

ZWINNOŚĆ ORGANIZACYJNA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI

ELŻBIETA STOLARSKA-SZELĄG

EXANTE WYDAWNICTWO NAUKOWE

**ZWINNOŚĆ
ORGANIZACYJNA
W ZARZĄDZANIU
PRZEDSIĘBIORSTWAMI**

ZWINNOŚĆ ORGANIZACYJNA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI

ELŻBIETA STOLARSKA-SZELĄG

EXANTE WYDAWNICTWO NAUKOWE

AUTOR

dr Elżbieta Stolarska-Szeląg (Politechnika Świętokrzyska)

RECENZENT

dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ

REDAKCJA, KOREKTA I SKŁAD

dr Klaudia Pujer

Wrocław 2023

Exante Wydawnictwo Naukowe

WWW: exante.com.pl, korekta.pro

Copyright © 2023 Elżbieta Stolarska-Szeląg, pewne prawa zastrzeżone.

Licencja Creative Commons (CC BY-NC-ND 4.0)

Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 4.0
Międzynarodowe.



Treść licencji jest dostępna pod adresem:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.pl>

Koszty wydania niniejszej pracy zostały dofinansowane przez Stowarzyszenie Zbiorowego Zarządzania Prawami Autorskimi Twórców Dzieł Naukowych i Technicznych KOIPOL z siedzibą w Kielcach – organizację zbiorowego zarządzania prawami autorskimi do utworów naukowych.

Publikacja dofinansowana ze środków Politechniki Świętokrzyskiej.

ISBN 978-83-66187-91-7 (PDF)

ISBN 978-83-66187-90-0 (oprawa miękka)

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział I	
<i>Zwinność organizacyjna jako jedna z podstaw funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw</i>	19
1.1. Konceptualizacja pojęcia zwinności w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości	19
1.1.1. Geneza koncepcji zwinności w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości	20
1.1.2. Zwinność wśród zbliżonych definicyjnie pojęć i koncepcji zarządzania	28
1.1.3. Cechy zwinnych przedsiębiorstw oraz modele zwinności	37
1.2. Zwinność organizacyjna a zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem	45
1.2.1. Zwinność strategiczna jako atrybut przedsiębiorstwa zorientowanego na wykorzystywanie szans	46
1.2.2. Wydajność operacyjna i przywództwo strategiczne w przedsiębiorstwach zwinnych	54
Rozdział II	
<i>Kształtowanie się zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwie usługowym działającym na rynku najmu z uwzględnieniem kontekstu zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwach produkcyjnych</i>	61
2.1. Obszary kształtujące zwinność organizacyjną w przedsiębiorstwach	61
2.1.1. Szybkość reakcji w skutecznym zarządzaniu zmianą jako przejaw zwinności	65

2.1.2. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach zwinnych	75
2.1.3. Elastyczne zasoby przedsiębiorstwa	84
2.1.4. Kapitał relacyjny w budowaniu zwinności organizacyjnej	94
2.1.5. Elastyczne systemy wytwórcze jako fundament podejścia Agile	101
2.2. Specyfika zwinnego przedsiębiorstwa o charakterze usługowym działającego na rynku nieruchomości jako odpowiedź na zmienność otoczenia	106
Rozdział III	
<i>Metodyka ilościowych i jakościowych badań empirycznych</i> 115	
3.1. Problem badawczy oraz osadzenie obszaru badań empirycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości	115
3.2. Model badawczy i jego operacjonalizacja	124
3.3. Projekt badań i próba badawcza	138
3.4. Zastosowane metody analizy statystycznej	151
Rozdział IV	
<i>Zwinność organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwami na warszawskim rynku najmu nieruchomości w świetle badań ilościowych</i> 157	
4.1. Ogólna charakterystyka wyników badań ilościowych – statystyki opisowe	157
4.2. Analiza wyników empirycznych dotyczących związku zwinności organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem z szybkim wzrostem przedsiębiorstw na rynku najmu	166
4.2.1. Wpływ zwinności przedsiębiorstw na obszary wzrostu przedsiębiorstw okresie od 2017 do 2019 roku	167
4.2.2. Wpływ zwinności przedsiębiorstw na obszary wzrostu przedsiębiorstw w okresie od 2020 do maja 2021 roku	178

4.3. Model badawczy w ujęciu empirycznym oraz podsumowanie wyników badań ilościowych	188
Rozdział V	
<i>Wyniki badania studium przypadku</i>	196
5.1. Studium pierwszego przypadku – przedsiębiorstwo A	197
5.2. Studium drugiego przypadku – przedsiębiorstwo B	205
5.3. Studium trzeciego przypadku – przedsiębiorstwo C	211
5.4. Podsumowanie wyników badań jakościowych	218
Zakończenie	226
Bibliografia	236
Spis rysunków	271
Spis tabel	272

Wstęp

Naukowcy z całego świata prześcigają się w tworzeniu nowych teorii i poszukiwaniu odpowiedzi na pytania, które czasami pozostają bez sprecyzowanej odpowiedzi. Im bardziej ktoś zagłębi się w naukę, tym bardziej pragnie jej dalej doświadczać. Jak pisał Stefan Żeromski: „Nauka jest jak niezmierne morze. Im więcej jej pijesz, tym bardziej jesteś spragniony”¹.

