

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 12 (2017), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 295-306

Modern Management Systems
Volume 12 (2017), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 295-306



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

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

Zwinność a przedsiębiorczość przedsiębiorstw

Agility versus entrepreneurship of enterprises

Teresa Piecuch

Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania
e-mail: tpiecuch@prz.edu.pl

Abstrakt: Zwinność, przedsiębiorczość i inne tego typu koncepcje (np. dynamiczne zdolności) pojawiły się jako odpowiedź na coraz bardziej zmieniające się, niestabilne środowisko zewnętrzne. Tradycyjnie pojmowane sposoby funkcjonowania sprawdzały się w miarę stabilnym, przewidywalnym otoczeniu. W warunkach turbulencji, hiperkonkurencji skuteczne mogą okazać się tylko metody oparte na akceptacji ciągłych, szybkich, permanentnych (często radykalnych) zmian, na elastyczności, proaktywności, podejmowaniu ryzyka, innowacyjności itp. Należy je postrzegać jako specyficzne, strategiczne zdolności umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, nawet w bardzo burzliwym otoczeniu.

Słowa kluczowe: zwinność, przedsiębiorczość, przedsiębiorstwo przedsiębiorcze, przedsiębiorstwo zwinne

Abstract: Agility, entrepreneurship and other concepts of this type (e.g. dynamic capabilities) have been a response to an increasingly changing, unstable external environment. Traditionally understood ways of functioning proved themselves in a fairly stable, predictable environment. In the conditions of turbulence and hypercompetition only the methods basing on the acceptance of continuous, permanent (frequently radical) change, flexibility, proactivity, risk-taking, innovativeness, etc. can prove effective. They should be perceived as specific, strategic capabilities that enable gaining competitive advantage even in a very extreme environment.

Keywords: agility, entrepreneurship, entrepreneurial enterprise, agile enterprise

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa, by przetrwać, rozwijać się, a przede wszystkim skutecznie konkurować w turbulentnych warunkach otoczenia powinny przede wszystkim bardzo szybko reagować na pojawiające się w otoczeniu wyzwania.

W czasach burzliwych zmian oraz coraz bardziej drapieżnej konkurencji – sukcesy osiągają właśnie takie podmioty, które szybciej, łatwiej i skuteczniej od innych odpowiadają na sygnały rynku wykorzystując je do wprowadzania na rynek coraz doskonalszych produktów (usług, procesów produkcyjnych itp.), co w konsekwencji prowadzi do poprawy ich pozycji na rynku. Zachowania takie charakterystyczne są między innymi dla koncepcji zwinności i przedsiębiorczości, które oparte są na bardzo podobnych założeniach, a dzięki którym przedsiębiorstwa stają się bardziej konkurencyjne w coraz bardziej złożonym, skomplikowanym świecie.

Opracowanie jest przeglądem dostępnej literatury przedmiotu z zakresu zwinności organizacji (przedsiębiorstwa). Jego celem była przede wszystkim analiza teoretyczna koncepcji zwinności oraz wskazanie jej związków i zależności (podobieństw i różnic) z procesem przedsiębiorczości.

1. Przedsiębiorczość, przedsiębiorcze przedsiębiorstwo

Przedsiębiorczość to jedno z podstawowych pojęć współczesnego świata gospodarczego. Oznacza umiejętność gospodarowania będącymi w danej chwili w dyspozycji zasobami, prowadzenia biznesu umożliwiające osiąganie zysku. Zakłada podejmowanie ryzyka, oznacza gotowość i zdolność do twórczego rozwiązywania problemów, otwartość na zmiany i nowości, powinna być ukierunkowana na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. „Funkcją przedsiębiorczości jest przekształcanie pomysłu (...) w konkretny wyrób lub usługę, które zaspokajając określone potrzeby zdolne są generować zysk” (Shapiro, 2007, s. 106). Efekty przedsiębiorczości mogą być różne, na przykład: nowe przedsięwzięcia (w tym także nowe firmy), innowacje, zmiany, wydłużenie horyzontu przetrwania przedsiębiorstwa, bardziej dynamiczny rozwój, nowe wartości ekonomiczne (wyniki finansowe), strategiczne (przewaga konkurencyjna), organizacyjne (lepszy sposób zorganizowania) oraz społeczne (udoskonalone przywództwo, bardziej kompetentni uczestnicy organizacji). To także nowe: produkty, rynki, przemysły, technologie oraz reguły gry konkurencyjnej (Gabryś, 2011, s. 377).

