

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 12 (2017), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 259-270

Modern Management Systems
Volume 12 (2017), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 259-270



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Uwarunkowania i konsekwencje zwinnej organizacji

Conditions and consequences of the agile organization

Elżbieta Skrzypek

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej
Wydział Ekonomiczny,
Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą
e-mail: elzbieta.skrzypek@poczta.umcs.lublin.pl

Abstrakt: Zwinne zarządzanie to sposób na efektywne funkcjonowanie w warunkach zmian otoczenia. Zwinność to zdolność do radzenia sobie ze zmiennością. Firma powinna poprawnie reagować na zmiany i nieprzewidziane okoliczności opierając się na zwinnych kompetencjach. Turbulencje trudno jest prognozować, dlatego należy umieć wychwytywać słabe sygnały ostrzegawcze. Strategia zwinności znana jest jako agile manufacturing, agile enterprise i ma na celu rozwijanie sieciowej i wirtualnej organizacji. Organizację zwinną charakteryzuje zasobowa elastyczność, przewidywalność i umiejętność przystosowania się do zmian. Na podstawie studium literatury wskazano wybrane definicje zwinności, przedstawiono zwinną organizację i zwinne przedsiębiorstwo. Wskazano na istotę i znaczenie zwinnego zarządzania i zwinnej produkcji. Przedstawiono także wyniki badań nad zwinną organizacją.

Słowa kluczowe: zwinność, zwinna organizacja, zwinne przedsiębiorstwo, zwinna produkcja

Abstract: Agile management is a means of efficient operation in business environment of change. Businesses should be able to react to change and unforeseen circumstances thanks to their agile competence. Turbulent change is difficult to forecast hence the key competence of reading the warning signals. Agile strategy is embodied in agile production or agile manufacturing aiming to become networking, virtual organization. Agile organization is characterized by resources agility, foresight and adaptation to change. The article presents agile organization and enterprise according to literature of the subject. Research results on agile organization were presented.

Keywords: agility, agile organization, agile enterprise, agile manufacturing

Wstęp

W warunkach nasilających się zmian bliższego i dalszego otoczenia umiejętność zarządzania wiąże się z odpowiednim poziomem nadążania za zmianami, które zachodzą na rynku oraz wykorzystaniem możliwości biznesowych, które pojawiają się na nim. Na wzrost efektywności zarządzania zmianą wpływa obserwacja otoczenia i podejmowanie stosownych działań, standaryzacja zarządzania zmianą oraz dostosowanie organizacji, by najlepiej mogła wykorzystywać zarządzanie zmianą. Zwinne zarządzanie to sposób na efektywne funkcjonowanie w warunkach zmian. Koncepcja zwinności rozumiana jest jako zdolność do radzenia sobie ze zmiennością. Jest ona obecna w zarządzaniu od ponad 20 lat. W warunkach zmian, ryzyka i niepewności, braku ciągłości działania, od organizacji oczekuje się właściwego podejścia biznesowego, które przejawia się w zdolności do reagowania na zmiany i nieprzewidziane okoliczności. Coraz częściej podkreśla się, że przydatna w takich sytuacjach jest zwinność organizacji i zwinne kompetencje (wiedza, doświadczenie, umiejętności). Działania podejmowane przez organizacje powinny cechować umiejętność adaptacji do zmian oraz podejmowania działań strategicznych, które cechuje wysoka efektywność.