Zagadnienie zwinności było przedstawiane i badane w różnych kontekstach i nurtach literatury. Istnieją badania, w których wykazano, że zwinność zależy od środowiska wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa, co sprawia, że partnerstwa strategiczne są szczególnie istotne w jej zapewnieniu². Inne badania wskazują, że zwinność organizacyjna funkcjonuje dzięki rozwiniętym zdolnościom informatycznym³ lub innowacyjności usługowej⁴. Co więcej, zwinność strategiczna wspiera współpracę wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i pomiędzy jego jednostkami oraz partnerami biznesowymi. W sojuszach zwinność przyczynia się do

¹ Żeromski S. (1984), *Szybyłowe prace*, Czytelnik, Kraków, s. 195.

² Kale E., Aknar A., Başar Ö. (2019), *Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility*, „International Journal of Hospitality Management”, vol. 78, s. 276–283.

³ Vaillant Y., Lafuente E. (2019), *The increased international propensity of serial entrepreneurs demonstrating ambidextrous strategic agility: A precursor to international marketing agility*, „International Marketing Review”, vol. 36 (2), s. 239–259.

⁴ Cai Z., Liu H., Huang Q., Liang L. (2019), *Developing organizational agility in product innovation: The roles of IT capability, KM capability, and innovative climate*, „R&D Management Journal”, vol. 49 (4), s. 421–443.

osiągania wspólnych celów⁵ oraz ułatwia transfer wiedzy⁶. Zwinność została przyjęta jako metazdolność w przedsiębiorstwie, która ma pomóc w wykorzystywaniu możliwości na rynkach, jak również zdolność menedżerska do podejmowania skutecznych decyzji dotyczących rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa⁷. Zwinność pojawia się w przedsiębiorstwie, jeżeli mamy w nim do czynienia z elastycznymi strukturami. Można ją osiągnąć dzięki strategicznemu, innowacyjnemu oraz proaktywnemu nastawieniu. Ponadto zwinność organizacyjna, która opiera się na indywidualnej kreatywności pracowników, może pomóc w zwiększeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa pod względem reakcji na potrzeby klientów⁸. Zwinność umożliwia osobom zarządzającym przedsiębiorstwami zmianę konfiguracji zasobów, struktur i strategii w odpowiedzi na przeobrażenia na rynkach lokalnych⁹. Bycie zwinnym wymaga umiejętności organizowania zasobów i ciągłego dostosowywania się do nieprzewidywalnych okoliczności środowiskowych¹⁰.

Zwinność to zdolność do radzenia sobie z szybkimi i niepewnymi zmianami oraz umiejętność prosperowania w konkurencyjnym środowisku pełnym nieprzewidywalnych możliwości¹¹. Zwinność organizacyjna

⁵ Bouguerra A., Gölgeci I., Gligor D.M., Tatoglu E. (2019), *How do agile organizations contribute to environmental collaboration? Evidence from MNEs in Turkey*, „Journal International Management”, 100711.

⁶ Haider S.A., Kayani U.N. (2020), *The impact of customer knowledge management capability on project performance-mediating role of strategic agility*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 25 (2), s. 298–312.

⁷ Boojihawon D.K., Richeri A., Liu Y., Chicksand D. (2020), *Agile route-to-market distribution strategies in emerging markets: The case of Paraguay*, „Journal International Management”, 100740.

⁸ Bouguerra A., Gölgeci I., Gligor D.M., Tatoglu E. (2019), *How do agile organizations...*, op. cit.

⁹ Haider S.A., Kayani U.N. (2020), *The impact of customer knowledge management...*, op. cit.

¹⁰ Pereira V., Budhwar P., Temouri Y., Malik A., Tarba S. (2020), *Investigating investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis – the case of Indian IT/BPO offshoring firms*, „Journal International Management”, 100738.

¹¹ Volberda H.W. (1997), *Building flexible organizations for fast-moving markets*, „Long

oznacza, że przedsiębiorstwo posiada wysoki poziom sprawności rynkowej¹². Ta ostatnia to zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu poprzez ciągłe ich monitorowanie, jak również postrzeganie niepewności i niestabilności środowiska jako okazji do wzrostu. Wysoki poziom sprawności może przyczynić się do wykorzystania zasobów i wiedzy w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej¹³. Zwinność to podejmowanie na czas decyzji potrzebnych do realizacji strategii bądź reakcji na bieżące trendy środowiskowe¹⁴. Zwinne podejście różni się od tradycyjnego zarządzania tym, że kładzie się w nim nacisk na procesy, które pozwalają przedsiębiorstwu na taką zmianę podstawowej działalności w sytuacjach kryzysowych, aby nie straciło tempa wzrostu¹⁵.