Przedsiębiorczość może być rozumiana jako cecha danej osoby, jej specyficzne przedsiębiorcze postawy wpływające na podejmowane działania; także jako proces, który w przypadku indywidualnej przedsiębiorczości polega na podejmowaniu i prowadzeniu (a następnie rozwijaniu) działalności gospodarczej w określonych warunkach otoczenia z uwzględnieniem ryzyka działalności (Piecuch, 2013, s. 44). Współcześnie, w warunkach gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu, przedsiębiorczość odnosi się także do różnej wielkości przedsiębiorstw. Małe szanse na sukces, a często nawet na rynkowe przetrwanie, mają bowiem firmy nieposiadające przedsiębiorczych kompetencji. Wobec tego nawet ogromne ponadnarodowe korporacje, by sprostać nasilającej się wciąż konkurencji, także powinny być

przedsiębiorcze. O ile jednak stosunkowo łatwo jest „zaszczepić” ducha przedsiębiorczości i osiągnąć elastyczność działania w bardzo małych, często jedno lub kilkusobowych firmach, o tyle w bardzo dużych, rozbudowanych korporacjach osiągnięcie tego jest bardzo trudne. Zdaniem K. Matusiaka wynika to głównie z tego, że „...duża struktura gubi podstawowe atrybuty kształtujące indywidualnego przedsiębiorcę; są nimi: własność, niezależność, elastyczność, sieć osobistych kontaktów, holistyczny charakter zarządzania, mało zbiurokratyzowany system kontroli itp.” (Matusiak, 2011). Duże przedsiębiorstwa bazując na naturalnym potencjale przedsiębiorczości małych firm, mimo ograniczeń wynikających ze skostniałej i zbiurokratyzowanej struktury uniemożliwiającej szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu, powinny jednak dążyć do budowy „przedsiębiorczych kompetencji”. Oznacza to konieczność wskrzeszenia atmosfery przedsiębiorczości, co jest bardzo trudne, a co w praktyce prowadzi między innymi do stwarzania zatrudnionym pracownikom możliwości działania w stylu przedsiębiorców (Matusiak, 2011). Chodzi o zapewnienie im odpowiedniego marginesu swobody, wykorzystywanie instrumentów zachęcających ich do przejawiania inicjatywy i eksperymentowania. Rola pracowników w rozwijaniu przedsiębiorczości w obrębie korporacji jest ogromna – organizacje przedsiębiorcze można bowiem rozpatrywać jako swego rodzaju „stowarzyszenie indywidualnych przedsiębiorców” (Mieszajkina, 2010, s. 79-92) (intraprzedsiębiorców), którzy „...uświadamiają sobie i dzielą wspólne cele, mają prawo samodzielnie podejmować decyzje oraz korzystać z niezbędnych zasobów i informacji; przy podejmowaniu decyzji nie zawsze korzystają z ustalonych reguł, procedur, zasad, procesowi temu towarzyszy aktywne poszukiwanie rozwiązań, przewidywanie problemów, uświadamianie ryzyka” (Mieszajkina, 2010, s. 79-92). Tego typu postawy pracowników wpływają bardzo pozytywnie na rozwój przedsiębiorczości nawet w dużej korporacji, wymagają jednak odpowiednich uwarunkowań wewnętrznych, a przede wszystkim zmiany w myśleniu i zachowaniu wszystkich pracowników.

Przedsiębiorstwo przedsiębiorcze jest elastyczne, adaptacyjne, jest w stanie szybko reagować na pojawiające się w otoczeniu sygnały, a zagrożenia traktuje jako wyzwania, możliwości rozwoju. Docenia się w nim potencjał pracowników, których zachęca się do kreatywności, eksperymentowania, nie tłumi się ich inicjatywy, nie każe się za błędy. „Przedsiębiorcze przedsiębiorstwo identyfikuje, definiuje oraz wykorzystuje nowe możliwości znacznie szybciej i skuteczniej od swoich konkurentów” (Zahra et al., 2006, s. 917-955). Jest zorientowane na wzrost i w większym stopniu liczy na pojawiające się wyzwania, niż na posiadane zasoby. Nowych możliwości szuka wszędzie – w otoczeniu zewnętrznym, ale i wewnątrz, np. w delegowaniu uprawnień i włączeniu podwładnych w proces podejmowania decyzji, kształtowania przedsiębiorczych mentalności i zachowań. Tego typu organizacje są elastyczne i „ruchome”. Ich struktura organizacyjna, zasady, zasoby, systemy, cele, strategie stale zmieniają się podtrzymując cały proces przedsiębiorczy oraz dopasowując go i cele organizacji do wymogów otoczenia (Mieszajkina, 2010, s. 79-92).

Współczesne przedsiębiorstwa starają się zwiększać własne możliwości w zakresie rozwoju przedsiębiorczości. Jest to możliwe do osiągnięcia jedynie pod warunkiem, że działania zmierzające do wychwytywania i wykorzystywania pojawiających się szans realizowane w nich będą w sposób ciągły, jeżeli nieustannie i bardzo szybko reagować będą na pojawiające się okazje, następnie będą je zmieniać, udoskonalać, adaptować do własnych możliwości, by móc je zrealizować. W przedsiębiorstwach takich „myślenie przedsiębiorcze powinno stać się podstawą zarządzania, specyficzną filozofią, którą można określić jako „mniej zarządzania, więcej przedsiębiorczości” (Mieszajkina, 2010, s. 79-92).

