342>.

²³ Tamże.

²⁴ H. Sharifi, Z. Zhang, *Methodology for achieving agility in manufacturing organization: an introduction*, „International Journal of Production Economics” 1999, No. 62, s. 22.

²⁵ Tamże.

²⁶ Tamże.

²⁷ Tamże, s. 22–33.

Tabela 1. Zdolności zwinności zdefiniowane przez H. Sharifi i Z. Zanga

Zdolności	Specyficzne kategorie
Responsywność	<ul style="list-style-type: none"> • wykrywanie, postrzeganie i przewidywanie zmian • natychmiastowe reagowanie na zmiany i wdrażanie ich do systemu przedsiębiorstwa • odzyskiwanie dobrej kondycji przedsiębiorstwa po wdrożeniu zmiany
Kompetencja	<ul style="list-style-type: none"> • strategiczna wizja • odpowiednia technologia (twarda i miękka) • wystarczające zdolności technologiczne • jakość produktu/usługi • efektywność kosztowa • wysokie tempo wprowadzania nowych produktów • zarządzanie zmianą • doświadczeni, kompetentni i obdarzeni umiejętnościami pracownicy • efektywność i skuteczność działania • racjonalne zarządzanie zasobami firmy • współpraca wewnętrzna i zewnętrzna firmy • integracja
Elastyczność	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność objętości produktu • elastyczność modelu produktu/elastyczność konfiguracji • elastyczność organizacji i problemów organizacyjnych • elastyczność pracowników
Szybkość	<ul style="list-style-type: none"> • szybki czas wprowadzania produktu na rynek • szybkie dostarczanie produktów i usług • szybkość dostawy i terminowość • szybki czas działania

Źródło: H. Sharifi, Z. Zhang, dz.cyt., s. 22–33.

całkowicie wszystkich aspektów zwinności. Doprecyzowanie wymaga przede wszystkim przedstawienie czynników napędzających zwinność. Głębsza analiza tego problemu pozwoliłaby na przedstawienie zależności pomiędzy takimi czynnikami a kierunkami strategii prowadzącymi do uzyskania zwinności.

Kierunki strategii prowadzące do zwinności przedsiębiorstwa w ujęciu modelowym

Autor niniejszego artykułu, oprócz analizy wyznaczników kształtujących przedsiębiorstwo zwinne, dokonał próby wyznaczenia kierunków strategii prowadzących do zwinności przedsiębiorstwa. Rozważania te zobrazowane zostały w autorskim modelu, w którym wyróżniono dwie drogi prowadzące do zwinności przedsiębiorstwa. Pierwsza z nich skoncentrowana jest na wykorzystywaniu zwinności w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Drugi kierunek strategii skupia się natomiast na integracji organizacji, ludzi oraz technologii. W celu osiągnięcia integracji, strategia musi przybrać charakter interdyscyplinarny, czyli wiążący wszystkie składniki przedsiębiorstwa. Każda ze strategii wymaga wykształcenia się odpowiednich wyznaczników zwinnego przedsiębiorstwa.

Autorski model powstał w oparciu o rozważania W.M. Goriwondo, S. Mhlangi i T. Mutsambwy²⁸. Naukowcy ci wyodrębnili zasadnicze obszary zwinności, do których zaliczyli:

- partnerstwo strategiczne,
- odpowiedź na potrzeby klienta,
- procesy i systemy umożliwiające szybką reakcję,
- podnoszenie kwalifikacji pracowników i rozwój wiedzy,
- technologię informacyjną.