W dzisiejszym niespokojnym i wysoce konkurencyjnym otoczeniu przedsiębiorstwa wymagają zróżnicowanego zestawu możliwości skutecznego oraz wydajnego reagowania na niepewność, jak też nieprzewidywalność. Zarówno w badaniach naukowych, jak i w praktyce problemy te zostały powiązane z koncepcją zwinności lub elastyczności¹⁶. Zainteresowanie naukowe zwinnością i elastycznością stale rośnie w różnych dyscyplinach akademickich, a przede wszystkim w zarządzaniu. **Z uwagi na aktualność problemu i jego istotne znaczenie dla tematyki nowoczesnych metod zarządzania postanowiono podjąć próbę**

Range Planning”, vol. 30 (2), s. 169–183.

¹² Lu Y., Ramamurthy K. (2011), *Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination*, „Management Information Systems Quarterly”, vol. 35 (4), s. 931–954.

¹³ Swafford P.M., Ghosh S., Murthy N. (2008), *Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility*, „International Journal of Production Economics”, vol. 116 (2), s. 288–297.

¹⁴ Lewis M.W., Andriopoulos C., Smith W.K. (2014), *Paradoxical leadership to enable strategic leadership*, „California Management Review”, vol. 56 (3), s. 58–77.

¹⁵ Doz Y.L., Kosonen M. (2008), *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*, Pearson Education, s. 14–15.

¹⁶ Ahammada M.F., Basu S., Munjal S., Clegg J., Shoham O.B. (2021), *Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms*, „Journal of World Business”, vol. 56 (4), 101218.

opracowania tematu zwinności organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach usługowych z rynku najmu nieruchomości. Za D. Watersem¹⁷ przyjęto, że w rzeczywistości wszystkie produkty, które są dostępne na rynku to połączenie usług i wyrobów – w związku z tym znaczną uwagę poświęcono również zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Na podstawie analizy zagranicznych pozycji literatury wywnioskowano, że powstało już wiele różnych definicji dotyczących zwinności. Nadal jednak nie było oczywiste: w jaki sposób zwinność pozwala na wzrost przedsiębiorstw? czy zjawisko zwinności może być z powodzeniem wprowadzane w Polsce? czym właściwie różni się pojęcie zwinności od dawno opisanej już elastyczności przedsiębiorstw? i przede wszystkim: jak zwinność mierzyć i wprowadzać w przedsiębiorstwach? Literatura na temat zwinności w biznesie jest dość skąpa i obejmuje przede wszystkim zagraniczne opracowania. Brakuje ram kompleksowych, które pozwoliłyby na konceptualizację pojęcia. Wiele badań empirycznych wskazuje na fakt, że zwinność może okazać się niezwykle ważnym pojęciem w zarządzaniu nie tylko dla przedsiębiorstw produkcyjnych, gdzie przyjmuje się ją i wprowadza również na polskich rynkach, ale także dla przedsiębiorstw usługowych.

W naukach o zarządzaniu i jakości zidentyfikowana została **luka badawcza** dotycząca nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwami, które pozwalają na przystosowanie się do niepewności środowiska. Problem niepewności otoczenia biznesowego przedsiębiorstw jest na tyle złożony, że naukowcy ciągle pracują nad coraz to nowszymi pomysłami na utrzymanie pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Luka badawcza widoczna jest poprzez pilną potrzebę zidentyfikowania i rozwijania sprawności oraz zwinności organizacyjnej jako metazdolności, które to pozwoliłyby na wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu. Luka ta jeszcze bardziej zyskała na ważności w czasie pandemii COVID-19.

¹⁷ Waters D. (2001), *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 45.

W tym okresie zarządzający przedsiębiorstwami stanęli przed problemami, z jakimi do tej pory być może nie musieli się mierzyć. Zaistniałe okoliczności jednym pokazały, a innych utwierdziły w przekonaniu, że potrzebne są metody zarządzania, które wytyczyłyby drogę wskazującą, jak radzić sobie z niepewnością, wahaniami rynku i nieoczekiwanymi zachowaniami klientów.

Postawione zostało **pytanie badawcze**: *Jak wykorzystanie zwinności organizacyjnej wpływa na wzrost przedsiębiorstw na warszawskim rynku najmu nieruchomości?*

Głównym celem opracowania uczyniono identyfikację i weryfikację zależności pomiędzy zwinnością organizacyjną przedsiębiorstw funkcjonujących na warszawskim rynku najmu nieruchomości a wzrostem tych przedsiębiorstw.