2. Zwinność, zwinne przedsiębiorstwo

Słowo „zwinność” jest wieloznaczne. Oznacza między innymi: obrotność, zwrotność, ruchliwość, zręczność, sprawność, chyżość, rzutkość, gibkość, sprężystość, prędkość (dictionaries24.com/pl, 2016). Koncepcja zwinności pojawiła się w latach 90. XX w. jako konsekwencja poszukiwania nowatorskich rozwiązań, umożliwiających prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach dynamicznego¹, bardzo szybko zmieniającego się otoczenia. Za jej twórców uznaje się naukowców z Instytutu Iacocca z Lehigh University w USA (Olak, 2015, s. 73-78). Była to swego rodzaju odpowiedź na rosnącą wciąż turbulencję i niepewność otoczenia.

W najczystszej postaci zwinność biznesowa oznacza zdolność przedsiębiorstwa do wręcz błyskawicznego przystosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu, bez ponoszenia wysokich kosztów (Berard, 2016). Może odnosić się na przykład do: strategii, przywództwa, zarządzania, sposobu produkcji, logistyki, uczenia się, projektów, oprogramowania (Bersin, 2012). Najwyższy priorytet zwinności przypisuje się jednak zaspokajaniu potrzeb klientów dzięki szybkiemu i ciągłemu dostarczaniu im określonych

¹ Dynamiczne otoczenie przyczynia się do tego, że: (1) granice organizacji są zmienne, pojawiają się nowe kanały dystrybucji i sposoby kontaktu z klientami i dostawcami; (2) sytuacje decyzyjne charakteryzują się wysoką niepewnością, trudno określić potencjalne skutki działań i zidentyfikować możliwe warianty decyzyjne; (3) istnieje duża rotacja firm na rynku, obecni „gracze” wycofują się i zmieniają swoje aktywności, pojawiają się nowe firmy, które rozpoczynają konkurowanie w nowych dla siebie obszarach; (4) wyłaniają się nowe segmenty rynku oraz nowe potrzeby klientów, co wymusza na przedsiębiorstwach koncentrowanie się na spełnianiu ich oczekiwań; (5) generowana jest duża liczba informacji, które są niepewne, niedokładne i szybko się dezaktualizują; (6) wymagana jest większa interakcja organizacji z otoczeniem; (7) organizacje poszukują innowacji, następuje koncentracja wokół triady: informacja – kapitał ludzki – kreatywność; (8) pojawiają się nowe struktury organizacyjne, będące w głównej mierze powiązaniem informacyjnym; (9) skraca się cykl życia produktu, a granice rynku ulegają zmianom w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej; (10) istnieje silna presja na poszukiwanie wartości w organizacji i jej otoczeniu, przy czym migracja wartości może odbywać się między branżami – źródła: Penc-Pietrzak, 2015, s. 143-156; Rafało, 2013, s. 68-72.

wartości, co z kolei wymaga ścisłej integracji z odbiorcami, by jak najpełniej poznać ich potrzeby, preferencje, wymagania (Macheridis, 2009, s. 1-22). Przegląd definicji pojęcia „zwinność” w odniesieniu do przedsiębiorstw (organizacji) zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Istota zwinności

Autor/autorzy definicji	Zwinność:
J. Bessant, D. Francis, S. Meredith, R. Raplinsky, S. Brown	to dynamiczna umiejętność, która może być określona jako zdolność do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej poprzez inteligentne i proaktywne działania sprowadzające się do umiejętności określania szans oraz reagowania na zagrożenia;
A. Gunasekaran	to zdolność do przetrwania i umiejętność radzenia sobie w otoczeniu pełnym nieprzewidywalnych zmian wymagających szybkiej i skutecznej reakcji na zmiany;
J. Bersin	to cecha organizacji, która charakteryzuje się: (1) szybkością podejmowania decyzji i umiejętnością ich egzekwowania; (2) wysokim poziomem efektywności; (3) umiejętnością zdobywania odpowiednich informacji w odpowiednim czasie;
M. Walczak	to cecha przedsiębiorstwa, oznaczająca zdolność do dokonywania efektywnych zmian w zakresie realizowanych operacji, procesów i powiązań biznesowych w odpowiedzi na ciągle zmieniającą się sytuację zarówno w otoczeniu, jak i w organizacji;
M. Sajdak	jest odpowiedzią przedsiębiorstwa na niepewność otoczenia biznesowego i stanowi funkcję zmian w otoczeniu oraz sytuacji przedsiębiorstwa; to zdolność przedsiębiorstwa do strategicznej odpowiedzi na nowe kryteria otoczenia, co w praktyce oznacza wykorzystanie metod, procesów produkcyjnych i organizacyjnych, praktyk i narzędzi, z których większość została do tej pory rozwinięta;
S. Trzcieliński	to cecha przedsiębiorstwa, dzięki której uzyskuje ono zdolność do natychmiastowego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym poprzez wykorzystywanie kluczowego zasobu, jakim jest wiedza.