Przedsiębiorstwa podejmują decyzje strategiczne w trudnych warunkach nieprzewidywalności. Złożoność wynikająca z sieci zdarzeń, procesów i działań stanowi imperatyw do podejmowania kluczowych działań w przedsiębiorstwie. Musi dojść do zderzenia strategii z koniecznością szybkich reakcji w przypadku zdarzeń przypadkowych (chaosu). Rodzi to szanse i zagrożenia. Turbulencje trudno prognozować, dlatego należy nauczyć się wychwytywać słabe sygnały ostrzegawcze. Zwinne przedsiębiorstwo stanowi odpowiedź na burzliwe i niestabilne warunki otoczenia. Strategiczne myślenie to zmiana w podejściu do zarządzania strategicznego, to inna perspektywa spojrzenia w przyszłość (to nie widzieć lasu, ale pojedyncze drzewa) (Muna, 2010, s. 1). Konieczne jest poszukiwanie i zatrudnienie ludzi kreatywnych oraz umiejętność dostrzegania pojawiających się okazji o charakterze innowacyjnym. Klienci biorą udział w tworzeniu wartości (prosumenci), ważne są dla nich atrakcyjność, trafność, jakość, cena oraz dostępność. Kapitał klienta tworzy przewagę konkurencyjną. Strategia agile znana jest jako agile production, agile manufacturing, agile enterprises, dąży ona do rozwinięcia sieciowej i wirtualnej organizacji i wiedzy o rynku, co wymaga szerokiego stosowania technologii IT. Cechy organizacji zwinnej to: bystrość, elastyczność zasobów, przewidywalność oraz szybkie przystosowanie do zmian.

Celem artykułu jest wskazanie na: wzrost znaczenia zwinności w zarządzaniu, pokazanie cech zwinnej organizacji, zwinnego przedsiębiorstwa oraz zwinnego zarządzania w ujęciu teoretycznym oraz przedstawienie wybranych wyników badań prowadzonych w odniesieniu do szeroko rozumianej organizacji zwinnej.

1. Wybrane definicje zwinności

S. Trzecieliński zwinność określa jako umiejętność wykorzystywania pojawiających się okazji, dzięki takim cechom przedsiębiorstwa jak bystrość, elastyczność, inteligencja i spryt (Trzecieliński, 2011). Według S. Goldmana zwinność to kompleksowa reakcja na biznesowe wyzwania odnoszące się do rentowności na zmieniających się rynkach globalnych, które cechuje wysoka jakość, wydajność i spersonalizowanie oferowanych dóbr i usług (Goldman, Nagel, Preis, 1955). Zwinność według Dove'a to połączenie zdolności reagowania i zarządzania wiedzą w celu dostosowania się do zmian potrzeb klientów i okazji rynkowych, bez podnoszenia kosztów i obniżania jakości produktu (Dove, 2001). Michael Sahota podkreśla, że kompetentną definicję agile znaleźć można w Manifeście Agile. Jest to idea będąca zbiorem wartości i przekonań. Innymi słowy Agile definiuje kulturę umożliwiającą skuteczną realizację projektów. Agile to synonim fundamentalnej zmiany w myśleniu, w sposobie postrzegania procesu realizacji projektów (Sahota, 2012).

Zwinność to integracja organizacji i struktur zarządzania innowacyjnego, pracowników i technologii. Zwinność to umiejętność przetrwania i radzenia sobie w otoczeniu konkurencyjnym i skuteczne reagowanie na zmiany. To umiejętność podjęcia działań, które umożliwią utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Agile to konkurencyjność, traktuje zmianę jako wyzwanie. Wyróżnia się dwa niezależne aspekty zwinności: strategiczny i operacyjny (Meredith, Francis, 2000). Na poziomie strategicznym podejmowane są działania skierowane na zewnątrz organizacji, w tym:

- skupiające się na monitoringu otoczenia,
- podejmujące działania związane z ekstrapolacją trendów analizowanej branży,
- uwzględniające możliwości w obszarze technologii,
- uwzględniające siły konkurencyjne,
- odnoszące się do zmian na rynku i w obszarze segmentów rynkowych.

Na poziomie operacyjnym rozpatrywane są zmiany wewnątrz organizacji, w sposób szczególny uwaga powinna być skupiona na zmianach w procesie produkcyjnym i innowacyjnym, przede wszystkim chodzi tu o transformację operacji i procesów wewnętrznych w organizacji. Często w takich okolicznościach pojawia się takie określenie jak: „zdolność organizacji do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez inteligentne, szybkie i proaktywne określenie szans oraz reagowanie na zagrożenia” (Bessant, et al., 1999).