Określono następujące **cele szczegółowe**:

1. Konceptualizacja pojęcia zwinności organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem.
2. Analiza i uporządkowanie definicji zwinności oraz elastyczności przedsiębiorstw.
3. Prezentacja dotychczasowych badań dotyczących zwinności przedsiębiorstw na podstawie przeglądu literatury.
4. Diagnoza i charakterystyka uwarunkowań rozwoju zwinności w przedsiębiorstwach usługowych.
5. Identyfikacja specyfiki działalności rynku najmu nieruchomości.
6. Analiza obszarów przedsiębiorstwa, które determinują zwinność i wpływają na wzrost przedsiębiorstwa w sytuacjach gwałtownych zmian w przedsiębiorstwie usługowym.
7. Stworzenie i operacjonalizacja narzędzia badawczego służącego do oceny poziomu zwinności w danych obszarach działalności przedsiębiorstwa.
8. Weryfikacja efektów wprowadzenia zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwie w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem i jego wzrostu.

Cele szczegółowe 1–6 mają charakter teoriopoznawczy, natomiast cele szczegółowe 7 i 8 mają charakter empiryczny.

Zidentyfikowanie braków w poznaniu naukowym stanowiło pierwszy etap pracy badawczej. Dokonano systematycznego przeglądu literatury celem zidentyfikowania i przeprowadzenia oceny dotychczasowych badań z wybranego obszaru. Kolejno sformułowano problem badawczy, co pozwoliło na wyznaczenie zakresu i kierunku badań oraz dało podstawę do wyłonienia metod, technik, narzędzi badawczych oraz hipotez, które zostały zweryfikowane. Postawienie hipotez było niezbędną częścią badania i miało na celu określenie współzależności pomiędzy danymi zmiennymi. W opracowaniu wysunięto następującą **hipotezę główną**: *Bardziej zwinne przedsiębiorstwa działające na warszawskim rynku najmu nieruchomości wykazują szybszy wzrost niż przedsiębiorstwa mniej zwinne.*

Dodatkowo postawiono cztery **hipotezy szczegółowe**:

- H1:** *Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na wzrost zatrudnienia.*
- H2:** *Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na wzrost przychodów przedsiębiorstwa.*
- H3:** *Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na rozwój sieciowy (ekspansja geograficzna, ekspansja na różne segmenty, franczyza).*
- H4:** *Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie na możliwość wprowadzenia nowych usług lub udoskonalenia już istniejących (innowacyjności usługowej).*

Na potrzeby badania opracowany został model badawczy, który miał pomóc w weryfikacji powyższych hipotez. Na podstawie analizy literatury przedmiotu wyszczególniono podstawowe obszary zwinności w przedsiębiorstwie oraz obszary wzrostu przedsiębiorstwa.

W części praktycznej zaproponowano zestaw prostych, podstawowych oraz mierzalnych wskaźników statystycznych, które można obliczyć za pomocą danych finansowych dowolnego przedsiębiorstwa w zestawieniu z danymi pozyskanymi z badania ankietowego. Wyjściową

zastosowaną metodą badawczą była analiza danych zastanych. W części empirycznej do wnioskowania wykorzystane zostały wyniki badań zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym.

Książka składa się z 5 rozdziałów. Dwa z nich mają charakter wyłącznie teoretyczny, tj. stanowią przegląd literatury przedmiotu z nurtu nauk o zarządzaniu i jakości. Pozwoliło to na analizę dotychczasowych wyników badań i stanu wiedzy w zakresie zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwach oraz wyłonienie hipotez badawczych. Rozdział trzeci stanowi opis metodyki przyjętej w opracowaniu. Dwa ostatnie rozdziały prezentują wyniki badań empirycznych – ilościowych oraz jakościowych.

W rozdziale pierwszym, zatytułowanym *Zwinność organizacyjna jako jedna z podstaw funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw*, dokonano charakterystyki genezy koncepcji zwinności w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości. Przeanalizowano definicje zwinności, które ujęto w literaturze przedmiotu na przestrzeni lat, następnie autorka stworzyła własną definicję zwinności, według której: **zwinność jest koncepcją obejmującą proaktywne działania podejmowane przez pracowników oraz zarządzających przedsiębiorstwem, które prowadzą do kształtowania systemu postaw i zasobów w stosunku do szans w otoczeniu biznesowym oraz przyczyniają się do nabycia przez przedsiębiorstwo umiejętności do jak najszybszego działania w sytuacji kryzysowej i dążenia do wzrostu przedsiębiorstwa.** W rozdziale pierwszym dokonano również porównania pojęcia zwinności z innymi, zbliżonymi definicyjnie terminami i koncepcjami – elastycznością, responsywnością, organizacją fraktalną oraz virtual manufacturing. Kolejno przedstawiono cechy zwinnych przedsiębiorstw i ich wpływ na strukturę przedsiębiorstwa. Dokonano charakterystyki strategii zarządzania, które przyczyniają się do rozwoju cech zwinności w przedsiębiorstwie. Przybliżono znaczenie wydajności operacyjnej, przywództwa strategicznego i roli menedżera w przedsiębiorstwach zwinnych.