Źródła: Bessant et al., 2001, s. 28-54; Sajdak, 2013; Walczak, 2010, s. 347-360; Sajdak, 2014, s. 145; Trzcieliński, 2011, s. 39

By przedsiębiorstwo mogło osiągać dzięki zwinności zadowalające efekty, należy ją oprzeć na solidnych, strategicznych fundamentach. Wówczas cecha ta przenika wszystkie jego poziomy. Zwinne przedsiębiorstwo wspiera się na kilku kluczowych filarach, mianowicie (Banaszyk, 2014, s. 195-211):

- zawsze jest blisko rynku i klienta finalnego,
- cechuje się strategicznym przywództwem,
- posiada elastyczny potencjał operacyjny,
- sprawnie współpracuje z dostawcami,
- wykorzystuje informatyczne systemy wspierające zarządzanie.

Zwinność nie jest konkretnym stanem, może osiągać różne poziomy (Trzecieliński, 2011, s. 26), ulega szybkiej zmianie, w zależności od określonych uwarunkowań. Dzięki zwinności przedsiębiorstwo jest bardziej konkurencyjne, nastawione na maksymalizację wartości (Macheridis, 2009, s. 1-22), jest ponadto (Sajdak, 2013a, s. 69-79):

- zorientowane na klienta,
- nastawione na współpracę w celu osiągnięcia wyższej konkurencyjności,
- otwarte i przygotowane na zmiany, co oznacza możliwość rekonfiguracji wykorzystywanych struktur, relokacji posiadanych zasobów,
- przygotowane do wykorzystania posiadanych informacji i ludzi, którzy stanowią strategiczny zasób przedsiębiorstwa.

S. Meredith i D. Francis sformułowali następujące atrybuty zwinnego przedsiębiorstwa (Meredith, Francis, 2000, s. 137-143; Sajdak, 2013b, s. 249-261):

- produkowanie na zamówienie – w przeciwieństwie do tradycyjnego procesu produkcyjnego, gdzie produkowano na zapas i przechowywano na składzie;
- sprostanie specyficznym wymaganiom klientów – w przeciwieństwie do masowego procesu produkcyjnego, w którym produkowano dla „przeciętnego” klienta;
- osiągnięcie szybkości i elastyczności w funkcjonowaniu procesu produkcyjnego;
- inteligentne mobilizowanie i zarządzanie wszelkimi formami wiedzy – w celu wsparcia strategii zwinności;
- kreowanie „wirtualnego” projektu i organizacji działającej według zasady „ad hoc” – w celu wykorzystania potrzebnych umiejętności, wtedy kiedy są potrzebne.

Wymiary zwinnego przedsiębiorstwa według S. Trzecielińskiego omówiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wymiary zwinnego przedsiębiorstwa

Wymiar	Opis
Bystrość	To zauważanie zdarzeń zachodzących w otoczeniu, kategoryzowanie ich, tworzenie różnych konfiguracji jako sytuacji sprzyjających bądź niesprzyjających funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.
Elastyczność	To umiejętność oceny adekwatności zasobów własnych oraz tych, które należałoby pozyskać z otoczenia do wykorzystania sytuacji sprzyjających działalności przedsiębiorstwa.
Inteligencja	To wartościowanie sytuacji sprzyjających, dokonywanie ich wyboru, oddziaływanie na nie, skuteczne rozwijanie zasobów własnych oraz pozyskiwanie dostępu do tych istniejących w otoczeniu; wszystko po to, aby sytuacja sprzyjająca (okazja) stała się osiągalna dla przedsiębiorstwa.
Spryt	To zdolność do pokonywania problemów związanych z wykorzystywaniem okazji na poziomie operacyjnym, w tym rekonfiguracja dostępnych zasobów; to także inicjowanie i modyfikowanie niezbędnych przedsięwzięć i bieżące sterowanie ich realizacją.

Źródło: Trzecieliński, 2011, s. 75

W literaturze dużo miejsca poświęca się także tzw. zwinnym systemom produkcyjnym (*agile manufacturing*)², których zasadniczym celem jest osiągnięcie bardzo wysokiego poziomu jakości dostarczanych produktów oraz nabycie zdolności do natychmiastowego reagowania na zmiany w otoczeniu (choć zwinność to nie tylko koncepcje *lean*). Procesy i struktura w takim przedsiębiorstwie mają, w założeniu, szybko aktywować potencjał tkwiący w kapitale ludzkim w momencie pojawienia się okazji. Tego typu koncepcje są niejako warunkiem zwinności przedsiębiorstwa, co jest w pełni uzasadnione, dlatego że „...przedsiębiorstwo nie może być zwinne wtedy, gdy ma na przykład duże zapasy, wolno reaguje na potrzeby klientów, produkuje wyroby w dużych seriach. Stąd metody *lean* są podstawowymi komponentami meta koncepcji przedsiębiorstwa zwinnego” (Trzecieliński, 2011, s. 39). Nastawione są ponadto na likwidację wszelkich przejawów marnotrawstwa, co poprawia ekonomiczność działania, gdyż przedsiębiorstwo zużywa mniej zasobów do osiągnięcia tego samego celu (Trzecieliński, 2011, s. 26).