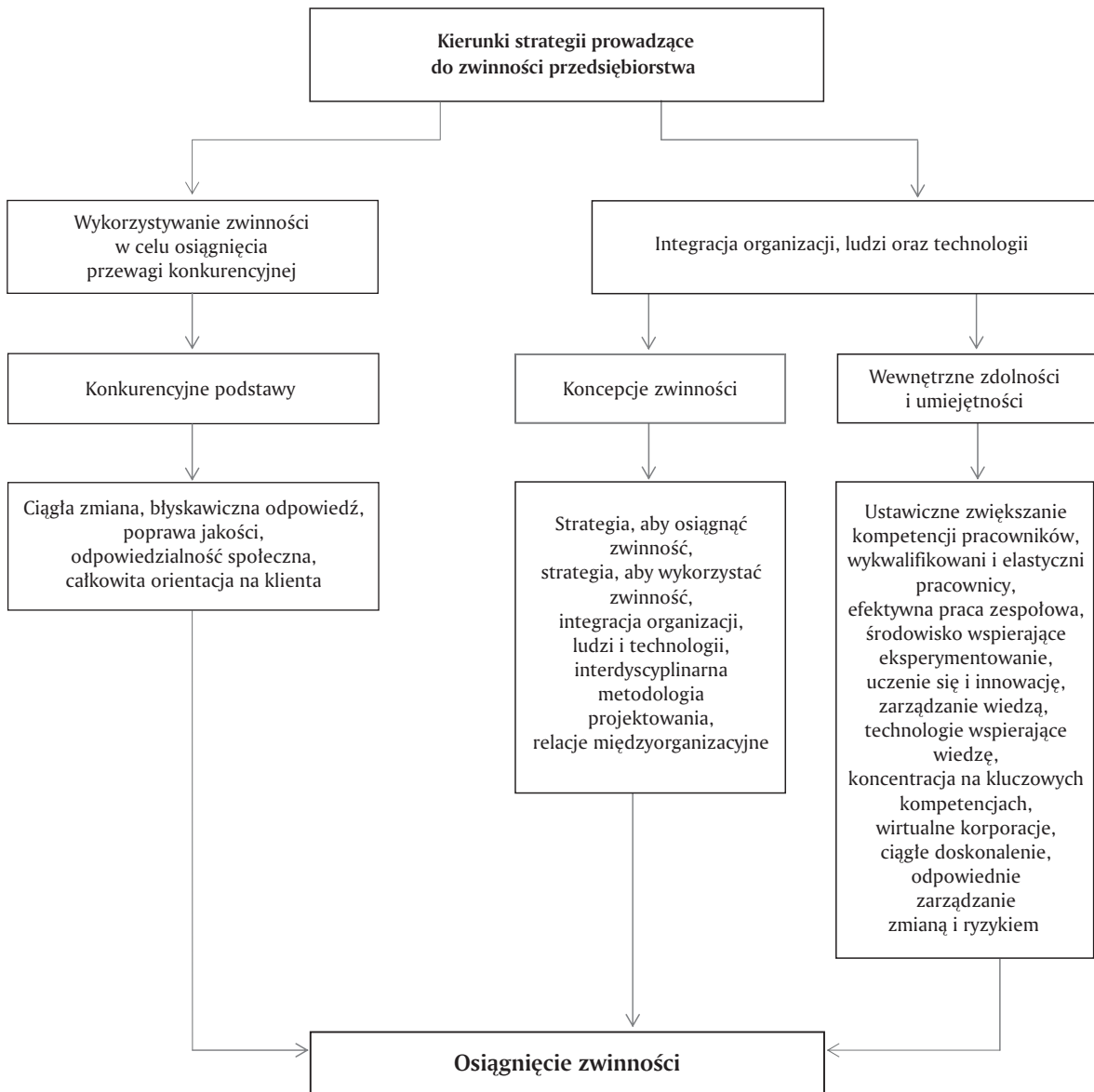
Wspomnieli także o kierunkach strategii prowadzących do zwinności przedsiębiorstwa. Problem ten został jednak tylko zasygnalizowany. Przytoczeni autorzy uznali, że do zwinności przedsiębiorstwa prowadzi ciągła zmiana i błyskawiczna odpowiedź na pojawiające się bodźce płynące z otoczenia rynkowego. Problem ten nie został jednak dogłębnie przeanalizowany. Autor niniejszego artykułu rozwinął tę kwestię, opracowując autorski model, wskazujący kierunki strategii prowadzące do zwinności przedsiębiorstwa. Model ten prezentuje rysunek 4.

Przedstawiony model kierunków strategii, zmierzający do zwinności przedsiębiorstwa, kładzie nacisk na dwa kluczowe obszary: wykorzystanie zwinności do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz potraktowanie zasobów ludzkich i technologii w sposób koherentny. Czynnikiem stymulującym

²⁸ W.M. Goriwondo, S. Mhlanga, T. Mutsambwa, *Agility for sustainability in Zimbabwe: A case study for manufacturing companies in Bulawayo*, „China – USA Business Review” 2013, No. 12 (1), s. 1–11.

Organizacja zwinna – wyznaczniki oraz kierunki strategii...

Rysunek 4. Kierunki strategii prowadzące do zwinności przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

przedsiębiorstwo są szanse płynące z otoczenia rynkowego, a te z kolei stają się wyzwaniem do realizacji nowych zadań. Umiejętność identyfikacji niezbędnych zasobów, przydatnych w wykorzystaniu okazji rynkowych, ocenie adekwatności zasobów własnych i pozyskaniu zasobów z otoczenia, może stanowić podstawę do wyznaczenia kolejnych, nowych działań zmierzających do osiągnięcia zwinności w organizacji.

Podsumowanie

Zwinność można określić jako zdolność organizacji do szybkiej odpowiedzi na zmiany zachodzące w środowisku biznesowym oraz do praktywnych działań

prowadzących do wykorzystania okazji płynących z rynku. Analiza literatury naukowej uprawnia do sformułowania następujących wniosków:

- badacze piszą o różnych wyznacznikach zwinnej organizacji, jednak każde z tych ujęć akcentuje takie atrybuty organizacji, jak szybkość i elastyczność,
- naukowcy są zgodni, że przedstawione przez nich wyznaczniki zwinności powinny pozostawać we wzajemnym sprzężeniu,
- tylko wszystkie razem zintegrowane składowe prowadzą do zwinności,
- nie można mówić o zwinności bez nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych przez przedsiębiorstwo.