W rozdziale drugim, o tytule: *Kształtowanie się zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwie usługowym działającym na rynku najmu*

z uwzględnieniem kontekstu zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwach produkcyjnych, wyłonione i opisane zostały obszary, w jakich zwinność może funkcjonować w przedsiębiorstwie. Wyszczególniono pięć obszarów, jednakże ostatni z nich nie został poddany analizie w badaniu empirycznym, gdyż dotyczy on tylko przedsiębiorstw produkcyjnych. Do wyłonionych obszarów w przedsiębiorstwach usługowych zaliczono: szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą, elastyczne zasoby, zarządzanie ryzykiem oraz kapitał relacyjny. Drugi podrozdział obejmuje zagadnienie zarządzania ryzykiem. Zdefiniowano pojęcie ryzyka oraz dokonano charakterystyki ryzyka dla przedsiębiorstw usługowych, jak i zagadnienia ERM (ang. *enterprise risk management*). Trzeci podrozdział to studium nad elastycznymi zasobami przedsiębiorstwa. Skupiono się na scharakteryzowaniu roli elastycznych zasobów w kreowaniu zwinności przedsiębiorstwa. W kolejnym podrozdziale scharakteryzowano znaczenie kapitału relacyjnego. Przedostatni podrozdział drugiego rozdziału dotyczy obszaru elastycznego wytwarzania w przedsiębiorstwach zwinnych. Jest to piąty obszar występowania zwinności, który nie został uwzględniony w ramach prowadzonych badań empirycznych. W ostatnim podrozdziale opisano specyfikę zwinnego przedsiębiorstwa o charakterze usługowym, działającego na rynku nieruchomości, jako odpowiedź na zmienność otoczenia. Omówiony został rynek najmu nieruchomości, dokonano charakterystyki przedsiębiorstw na nim działających oraz ogólnej kondycji rynku na podstawie raportów branżowych i ministerialnych.

Rozdział trzeci, zatytułowany *Metodyka ilościowych i jakościowych badań empirycznych*, zawiera pełne studium nad metodyką ilościowych i jakościowych badań empirycznych. W pierwszej kolejności dokonano wyłonienia luki badawczej i umiejscowiono temat w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości, kolejno przedstawiony został cel główny oraz cele szczegółowe pracy. Postawiono pytanie badawcze, wyłoniono hipotezę główną oraz cztery hipotezy szczegółowe. W dalszej części dokonano prezentacji modelu badawczego i jego operacjonalizacji. Wykazano różnice pomiędzy wzrostem a rozwojem przedsiębiorstwa. Następnie, biorąc

pod uwagę poszczególne elementy wzrostu, zidentyfikowano odniesienia literaturowe, podkreślając znaczenie tych elementów dla grupy badawczej. W rozdziale trzecim przedstawiono projekt badań i próbę badawczą. Opisano zakres badań, metody doboru próby oraz narzędzie badawcze, ponadto skale użyte do badania ilościowego. Dokonano charakterystyki metod realizacji badania jakościowego oraz uwarunkowania zasadności ich zastosowania. Ostatni podrozdział trzeciego rozdziału stanowi opis wykorzystanej metody analizy statystycznej. Dokonano tu oceny narzędzia badawczego pod kątem rzetelności i trafności użycia konkretnych obszarów zwinności. Do oceny uzyskanych danych i ich wiarygodności zastosowany został współczynnik Alfa Cronbacha. Dokonano analizy dla podskal zarządzania ryzykiem, elastyczności zasobów, szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą oraz kapitału relacyjnego. Następnie opisane zostały metody statystyczne, które znalazły zastosowanie w badaniu empirycznym przedstawionym w rozdziale czwartym.

W rozdziale czwartym, zatytułowanym *Zwinność organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwami na warszawskim rynku najmu nieruchomości*, opisane zostały wyniki badań ilościowych. Dokonano charakterystyki uzyskanych wyników w odniesieniu do próby badawczej oraz dotyczących poszczególnych obszarów wzrostu przedsiębiorstwa. Została zaprezentowana próba badawcza i jej: wielkość, struktura według kryterium wielkości przedsiębiorstwa, struktura według kryterium wieku przedsiębiorstwa, struktura według kryterium działalności. Kolejno dokonano analizy zmian wartości wzrostu badanych przedsiębiorstw dla lat 2017–2019 oraz 2020–2021. W ostatnim podrozdziale podsumowano wyniki badań ilościowych oraz przedstawiono model badawczy w ujęciu empirycznym.