Zwinne przedsiębiorstwa wyróżniają się pracownikami o dużym potencjale, tzn. nastawionymi na rozwój poprzez ciągłe uczenie się, kreatywnych i otwartych na zmiany. Mało tego, w takiej organizacji przywództwo dotyczy nie tylko liderów, ale tak naprawdę każdy pracownik jest (powinien być) do tego predystynowany. Każdy z nich może bowiem stać się liderem zmiany. To z kolei oznacza, że organizacja stwarza przestrzeń do prób, ale i błędów. Zachęca i inspiruje. Oznacza to również, że jest gotowa przyjmować nowe pomysły i je wdrożyć. W tej rzeczywistości biznesowej potrzebny jest bowiem pracownik, który posiada umiejętność bycia „zwinnym” (Brauer, 2015), tzn. który jest elastyczny, twórczy, proaktywny, przedsiębiorczy itp.

Jak starano się wykazać wyżej, głównym założeniem organizacji zwinnych jest umiejętność bardzo szybkiej (wręcz błyskawicznej) reakcji na pojawiające się szanse; wszystko po to, by szybciej niż konkurenci odpowiedzieć na potrzeby klientów, a dzięki temu uzyskać wyższy poziom efektywności, lepszą pozycję na rynku. We współczesnym, skomplikowanym świecie sukcesy osiągają przedsiębiorstwa zwinne, dlatego przedsiębiorcy rozumiejący i odpowiednio wykorzystujący kulturę zwinności są w stanie szybciej dostosowywać się do szybko zmieniających się (wręcz wyrafinowanych) potrzeb klientów. Są proaktywne, otwarte na zmiany, stosują innowacje, podejmują ryzyko, a atmosfera pracy sprzyja kreatywności pracowników. Dzięki zwinności realizowane przez przedsiębiorców projekty są dużo bardziej efektywne, nastawione na rozwój, przyczyniają się do poprawy ich pozycji konkurencyjnej na rynku.

² Chodzi na przykład o *lean manufacturing* czy *lean management* wspierany przez zbiór narzędzi informatycznych, które znacznie skracają czas projektowania i wytworzenia produktu spełniającego oczekiwania klientów. Do zwinnych sposobów realizowania procesów produkcyjnych zalicza się także: *reengineering*, organizacje modułowe, wirtualne, sieciowe, Just-In-Time itp. – źródła: Walczak, 2010, s. 347-360; Trzecieliński, 2007, s. 97; Olak, 2015, s. 73-78.

3. Zależności między zwinnością a przedsiębiorczością

Zwinność i przedsiębiorczość odnoszą się do podobnych aspektów, podkreśla się w nich znaczenie podobnych wymiarów (między innymi aktywności, elastyczności, dynamizmu, innowacyjności). Obie kategorie ułatwiają funkcjonowanie przedsiębiorstw nawet w bardzo trudnych, skomplikowanych warunkach otoczenia. Opierając się na analizie literatury przedmiotu, można wskazać szereg aspektów wspólnych dla zwinności i przedsiębiorczości. Chodzi na przykład o:

- bardzo szybką reakcję na dynamiczne warunki w otoczeniu oddziałujące na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a generujące zarówno szanse, jak i zagrożenia; zarówno zwinność, jak i przedsiębiorczość to umiejętność odpowiedniego (bardzo szybkiego) wykorzystywania szans (okazji) oraz przeciwdziałania zagrożeniom;
- umiejętności (zdolności) zmiany sposobów i kierunków działania organizacji w odpowiedzi na sygnały rynku, oznacza to wysoki poziom dynamizmu i elastyczności umożliwiających łatwą i szybką adaptację do zmian (które są nieuchronne, immanentne, wszechobecne we współczesnym świecie), a nawet możliwość działania z wyprzedzeniem, kreowanie trendów rynkowych; szybkość i elastyczność to podstawowe elementy uwzględniane w definicjach zwinności³, podobnie, jak w definicjach przedsiębiorczości;
- umiejętności nie tylko dostosowywania się do wymogów otoczenia biznesowego, ale kształtowanie go poprzez innowacje i współpracę z innymi przedsiębiorstwami, różnego rodzaju instytucjami, umożliwiają to zdolności do osiągania nowych i innowacyjnych form przewagi konkurencyjnej;
- zdolność „kombinowania” (rekonfigurowania) posiadanych zasobów w celu inicjowania i/lub rozwijania określonych przedsięwzięć; chodzi o aktywność ukierunkowaną na pozyskiwanie nowych środków, ale także o umiejętność wykorzystania dostępnych w danej chwili zasobów i twórcze ich łączenie (twórcza kombinacja) w celu stworzenia nowych wartości (innowacyjnych rozwiązań)⁴;