2. Zwinna organizacja, przedsiębiorstwo i zarządzanie procesami

W burzliwym otoczeniu pojawiającym się zagrożeniom może sprostać nowoczesna, zwinna organizacja (Pawłowski, Trzcieliński, 2006). Zwinna organizacja powinna opracować i realizować zwinne strategie. Warunkiem osiągnięcia zwinności jest zbiór powiązanych ze sobą zmian w zakresie marketingu, produkcji, wzornictwa i organizacji (Storey, Emerson, Reade, 2005, s. 242-260). Wprowadzenie zwinnego zarządzania tworzy warunki dla szybszej reakcji na zmiany występujące na rynku, poprawę efektywności, większą satysfakcję i zadowolenie klienta oraz wyższą rentowność rezultatów biznesowych. Duży wpływ na określenie poziomu zwinności organizacji mają opinie kadry kierowniczej.

Zwinna organizacja to uzupełnienie i rozszerzenie Lean Management. Zwinna organizacja charakteryzuje się:

- szybką reakcją na pojawiające się strategiczne możliwości biznesowe,
- skróconymi cyklami decyzyjnymi, produkcyjnymi i przeglądowymi,
- koncentracją na zarządzaniu zmianą i ryzykiem,
- zintegrowaniem głosu klienta,
- interdyscyplinarnymi zespołami.

Zwinna organizacja to wirtualne przedsiębiorstwo bazujące na kluczowych kompetencjach. Kompetencje te spełniać powinny trzy kryteria:

- oferować potencjał wejścia na szeroki wachlarz rynków,
- dostarczać klientom możliwości znacznego zwiększania postrzeganych korzyści produktu,
- powinny być trudne do skopiowania i naśladowania (Walczak, 2010, s. 347-360).

Zwinność organizacyjna związana jest ze zmianami w sferze kultury organizacyjnej oraz biznesowej w obszarach zarządzania zmianą i ryzykiem.

Odnosząc się do zwinności należy wskazać na zwinność rynkową i organizacyjną, zachowań organizacyjnych pracowników i zespołów zadaniowych.

Organizacja zwinna realizuje zwinne procesy produkcyjne, które posiadają określone cechy:

- produkowanie na zamówienie klienta, który jest coraz bardziej wymagający, troskę o zadowolenie i zachwyty klienta, szybką odpowiedź na wymagania i oczekiwania klientów,
- zmianę cyklu życia produktów na krótki i bardziej efektywny,
- możliwość stworzenia warunków i zasobów, by sprostać specyficznym wymaganiom i oczekiwaniom klientów,
- osiągnięcie szybkości i elastyczności procesu produkcyjnego, odpowiadającego na potrzeby zmieniającego się rynku,
- sprawne zarządzanie wiedzą, umiejętne łączenie wiedzy z działaniem,

- elastyczne procesy produkcyjne, strategię just in time, częsty outsourcing, także w odniesieniu do procesów logistycznych,
- zarządzanie kosztami (koszty działań, koszty jakości),
- daleko posunięte procesy automatyzacji, będące odpowiedzią na zmienność bliższego i dalszego otoczenia, postępujące procesy integracji technologii IT poprzez reengineering,
- faktyczne opomiarowanie procesów i pełne wykorzystanie wyników w procesach doskonalących zarządzanie,
- przemyślane zarządzanie wiedzą organizacyjną jako ważnym potencjałem konkurencyjności,
- zarządzanie wiedzą jawną i ukrytą, organizacyjną, techniczną w celu wsparcia strategii zwinności,
- kreowanie „wirtualnego” projektu organizacji w celu wykorzystania potrzebnych umiejętności, wówczas, gdy pojawiają się okazje,
- spłaszczoną strukturę organizacyjną,
- autonomię,
- zespoły zadaniowe tworzące strukturę sieciową,
- system produkcji łatwo reagujący na zmiany,
- zintegrowanie produktywności z kompleksowo rozumianą jakością,
- organizacja powinna być ucząca się, oparta na wiedzy i nauczająca (ucząca),
- dużą samodzielność pracowników, uwzględnianie w rozwiązaniach wiedzy i pomysłów ludzi,
- kierownictwo otwarte na współpracę, na zmiany, poszukujące możliwych sposobów doskonalenia procesów,
- rosnącą rolę przywództwa, łączenie wizji z poziomem operacyjnym.