W rozdziale piątym, pn. *Wyniki badania studium przypadku*, przedstawione zostały rezultaty badań jakościowych nad oceną stanu funkcjonowania pojęcia zwinności w przedsiębiorstwach z warszawskiego rynku najmu nieruchomości. Rozdział ten stanowi uzupełnienie rozdziału czwartego, opisującego wyniki badań ilościowych. Z uwagi na fakt,

że jedynie niektóre z postawionych pytań badawczych oraz hipotez znalazły potwierdzenie w badaniu ilościowym, zdecydowano się na uzupełnienie pracy o badania jakościowe. Przeprowadzenie wywiadów z przedsiębiorcami pozwoliło na analizę problemów przedsiębiorstw, której nie można było wykonać za pomocą wyłącznie badania ilościowego. Rozdział ten wieńczy podsumowanie wyników badań jakościowych.

W zakończeniu zawarto wnioski oraz wskazano dalsze kierunki badań. W końcowej części książki ujęto spis rysunków i tabel.

Rozdział I

Zwinność organizacyjna jako jedna z podstaw funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw

1.1. Konceptualizacja pojęcia zwinności w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości

Przed zarządzającymi współczesnymi przedsiębiorstwami pojawia się wiele wyzwań, do których należy nie tylko presja konkurencji, ale również starcie z ciągłą niepewnością w otoczeniu biznesowym. Tylko najlepsi i najbardziej kreatywni mogą przetrwać nadchodzące zmiany i zamienić je w szansę do wzrostu. W tym kontekście pojawiają się pytania: czy można zaryzykować stwierdzenie, że zwinność organizacyjna jest obecnie podstawą w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw? czy można empirycznie potwierdzić, że to właśnie zwinne przedsiębiorstwa osiągają lepsze wyniki niż te, które kierują się tradycyjnymi metodami zarządzania?

Pojęcie „zwinność” powstało w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości jako swoista odpowiedź na lukę w zarządzaniu przedsiębiorstwami, gdzie zastosowanie tradycyjnych metod nie przynosi już efektów. Wielu naukowców podjęło próbę charakterystyki zwinnych przedsiębiorstw oraz wytłumaczenia samego terminu „zwinny”. Początkowo pojęcie to łączone było z zarządzaniem produkcją i procesami. Jednakże badacze zauważyli, że złożoność tego pojęcia ma szersze spektrum. Zaczęły powstawać różne

interpretacje terminu „zwinność”. Z uwagi na mnogość obszarów, w których zwinność się pojawia, powstał chaos metodologiczny, a słowo to zaczęto zastępować pojęciem „elastyczność” czy „responsywność”.

W niniejszym podrozdziale, w celu wyjaśnienia pojęcia „zwinność”, dokonano przeglądu literatury na podstawie opracowań z ostatniego 50-lecia, jak również dokonano zestawienia badanego pojęcia z innymi terminami, stosowanymi często zamiennie wśród badaczy z dziedziny zarządzania przedsiębiorstwami.

1.1.1. Geneza koncepcji zwinności w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości

Współczesne otoczenie przedsiębiorstw można określić jako intensywnie zmieniające się oraz znacznie nasycone konkurencją. W naukach o zarządzaniu i jakości uczeni koncentrują się przede wszystkim na badaniach mogących posłużyć wytyczeniu drogi, jaka może doprowadzić przedsiębiorstwo do sukcesu w warunkach ku temu niesprzyjających. Wśród wielu nowoczesnych koncepcji zarządzania coraz częściej pojawiają się sformułowania, takie jak „zwinność”, „adaptacyjność” czy „intraprzedsiębiorczość”. Zwiększają się wymagania klientów nie tylko wobec produktu, ale również wobec samego przedsiębiorstwa¹.

Rozważania nad zwinnością przedsiębiorstwa mieszczą się bezpośrednio w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości. Niepewność otoczenia i zmiany w nim zachodzące stały się dla pasjonatów zarządzania jednym z kluczowych zagadnień badawczych. Już w 1967 r. jeden z naukowców zwrócił uwagę, że do najważniejszych zadań nauk o zarządzaniu i jakości należy analiza zarządzania niepewnością w przedsiębiorstwie². Rok póź-

¹ Goriwondo W.M., Mhlanga S., Mutsambwa T. (2013), *Agility for sustainability in Zimbabwe: A case study for manufacturing companies in Bulawayo*, „China – USA Business Review”, vol. 12 (1), s. 38–51.

² Alboali S., Hamid E., Moosavi S.A. (2013), *The Study of Contingency Components Roles in the Design of Municipals' Accounting Systems: A Case Study*, „Journal of Business and Management Sciences”, vol. 1 (5), s. 96–104.

niej P.F. Drucker³ opisał koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem jako obowiązek umiejętnego wykorzystywania zmian oraz ich poszukiwania i kształtowania przez zarządzanie wewnętrznym systemem postaw w stosunku to tychże zmian. W ocenie G.J. Hayena⁴ turbulentne czasy i brak odpowiedniego zarządzania przedsiębiorstwem w stosunku do zmiany doprowadziły do największej awarii w przemyśle wytwórczym. To właśnie ten kryzys spowodował konieczność rozszerzenia aspektów i skali zarządzania biznesem w ciągu czterech ostatnich dekad. Innowacje niezbędne do wprowadzenia w słowniku nauk o zarządzaniu i jakości dotyczyły przede wszystkim podejścia do konkurencji, rynku, wymagań klientów i wielu czynników społecznych, które stanowiły najbardziej znaczący element przytłaczających zmian w otoczeniu biznesowym.