³ W literaturze dotyczącej przedsiębiorczości, elastyczność traktowana jest jako jedna z wielu cech przedsiębiorcy, przedsiębiorczego przedsiębiorstwa. W odniesieniu do zwinności zaś – elastyczność często jest postrzegana jako jej synonim. Inaczej traktuje te pojęcia A. Olak, który wyraźnie odróżnia elastyczność i zwinność podkreślając, że zasadnicza różnica znaczeniowa między nimi polega na tym, że elastyczność odnosi się do zmian w realizacji zadań w organizacji w sposób rutynowy. Zwinność natomiast polega na tworzeniu i wykorzystaniu nowoczesnych kompetencji, służących do zapewnienia elastyczności działania oraz szybkich reakcji na zmiany popytu i podaży. Najistotniejsza różnica między elastycznością a zwinnością polega na szybkości reakcji w przypadku gwałtownych zmian rynkowych – źródło: Olak, 2015, s. 73-78.

⁴ Zwraca na to uwagę koncepcja tzw. brikolażu, w myśl której przedsiębiorca powinien umieć tworzyć z użyciem dostępnych w danej chwili zasobów (a nie tracić czas i energię na poszukiwanie ich na zewnątrz). Podkreśla się w niej znaczenie kreatywności, czyli dokonywania twórczej kombinacji znanych już elementów, zastosowanie ich w trochę inny, kreatywny sposób – źródło: Baker, Nelson, 2005, s. 329-366.

- znaczenie innowacji, proaktywności, skłonności do podejmowania ryzyka, konkurencyjnej agresywności, strategicznej odnowy (które wykorzystywane są do opisu zarówno przedsiębiorczości, jak i zwinności), które z jednej strony traktuje się jako istotne wymiary przedsiębiorczej orientacji (na przykład w odniesieniu do przedsiębiorczości korporacyjnej), a z drugiej jako fundamenty zwinności (Macheridis, 2009, s. 1-22);
- ścisły związek zwinności i przedsiębiorczości z efektywnością, zyskownością, wyższą jakością – zwinność i przedsiębiorczość warunkują rozwój, przedsiębiorstwa takie osiągają z reguły lepszą pozycję konkurencyjną, wyższy poziom rentowności⁵;
- przypisywanie osobie zwinnej i przedsiębiorczej bardzo podobnych (wręcz identycznych cech)⁶.

Jak wynika z powyższego, zwinność i przedsiębiorczość mają ze sobą wiele wspólnego. Jednak zwinność traktować należy jako jedną z wielu cech skutecznych działań przedsiębiorczych (także cech osoby przedsiębiorczej), dzięki której przedsiębiorstwo jest w stanie bardzo szybko reagować na pojawiające się szanse. Przedsiębiorczość jest kategorią bardziej ogólną – zrównoważona przedsiębiorczość wymaga między innymi zwinności, różnorodności i podejmowania ryzyka (Mokadi, 2009). Zwinność jest ważną częścią (elementem, składową) przedsiębiorczości (Sajdak, 2015, s. 144-155). Zwinność, przedsiębiorczość powinny charakteryzować

⁵ W odniesieniu do przedsiębiorczości korporacyjnej wykazały to na przykład badania D. Antoncincina, R. D. Hisricha i S. A. Zahra, W. Dyducha – źródła: Antoncic, Hisrich, 2003; Mokaya, 2012, s. 133-143; Dyduch, 2004, s. 49-54.

⁶ Pracownik zwinny i przedsiębiorczy: (1) jest aktywny, dynamiczny, zdeterminowany do działania; (2) jest pomysłowy, kreatywny w myśleniu i działaniu, co przekłada się na wdrażanie innowacji; (3) jest zdolny (ale i gotowy) do samodzielnego podejmowania decyzji; (4) jest punktualny, szanuje czas klientów i innych członków zespołu; (5) chętnie podejmuje ryzyko; (6) jest skłonny do pełnienia aktywnej roli w swoim środowisku; (7) nastawiony jest na znalezienie rozwiązania, a nie na piętzenie problemów; (8) ciągle udoskonala produkty, sposoby ich wytwarzania, poszukuje nowatorskich rozwiązań; (9) woli bezpośredni kontakt z ludźmi; (10) preferuje racjonalne, zdroworozsądkowe zasady od zapisów procedur; (11) niweluje wszelkie marnotrawstwo; (12) jest elastyczny, otwarty na zmiany, nowości; (13) bardzo często jest liderem zmian; (14) jest zmotywowany wewnątrznie do poszukiwania lepszych, doskonalszych rozwiązań; (15) nastawiony jest na ciągle doskonalenie, uczenie się – źródła: Brauer, 2015; Mroziewicz, 2005, s. 16.

współczesne przedsiębiorstwa zwiększając ich szanse na skuteczne konkutowanie w turbulentnym otoczeniu⁷.