Często w takich okolicznościach pojawia się takie określenie jak: „zdolność organizacji do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez inteligentne, szybkie i proaktywne określenie szans oraz reagowanie na zagrożenia” (Bessant et al., 1999).

Zwinne przedsiębiorstwo

Przedsiębiorstwo osiąga zwinność poprzez wiedzę i doświadczenie. Przedsiębiorstwa, które identyfikują okazje, unikają zagrożeń w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu i są coraz bardziej skuteczne. Definicja zwinności przedsiębiorstwa została spopularyzowana w 1991 roku przez grupę naukowców Iaccoca Instytut Leigh University. Jest to system produkcji, który jest zdolny szybko i elastycznie sprostać zmieniającym się potrzebom (Yusuf, Sarhaadi, Gunasekaran, 1999, s. 33-34). By przedsiębiorstwo było zwinne powinno odchudzić swoje struktury i stosować lean management.

A. M. Hormozi zwinne przedsiębiorstwo określa jako takie, które wpadając w objęcia zmiany łatwo i szybko adaptuje się do niej (Hormozi, 2001, s. 132).

Wyróżniono pięć cech zwinnego przedsiębiorstwa (Jin-Hai, Anderson, Harrison, 2003, s. 172):

- reagowanie na zmiany i niepewność,
- skupienie na budowaniu kluczowych kompetencji,
- dostarczanie produktów wysoce dopasowanych do wymagań klientów,
- łączenie zróżnicowanych technologii,
- integracja wewnętrzna i zewnętrzna przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo zwinne wyróżnia: integracja wewnętrzna, sieciowa organizacja ludzi, koncentracja na kluczowych kompetencjach, wirtualna korporacja, środowisko wspierające eksperymentowanie, uczenie się, innowacyjność, elastyczni i wielofunkcyjni pracownicy, zarządzanie wiedzą, technologie wzmacniające wiedzę i umiejętności, stałe doskonalenie, zarządzanie zmianą i ryzykiem.

Przedsiębiorstwo, które chce osiągnąć zwinność powinno rekonfigurować swoje umiejętności poprzez (Teece, 2007):

- wyczuwanie i kreowanie szans i zagrożeń,
- wykorzystywanie okazji rynkowych,
- utrzymywanie konkurencyjności poprzez poprawianie, łączenie i rekonfigurację aktywów materialnych i niematerialnych.

Wśród celów zwinnego przedsiębiorstwa należy wskazać na:

- szybką reakcję na zmiany,
- lepsze zorientowanie na potrzeby i oczekiwania klienta i rynek,
- kształtowanie dobrych relacji z klientem,
- troskę o elastyczność produkcji,
- zdolność reagowania na pojawiające się szanse,
- zdolność tworzenia wirtualnych korporacji i działanie w warunkach zmian,
- większą skłonność do ryzyka,
- umiejętność zdobycia odpowiednich informacji,
- umiejętność szybkiego podejmowania decyzji oraz zapewnienia warunków dla ich realizacji.

Zwinne przedsiębiorstwo posiada zdolności do prosperowania w turbulentnym środowisku i strategię do skutecznego i efektywnego wprowadzania nowych produktów na szybko zmieniające się rynki. Zwinność przedsiębiorstwa wspomagana jest przez struktury organizacyjne, innowacyjność pracowników, zintegrowaną sieć kooperantów, powiązania z klientem, organizację opartą na wiedzy i nowoczesne IT. Podstawy przedsiębiorstwa zwinnego stanowią: ciągła zmiana, szybka reakcja, doskonalenie jakości, odpowiedzialność za pracowników i środowisko oraz kompleksowe zorientowanie na klienta.