Autor niniejszego artykułu wyszczególnił dwie strategie prowadzące do osiągnięcia zwinności. Przy czym wymagają one wykształcenia przez przedsiębiorstwo określonych ram koncepcyjnych. Autor podkreślił, że ścieżka dochodzenia do zwinności musi być interdyscyplinarna, czyli wiązać każdy ze składników organizacji.

Bibliografia

- Agile Forum AT Iacocca Institute, Lehigh University, USA 1991, <http://www.parshift.com/>.
- Goldman S.L., Nagel R.N., Preiss K., *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995, s. 34–42.
- Goriwondo W.M., Mhlanga S., Mutsambwa T., *Agility for sustainability in Zimbabwe: A case study for manufacturing companies in Bulawayo*, „China – USA Business Review” 2013, No. 12 (1), s. 1–11.
- Gunasekaran A., *Agile manufacturing: Enables and an implementation framework*, „International Journal of Production Research” 1998, Vol. 36, No. 5, s. 1223–1247, <http://dx.doi.org/10.1080/002075498193291>.
- Gunasekaran A., *Organisational quality – a cognitive approach to quality management*, „The TQM Magazine” 1999, No. 11, s. 180–187.
- Emerald insight, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14654659910266655>.
- Jackson M., Johansson C., *An agility analysis from a production system perspective*, „Integrated Manufacturing Systems” 2003, Vol. 14, No. 6, s. 482–488, <http://dx.doi.org/10.1108/09576060310491342>.
- Kidd P.T., *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Addison-Wesley, 1994, s. 2–14.
- Meredith S., Francis D., *Journey towards agility: the agile wheel explored*, „The TQM Magazine” 2000, Vol. 12, No. 2, s. 137–143, <http://dx.doi.org/10.1108/0954478010318398>.
- Narasimhan R., Talluri S., Mahapatra S.K., *Multiproduct, multicriteria model for supplier selection with product life-cycle considerations*, „Decision Sciences” 2006, Vol. 37, No. 4, s. 577–603, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5414.2006.00139.x>.
- Ofoegbu O.E., Akanbi P.A., *The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria*, „International Business & Economics Research Journal” 2012, s. 1–12, Vol. 11, No. 2, <http://dx.doi.org/10.19030/iber.v11i2.6769>.
- Rigby K., *Bullying in schools: guidelines to effective action*, „Professional Reading Guide for Educational Administrators” 2000, No. 21, s. 31–37.
- Sajdak M.K., *Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa*, Wyd. Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 60.
- Sanchez L.M., Nagi R., *A review of agile manufacturing systems*, „International Journal of Production research” 2001, Vol. 39, No. 16, s. 3561–3600, <http://dx.doi.org/10.1080/00207540110068790>.
- Sharifi H., Zhang Z., *Agile manufacturing in practice: Application of a methodology*, „International Journal of operations & Production Management” 2001, Vol. 21, No. 5/6, s. 772–794, <http://dx.doi.org/10.1108/01443570110390462>.
- Sharifi H., Zhang Z., *A methodology for achieving agility in manufacturing organization: an introduction*, „International Journal of Production Economics” 1999, No. 62, s. 22.
- Tsourveloudis N.C., Valavanis K.P., *On the measurement of enterprise agility*, „International Journal of Intelligent and Robotic Systems” 2002, No. 33, s. 329–342.
- Yusuf Y.Y., Gunasekaran A., Musa A., Cang S., *A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 154, https://www.researchgate.net/publication/271891593_A_relational_study_of_supply_chain_agility_competitiveness_and_business_performance_in_the_oil_and_gas_industry.
- Yusuf Y.Y., Sarhadi M., Gunasekaran A., *Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes*, „International Journal of Production Economics” 1999, Vol. 62, No. 1–2, s. 43, [http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9).
- Zhang Z., Sharifi H., *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations*, „International Journal of Operations & Production Management” 2000, Vol. 20, No. 4, s. 10–21.

Agile organization – determinants and strategic directions leading towards an agile enterprise

The uncertainty and turbulences of market surroundings, globalization, developing linkages among companies and market instability entail tough challenge for contemporary organizations. In order to survive they must evolve their behaviors and competencies, strengthen strategic abilities as well as develop the lightning reaction to market signals. Hence, they need to develop agility indicators. These indicators become of key importance as the company intends to achieve market success.

The author brings up issues of the agility, its indicators and the strategies which can lead to achieving agile enterprise, since this issue has not been widely discussed in the Polish literature on the subject. The goal of the article is to get these issues across and therefore it has been based on the literature published internationally. Analysis of these sources allows for specification of agility indicators, such as speed and flexibility, emphasizing that they should be linked together. The author of the presented article is reaching a conclusion, that agility can be attained by two interconnected strategies: exploiting the agility in order to achieve the competitive edge and integration of the organization, people and technology.

Autor jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania. Ukończył Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Od wielu lat zajmuje się problematyką zachowań w organizacji. Jest twórcą kilkudziesięciu publikacji naukowych w kraju i za granicą, w tym w Stanach Zjednoczonych. Jest uczestnikiem kilku krajowych i międzynarodowych projektów badawczych oraz członkiem rzeczywistym Academy of Management w USA.