Przedsiębiorczość jest procesem identyfikowania i wykorzystywania nadarzających się okazji. Ich realizacja wymaga zastosowania, wcześniej wyboru spośród dostępnych w danej sytuacji różnorodnych (wewnętrznych i zewnętrznych, materialnych i niematerialnych) zasobów. Ułatwiają to posiadane przez przedsiębiorcę zasoby wiedzy organizacyjnej, ale także zwinność, które wpływają na skuteczność podejmowanych działań. Przedsiębiorstwo zwinne podobnie jak przedsiębiorcze jest przede wszystkim dynamiczne. Jak gepard może zwalniać, przyspieszać, zmieniać kierunek działania szybciej niż cokolwiek innego – w zależności od sytuacji, ale jest takie nie dzięki zasobom, strategiom, strukturom, a głównie dzięki „najbardziej zwinnym stworzeniom na ziemi – przedsiębiorcom” (Worley, 2014).

Zakończenie

Nie ulega wątpliwości, że z wyzwaniami współczesności dużo lepiej radzą sobie przedsiębiorstwa, które szybciej reagują na pojawiające się szanse i okazje i wykorzystują je do rozwoju skutkującego poprawą pozycji konkurencyjnej na rynku. Chodzi o przedsiębiorstwa zwinne, elastyczne, „przedsiębiorstwa w ruchu”, przedsiębiorstwa przedsiębiorcze. Tradycyjnie pojmowane zdolności strategiczne mogą zapewnić długotrwałą przewagę konkurencyjną jedynie w miarę stabilnym otoczeniu. W otoczeniu dynamicznym, które stwarza zupełnie odmienne warunki funkcjonowania, konieczne są zdolności do ciągłego poszukiwania unikalności, wyjątkowości, wprowadzania innowacji, elastycznego działania oraz uczenia się szybkiego dostosowywania się do zmian, jak również dużej zdolności do pozyskiwania i alokacji różnorodnych zasobów, w tym wiedzy (Penc-Pietrzak, 2015). W takiej sytuacji zawodzą „gotowe recepty”, sprawdzone przez lata sposoby funkcjonowania,

⁷ Na podobnych założeniach, co zwinność, opiera się także kategoria dynamicznych zdolności. Bardzo mocno są ze sobą związane, stanowiąc jednocześnie centralny element teorii przedsiębiorczości i strategii konkurencji. Dynamiczne zdolności, podobnie jak zwinność i przedsiębiorczość, odnoszą się między innymi do wychwytywania i wykorzystywania zidentyfikowanych szans i okazji, a także do zwiększania konkurencyjności poprzez doskonalenie, łączenie, ochronę i rekonfigurowanie materialnych i niematerialnych zasobów. Zbliżona, w swojej istocie do wyżej wymienionych, jest także koncepcja organizacji w ruchu, którą charakteryzuje między innymi: (1) wycucie i umiejętność diagnozowania sytuacji rynkowej, pozwalające na szybkie reagowanie na płynące z zewnątrz impulsy pobudzające do zmian oraz na wewnętrzne zmienianie się w sposób planowy i ciągły; (2) radzenie sobie z dużą niepewnością działania związaną ze zmianami, co wyraża się w przychylnych postawach wobec zmian u większości interesariuszy; (3) przedłużanie w cyklu życia organizacji tzw. fazy młodości, co znajduje odzwierciedlenie w takich jej cechach jak: energia, odwaga, zapał, świeżość spojrzenia i pomysłowość – źródła: Zahra et al., 2006, s. 917-955; Teece, 2007, s. 1319-1350; Krupski, 2005, s. 233.

a sukcesy odnoszą tylko te przedsiębiorstwa, które zwiększają szybkość swoich reakcji na sygnały rynku, są w stanie dostosowywać się do wymagań otoczenia, dostrzegają i rozumieją potrzebę ciągłych zmian, bo zmienia się rynek, uczą się i są zdolne do stworzenia czegoś nowego, oryginalnego.