Zwinne zarządzanie

Zwinne zarządzanie opiera się na zaangażowaniu klienta, jest rozumiane jako zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania poprzez szybką i efektywną reakcję na zmiany rynkowe, napędzane przez zaprojektowane przez klientów wyroby i usługi (Gunasekaran, 1999, s. 87-105). Koncepcja zarządzania zwinnego akcentuje rosnące znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Zwinne podejście w projektach umożliwia:

- wzrost łatwości radzenia sobie ze zmiennymi priorytetami,
- skrócenie czasu wprowadzania produktu na rynek,
- zmniejszone ryzyko projektu,
- lepsze dopasowanie celów IT i biznesu.

U podstaw zwinnych praktyk znajdują się następujące zasady:

- pomiar i adaptacja; zwinne zespoły pracują w rytmie codziennych startupów i kilkutygodniowych sprintów. Stałej adaptacji podlegają bieżąca taktyka, warunki pracy oraz cechy produktu.
- współpraca z klientem, która umożliwia wzrost jego zadowolenia, ogranicza marnotrawstwo, umożliwia lepsze dopasowanie produktu do jego potrzeb.
- praca zespołowa odbywająca się na bazie interdyscyplinarności i samoorganizacji.

W zwinnym zarządzaniu konieczna jest stała poprawa efektywności pracy i ciągłe zadawanie pytań. Waga zwinności powoduje, że organizowane są konferencje ACE, w 2016 roku taka konferencja odbyła się w dniach 16-17 III w Krakowie, są one organizowane co roku z inicjatywy Paula Klippa, cenionego specjalisty i trenera metodyk Agile. AEC to największa w Polsce i Europie Środkowej konferencja nt. Agile-ACE Conference (web.gov.pl, 2016).

Ważnym aspektem w drodze do zwinności jest strategia. W przypadku zwinnej organizacji nawiguje ona w kierunku obranym przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Jednak, gdy pojawi się nowa szansa kierownictwo jest gotowe zmienić kurs i inwestować dostępny kapitał i potencjał. Przedsiębiorstwa muszą się zmieniać, reagować i być zwinne. Muszą być gotowe na reagowanie na:

- nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu biznesowym,
- konkurencyjne rynki, posiadające unikalne lub rzadkie zasoby,
- bliskie relacje z dostawcami, dystrybutorami i klientami,
- różnicowanie produktów, klientów, rodzajów działalności (innowacyjność jako cecha niezbędna do zwinnego zarządzania)

Zwinna produkcja

Zwinna produkcja to koncepcja organizacji, która kreuje i integruje procesy, technologie i pracowników wyposażonych w wiedzę, by możliwa była szybka reakcja na potrzeby klienta i zmiany na rynku, przy jednoczesnym zachowaniu kontroli nad jakością i kosztami. By poprawić pozycję konkurencyjną, przedsiębiorstwa muszą do szczupłego myślenia (Lean Thinking) dodać zwinne myślenie (Agile Thinking). W II połowie XX wieku powstały liczne koncepcje funkcjonowania organizacji, które mają za zadanie dostosowanie się do zmiennych warunków otoczenia: organizacje uczące się, inteligentne, sieciowe oraz wirtualne.

Wyróżniono też trzy poziomy zwinności: elementarny, mikro i makro. Dowodzą one, że najwyższy poziom zwinności wymaga przekroczenia granic organizacji w celu osiągnięcia korzyści z wszystkich kluczowych kompetencji, jakie są rozpatrywane w organizacji (Jin-Hai, Anderson, Harrison, 2003, s. 178).

Produkcję zwinną charakteryzują:

- priorytety przy inwestycjach: rozwój kluczowych kompetencji,
- kierunki doskonalenia: kluczowe kompetencje,
- cechy struktury organizacji: organizacja wirtualna,
- wykorzystanie zasobów: wykorzystanie wszystkich zasobów,
- okres rozwoju produktu: osiągnięcie satysfakcji klientów w okresie dni lub godzin,
- jakość: satysfakcja w zakresie wymagań jakościowych klienta.