W naukach o zarządzaniu i jakości podstawę konkurencyjności stanowił tradycyjnie produkt i jego cena w porównaniu z jakością. W nowoczesnych koncepcjach zarządzania mamy do czynienia z innym podejściem. Masowa produkcja, kwestionowanie jakości wykonania i zmieniający się charakter otoczenia biznesowego spowodowały wprowadzenie do słownika nowych metod zarządzania, między innymi zwinności. W 1991 r. amerykański Instytut Iacocca⁵ przedstawił raport, w którym opisał nowe, konkurencyjne środowisko, które ma działać jako siła napędowa dla produkcji. Jako podstawy konkurencyjności przedsiębiorstwa instytut wyróżnił zarządzanie zmianami, szybką reakcję na te zmiany oraz odpowiedzialność społeczną. Dało to początek koncepcji zarządzania zwinną produkcją. Wtedy też naukowcy z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości zaczęli prowadzić badania na temat zmian oraz radzenia

³ Drucker P.F. (1968), *Comeback of the entrepreneur*, „Management Today”, April, s. 23–30.

⁴ Hayen G.J.J.M. (1988), *Change, challenge and continuity: An entrepreneurial vision from an electronics multinational*, „International Journal of Technology Management”, vol. 3 (3), s. 3.

⁵ Iacocca Institute (1991), *21st century Manufacturing Enterprise Strategy Report*, vol. 1; 2, Lehigh University, Arlington, VA, s. 1–18.

sobie w turbulentnym otoczeniu, wprowadzając zagadnienie zwinności w ramy nauk o zarządzaniu i jakości.

Jedną z definicji zwinności została przedstawiona w 1995 r. przez R.R. Gehaniego⁶, który uważał, że zwinność to możliwość wprowadzenia na rynek nowych produktów w jak najkrótszym czasie. W tym samym roku pojęcie to zostało opisane również przez S.L. Goldmana i in.⁷, którzy zwinność określili jako predyspozycję do dopasowania się do specyficznych, agresywnych zmian, dążenie do sukcesu, wysokich zysków i pozyskiwanie przez przedsiębiorstwa jak największej liczby interesariuszy. Pozostając w tym samym okresie, uwagę zwraca również definicja zwinności przedstawiona przez A. Kumara i J. Motwaniego⁸, trafnie ujmująca obecne podejście do zwinności. Określili oni zwinność jako umiejętność do jak najszybszego działania w sytuacji kryzysowej.

Niepewność jest definiowana jako niemożność precyzyjnego prognozowania wyników podjętych decyzji⁹, co jest efektem otrzymania sprzecznych sygnałów lub posiadania niewystarczającej ilości informacji¹⁰. Pomimo faktu, że menedżerowie podkreślają znaczenie analizy rynku i przewidywania zmian środowiskowych, środowisko pozostaje wysoce niepewne, a nawet poważne zmiany często nie są prognozowane, jak na przykład kryzys finansowy z 2008 r. czy kryzys spowodowany

⁶ Gehani R.R. (1995), *Time-based management of technology: A taxonomic integration of tactical and strategic roles*, „International Journal of Operations and Production Management”, vol. 15 (2), s. 19–35.

⁷ Goldman S.L., Nagel R.N., Preiss K. (1995), *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, „Van Nostrand Reinhold”, New York, s. 273.

⁸ Kumar A., Motwani J. (1995), *A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms*, „International Journal of Operations and Production Management”, vol. 15 (2), s. 36–53.

⁹ Milliken F.J. (1987), *Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty*, „Academy of Management Review”, vol. 12 (1), s. 133–143.

¹⁰ Raven P.V., McCullough J.M., Tansuhaj P.S. (1994), *Environmental influences and decision-making uncertainty in export channels: Effects on satisfaction and performance*, „Journal of International Marketing”, vol. 2 (3), s. 37–59.

pandemią COVID-19 z 2020 r. Kryzysy finansowe pokazują, że niepewność środowiskowa jest większa, jeżeli dotyczy otoczenia międzynarodowego z powodu wzajemnego powiązania rynków i ich niestabilności¹¹. W związku z tym ważne jest, aby przedsiębiorstwa posiadały cechy zwinności i elastyczne struktury w celu lepszego radzenia sobie z nieprzewidywalnością wynikającą z istnienia na globalnych rynkach.