W opracowaniu skoncentrowano się na opisie przedsiębiorstwa zwinnego i przedsiębiorczego i wskazaniu zależności między nimi. Analiza literatury przedmiotu dowodzi, że pojęcia te są do siebie bardzo zbliżone, zarówno przedsiębiorstwo zwinne, jak przedsiębiorcze opisuje się używając bardzo podobnych (a wręcz tożsamy) sformułowań. Zarówno zwinność, jak i przedsiębiorczość oznaczają umiejętność bardzo szybkiego reagowania na sygnały otoczenia oraz zdolność do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, dokonywania skoku jakościowego, dzięki stosowaniu takich rozwiązań w obszarze organizacji i zarządzania, których nie stosuje konkurencja (Trzecieliński, 2011, s. 39). Dzięki zwinności i przedsiębiorczości, przedsiębiorstwa osiągają dużo lepsze wyniki. Zwinność i przedsiębiorczość to specyficzne zdolności (cechy przedsiębiorstwa), zapewniające osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej nawet bardzo burzliwym otoczeniu.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANTONCIC B., HISHICH R. D., 2003, *Clarifying the intrapreneurship concept*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 10 (1).
- [2] BAKER T., NELSON R. E., 2005, *Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 50, No. 3.
- [3] BANASZYK P., 2014, *Zwinne dostosowania przedsiębiorstw na rynkach z okazjonalną przewagą konkurencyjną*, Ruch Prawny, Ekonomiczny i Socjologiczny, Zeszyt 1, Wyd. UAM w Poznaniu, Poznań.
- [4] BESSANT J., FRANCIS D., MEREDITH S., RAPLINSKY R., BROWN S., 2001, *Developing manufacturing agility in SME's*, "International Journal of Technology Management", Vol. 22, No. 1/2/3.
- [5] DYDUCH W., 2004, *Wpływ kapitału społecznego na przedsiębiorczość i efektywność organizacji*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, M. Juchnowicz (red.), Poltext, Warszawa.
- [6] KRUPSKI R., 2005, *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu – organizacja w ruchu*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa.
- [7] MEREDITH S., FRANCIS D., 2000, *Journey towards agility: the agile wheel explored*, "The TQM Magazine", Vol. 12, No. 2.
- [8] MIESZAJNIKA E., 2010, *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, *Kwartalnik Naukowy*, „Organizacja i Zarządzanie”, Nr 2 (10).
- [9] MOKAYA S. O., 2012, *Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance. Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes*, "International Journal of Arts and Commerce", Vol. 1, No. 4.
- [10] MROZIEWICZ M., 2005, *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa.
- [11] OŁAK A., 2015, *Wybrane aspekty przywództwa strategicznego a organizacja zwinna*, [w:] Mikuła B. (red.), *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków.

- [12] PENC-PIETRZAK I., 2015, *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe UE w Katowicach*, nr 229.
- [13] PIECUCH T., 2013, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa.
- [14] RAFAŁO M., 2013, *Zarządzanie dynamiczne – podejście wielowymiarowe*, „Economics and Management”, No. 1.
- [15] SAJDAK M., 2015, *Entrepreneurship in the Development of an Agile Enterprise: Theoretical and Practical Aspects*, “International Journal of Management and Applied Research”, Vol. 2, No. 4.
- [16] SAJDAK M., 2013a, *Innowacyjność jako niezbędna cecha zwinnego przedsiębiorstwa*, „Management Science”, Vol. 1 (14).
- [17] SAJDAK M., 2014, *Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania otoczenia*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Vol. 2, No. 11.
- [18] SHAPIRO C., 2007, *Potęga informacji. Strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej*, Helion, Gliwice.
- [19] TEECE D. J., 2007, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, “Strategic Management Journal”, Vol. 28.
- [20] TRZCIELIŃSKI S. (red.), 2007, *Agile Enterprise. Concepts and Some Results of Research*, Wyd. IEA, Poznań 2007.
- [21] TRZCIELIŃSKI S., 2011, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- [22] WALCZAK M., 2010, *Systemy zwinne w organizacji produkcji*, „ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS”, FOLIA OECONOMICA 234.
- [23] ZAHRA S. A., SAPIENZA H. J., DAVIDSSON P., 2006, *Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, Issue 4.

NETOGRAFIA

- [24] BERARD E. V., 2016, *Zmiana tempa tworzenia aplikacji*, https://www.dysant.com/page/Article_Technology_Change (22.11.2016).
- [25] BERSIN J., 2012, *We are Greater than Me: Building an Agile Organization*, <http://blog.berstin.com/we-are-greater-than-me-building-an-agile-organization/> (17.11.2016).
- [26] BRAUER M., 2015, *Po co firmie zwinność?*, <http://g1.idg.pl/tinymce/files/File/brauer.pdf>, (17.11.2016).
- [27] GABRYŚ B. J., 2011, *Strategiczna istota rozwoju przedsiębiorczych organizacji*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/034.pdf (25.11.2016).
- [28] <https://www.dictionaries24.com/pl/zwinno%C5%9B%C4%87> (22.11.2016).
- [29] MACHERIDIS N., 2009, *Agility In Entrepreneurial Project*, Lund Institute of Economic Research, Working Paper Series, 2009/3, <http://www.lri.lu.se/media/lri/workingpapers/2009-3.pdf> (05.11.2016).
- [30] MATUSIAK K., 2011, *Słownik Innowacji – Leksykon haseł*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=BD75367CF9474D0081C50490185A0C30 (04.10.2016).
- [31] MOKADI S., 2009, *Sustainable entrepreneurship. A journey of differentiation, agility, risk-taking and endurance*, https://www.uj.ac.za/faculties/humanities/Department-of-Social-Work/Documents/ENT_Mokadi.pdf (17.11.2016).
- [32] SAJDAK M., 2013b, *Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa*, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_20.pdf (25.10.2016).
- [33] WORLEY Ch., 2014, *The Key to Every Successful Business is Agility*, <https://www.entrepreneur.com/article/240705> (05.11.2016).