Rozwój systemów zarządzania przejawia się w takich formach jak: produkcja masowa, produkcja elastyczna, wytwarzanie zintegrowane komputerowo, just in time, inżynieria współbieżna, wytwarzanie zwinne (Walczak, 2010, s. 353). By wdrożyć systemy produkcyjne potrzeba: regulacji rządowych, współpracy z przedsiębiorstwami, technologii informacyjnych, reengineeringu, gotowości pracowników do wprowadzania zmian (Hormozi, 2001, s. 138-141). Praktyka dowodzi, że małe organizacje mają większe szanse stać się organizacjami zwinnymi (Krishnanumerthy, Yauch, 2007, s. 597). Zwinność organizacji przesądza o jej sukcesie rynkowym i konkurencyjności.

3. Wyniki badań nad zwinną organizacją w skali światowej

Amerykańscy eksperci ze Standish Group zajmujący się badaniem skuteczności realizacji projektów IT w raporcie CHAOS stwierdzają, że w ostatnich 13 latach coraz większym zainteresowaniem cieszą się lekkie metodyki zarządzania projektami, takie jak np. Scrum i Kanban (metoda efektywnego sterowania produkcją, stworzona w latach 50. w Japonii w celu usprawniania procesów wytwarzania), u jej podstaw znajduje się wizualizacja procesu, eliminowanie zbędnych czynności, just-in-time, w taki sposób, by całościowa realizacja zadań przebiegała płynnie (Aoki, 2003).

Z raportu z 2011 roku wynika, że poddane analizie projekty, w których wykorzystano zwinne metodyki, kończyły się sukcesem trzykrotnie częściej niż prowadzone zgodnie z podejściem klasycznym typu waterfall (standishgroup.com, 2016).

Badania przeprowadzone w Nigerii (Ofoegbu, Akanbi, 2012) dowodzą, że zwinność organizacyjna to zdolność do ciągłego i odpowiedzialnego ukierunkowania strategicznego biznesu przedsiębiorstwa w zmiennych okolicznościach oraz wrażliwość na otoczenie. Z badań wynika, że przedsiębiorstwa powinny mieć charakter proaktywny i wspierać pracowników w procesie podejmowania decyzji, upewnić się, że ich poziom zwinności strategicznej pozwala na utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej, troską przedsiębiorstw powinien być proces implementacji rozwiązań. Z tych i innych badań wynika, że istnieje związek pomiędzy strategiczną zwinnością organizacyjną a sprawnością konkurencyjną. Zwinność strategiczna uznana została za skuteczny wskaźnik umożliwiający przewidywanie sprawności konkurencyjnej przedsiębiorstw, zatem by zwiększyć sprawność konkurencyjną należy w szerszym zakresie kształtować poziom zaangażowania w obszar zwinności strategicznej.

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują decyzje o zarządzaniu wiedzą. Wśród najważniejszych problemów, które pojawiają się w procesach zarządzania wiedzą, znajdują się zagadnienia związane z dzieleniem się wiedzą. Badania takie prowadzone są także w obszarze umiejętności zwinnych organizacji oraz praktyk dzielenia się wiedzą. Z badań tych wynika, że (Almahamid, Awwad, Mc Adams, 2010):

- zwinne umiejętności wpływają na organizacyjną przewagę konkurencyjną,
- praktyka dzielenia się wiedzą w sposób istotny wpływa na przewagę konkurencyjną,
- istnieje potrzeba dookreślenia umiejętności zwinnych oraz praktyki dzielenia się wiedzą w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

W społeczeństwie sieciowym firmy tworzą struktury sieciowe. Na Tajwanie przeprowadzono badania obejmujące możliwości poprawienia wyników przedsiębiorstwa poprzez zwinność i strukturę sieciową. Badania potwierdziły tezę, że zwinne umiejętności przedsiębiorstwa i struktura sieciowa stanowią krytyczne źródło strategii konkurowania w obszarze wyników przedsiębiorstwa (Yang, H.M. Liu, 2012).

Zależność pomiędzy lepszymi wynikami finansowymi i zwinnością organizacyjną oraz konkurencyjnością potwierdzają także badania przeprowadzone w 2012 roku wśród 1239 praktyków zarządzania projektami (pmi.org, 2013).

Wśród korzyści wynikających ze wzrastającej zwinności organizacyjnej wskazano:

- szybszą reakcję na zmiany rynkowe – 71%,
- polepszenie ogólnej efektywności przedsiębiorstwa – 53%,
- osiągnięcie wyższej satysfakcji klienta – 54%,
- bardziej zyskowne wyniki bilansowe – 44%,
- szybsze i efektywniejsze przeprowadzenie zmian organizacyjnych – 38%,
- szybsze finalizowanie realizowanych projektów – 29%,
- wzrost satysfakcji pracowników – 27%,

- oszczędności kosztów – 25%,
- sprawniejszą identyfikację i łagodzenie ryzyka – 25%.

Zwinne zarządzanie, w tym zwinne metody wdrażania oprogramowania, stosowane jest, między innymi w BGŻ BNP Paribas. Z badań opublikowanych przez M. Andrejuka i Zakrzewską wynika, że metodyki zwinnego zarządzania obejmują elastyczne sposoby kierowania projektami w ścisłej współpracy z klientem. Wynika z nich, że 32% badanych stosuje metodyki zwinnego zarządzania i iteracyjny rozwój produktów, przy czym takie podejście częściej deklarują małe firmy (46%), a rzadziej duże (23%) (Andrejczuk, Zakrzewska, 2016, s. 19). Ze zwinnego prognozowania (agile software development) wywodzi się koncept spintu, który wszedł do głównego nurtu biznesu jako ważne narzędzie umożliwiające przyspieszenie budowy innowacyjnych modeli biznesowych, tworzenia produktów i usług. Sprint rozbija długie procesy na wykonalne fragmenty, które można realizować z większą szybkością. Sprint pomaga eliminować biurokrację, „paraliż analityczny” i długie debaty. Stwarza warunki, by firmy były bardziej elastyczne i skutecznie dostosowywały się do cyfrowych przemian (Leberecht, 2016-2017, s. 120-127).

Podsumowanie

Potencjał innowacyjny polskich przedsiębiorstw tworzą: produkcja, marketing, zatrudnienie, finanse oraz organizacja i zarządzanie. W warunkach nasilających się zmian, niepewności i ryzyka musi wzrosnąć rola wiedzy i kapitału intelektualnego oraz zwinnego zarządzania w procesach tworzenia wartości organizacji. Warunkiem jak najpełniejszego wykorzystania korzyści płynących z metody Agile jest nastawienie na kulturowo-mentalną zmianę organizacji. Partycypacyjne zarządzanie przynosi określone efekty (Stocki, P. Prokopowicz, P. Żmuda, 2008). Głównym celem stosowania metodyk zwinnych powinien być sukces każdego, rozwijanego zgodnie z ich regułami przedsięwzięcia. Metody zwinnego zarządzania nie są celem, a środkiem do realizacji celu. Zwinne przedsiębiorstwo potrafi intensywnie wykorzystać zintegrowany system informacyjny (w ramach przekazników zwinności, zapewniający najwyższą aktualność danych, efektywną komunikację i bogactwo danych (Sajdak, 2014, s. 139-152). Zwinność to odpowiedź organizacji na zmiany otoczenia biznesowego i jest to funkcja zmian w otoczeniu i sytuacji przedsiębiorstwa.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALMAHAMID S., AWWAD A., ADAMS A., 2010, *Effects of organizational agility knowledge sharing on competitive advantage; An empirical study in Jordan*, „International Journal of Management”, tom 27, nr 3.
- [2] ANDREJCZUK M., ZAKRZEWSKA L., 2016-2017, *Czy można zaplanować przyszłość*, „Harvard Business Review Polska”, nr 166-167.

-
- [3] ANGAPPA G., 1999, *Agile manufacturing: a framework for research and development*, "International Journal of Production Economics", nr 62.
- [4] AOKI M., 2013, *Jak działa fabryka Toyoty*, Shinsei Consulting sp. z o.o. sp. k., Poznań.
- [5] BESSANT J., BRPWN S., FRANCIS D., MEREDEITH S., KAPLINSKY S., 1999, *Developing manufacturing agility in SME's*, "International Journal of Technology Management".
- [6] DOVE R., 2001, *Response Ability: The Language, Structure and Culture of the Agile Enterprise*, Wiley.
- [7] GOLDMAN S.I., NAGEL R.N., PREIS K., 1955, *Agile Competitions and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Wiley, Nowy Jork.
- [8] HORMOZI, A.M., 2001, *Agile manufacturing: The next logical step*, "Benchmarking an International Journal", tom 8, nr 2.
- [9] JIN-HAI L., ANDERSON A.R., HARRISON R.T., 2003, *The Evolution of agile manufacturing*, "Business Process Management Journal", nr 9.
- [10] KRISHNANUMERTHY R., YAUCH CH.A., 2007, *Lean Manufacturing a proposed corporate infrastructure* "International Journal of Operations & Production Management", tom 27, nr 6.
- [11] LEBERECHE T., 2016, *Projektowanie strategii. Postaw na zwinność*, „Harvard Business Review Polska”, nr 166-167.
- [12] MEREDITH S., FRANCIS D., 2000, *Journey towards agility: the agile wheel explored*, "The TQM Magazine", tom 12, nr 2.
- [13] MUNA F.A., 2010, *The Helicopter View and Strategic Thinking*, Haines Centre for Strategic Management, January.
- [14] OFOEGBU O.E., AYOBARMI AKANBI P., 2012, *The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria*, "International Business & Economics Research Journal", tom 11, nr 2.
- [15] PAWŁOWSKI K., TRZCIELIŃSKI S. (red.), 2006, *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, Politechnika Poznańska, Poznań.
- [16] SAHOTA M., 2012, *An Agile Adoption and Transformation Survival Guide: Working with Organizational Culture*, Nowy Jork.
- [17] SAJDAK M., 2014, *Zwinność odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania otoczenia*, "Studia Oeconomica Posnaniensia", nr 11.
- [18] STOCKI R., PROKOPOWICZ P., ŻMUDA P., 2008, *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [19] STOREY J., EMERSON C., READE D., 2005, *The barriers to consumer responsive supply chain management*, "International Journal Operations & Production Management", tom 25, nr 3.
- [20] TEECE D.J., 2007, *Explicating dynamics capabilities: the nature and microfoundation of sustainable enterprise performance*, "Strategic Management Journal", tom 28, nr 13.
- [21] TRACZYKOWSKI K., 2016, *Bądź zwinny i nadążaj za klientami*, „Harvard Business Review Polska”, nr 166-167.
- [22] TRZCIELIŃSKI S., 2011, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Politechnika Poznańska, Poznań.
- [23] WALCZAK M., 2010, *Systemy zwinne w organizacji produkcji*, "Acta Universitatis Lodzianis Folia Economica", nr 234.
- [24] YANG CH., LIU H.M., 2012, *Boosting firm performance via enterprise agility and network structure*, "Management Decision", tom 59, nr 6.
- [25] YUSUF Y., SARHAADI M., GUNASEKARAN A., 1999, *Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes*, "International Journal of Production Economics", tom 62, nr 1-2.

NETOGRAFIA

- [26] AGILEMANIFESTO.ORG, <http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html> (4.01.2017).
- [27] *Report PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report: Organizational Agility*, [www. Pmi.org](http://www.pmi.org). (7.10. 2013).
- [28] STANDISHGROUP.COM, www.standishgroup.com, (12.12.2016).
- [29] WEB.GOV.PL, www.web.gov.pl/aktualnosci19_4512_ace-conference-krakow-europa (12.10. 2015).