Wśród opracowań powstałych po 2000 r. można wyróżnić między innymi definicję podaną przez H. Sharifi i Z. Zhang¹², którzy konceptualizowali zwinność w przedsiębiorstwie jako poziom zdolności reagowania na zmiany. Z kolei M. Jackson i C. Johansson¹³ zwinność dzielą na cztery wymiary:

- dwa pierwsze dotyczą wiedzy i kreatywności pracowników oraz współpracy z podmiotami zewnętrznymi,
- dwa kolejne wymiary odnoszą się do możliwości produkcyjnych w zakresie zwinności w zmianie produktu i założeń działalności operacyjnej przedsiębiorstwa.

W wydajnych i zwinnych przedsiębiorstwach możliwa jest reakcja na zmiany na rynku i dopasowanie do nich kształtu oraz formy istnienia¹⁴. Skracające się cykle produkcyjne i globalizacja wymusiły na zarządzających przedsiębiorstwami ponowne spojrzenie na struktury w przedsiębiorstwie oraz metody zarządzania. Zwinność jest zdolnością do sprostanania wymaganiom stawianym przez interesariuszy oraz umiejętnością dostosowania się do wahań popytu i podaży¹⁵.

¹¹ Ashill N.J., Jobber D. (2014), *The effects of the external environment on marketing decision-maker uncertainty*, „Journal of Marketing Management”, vol. 30 (3–4), s. 268–294.

¹² Sharifi H., Zhang Z. (2001), *Agile manufacturing in practice: Application of a methodology*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 21 (5/6), s. 772–794.

¹³ Jackson M., Johansson C. (2003), *An agility analysis from a production system perspective*, „Integrated Manufacturing Systems”, vol. 14 (6), s. 482–488.

¹⁴ Tsourveloudis N.C., Valavanis K.P. (2002), *On the measurement of enterprise agility*, „International Journal of Intelligent and Robotic Systems”, no. 33, s. 329–342.

¹⁵ Christopher M. (2000), *The agile supply chain: Competing in volatile markets*, „Indu-

W przedsiębiorstwach zorientowanych na zwinność i sprawność zarządzający muszą być nastawieni na skuteczne pozyskiwanie zasobów i harmonizację zdolności¹⁶ oraz na gromadzenie niezbędnych zasobów, wiedzy i relacji z odpowiednią szybkością¹⁷. Przedsiębiorstwa zwinne postrzegane są za zdolne do radzenia sobie z nieprzewidywalnymi zmianami na rynku, ponieważ kadra zarządcza potrafi wyczuwać szanse rynkowe i działać na ich podstawie¹⁸. E.S. Bernardes i M.D. Hanna określają zwinność jako zdolność do rekonfiguracji dostępnych opcji strategicznych i czerpanie z nich korzyści w stosunku do nieprzewidywalnych zmian w otoczeniu biznesowym¹⁹.

J. Highsmith²⁰ przedstawia zwinność jako zdolność do tworzenia i reakcji na zmiany, co ma przełożyć się bezpośrednio na osiągnięte przez przedsiębiorstwo zyski, przy założeniu, że czas oraz środowisko biznesowe nie są pewne. B. Boehm i R. Turner²¹ twierdzili, że aby wykorzystać nieoczekiwane możliwości, zarządzający przedsiębiorstwami muszą zastosować wiedzę i doświadczenie względem otaczającego przedsiębiorstwo

Industrial Marketing Management”, vol. 29 (1), s. 37–44.

¹⁶ Chen W.H., Chiang A.H. (2011), *Network agility as a trigger for enhancing firm performance: A case study of a high-tech firm implementing the mixed channel strategy*, „Industrial Marketing Management”, vol. 40 (4), s. 643–651.

¹⁷ Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V. (2003), *Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms*, „Management Information Systems Quarterly”, vol. 27 (2), s. 237–263.

¹⁸ Wadhwa S., Rao K.S. (2003), *Enterprise modeling of supply chains involving multiple entity flows: Role of flexibility in enhancing lead time performance*, „Studies in Informatics and Control”, vol. 12 (1), s. 5–20.

¹⁹ Bernardes E.S., Hanna M.D. (2009), *A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 29 (1), s. 30–53.

²⁰ Highsmith J. (2004), *Agile Project Management: Creating Innovative Products*, Addison-Wesley, Boston s. 16.

²¹ Boehm B., Turner R. (2004), *Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed*, Addison-Wesley, Boston, s. 6.

środowiska. J. Erickson i in.²² opisują zwinność jako możliwość zrzućenia z przedsiębiorstwa ciężaru, który zazwyczaj towarzyszy tradycyjnym metodom zarządzania i promowaniu szybkiej reakcji na zmiany w środowisku.

Z kolei T.L. Saaty i M. Sodenkamp²³ zwinność łączą jedynie z pojęciem przedsiębiorstwa produkcyjnego, podając, że zwinność objawia się w nim w poszczególnych etapach produkcji poprzez:

- przesyłanie i udostępnianie informacji pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw,
- utworzenie systemu wspomagania w podejmowaniu decyzji,
- integrację sieci relacji z dostawcami i klientami, budowanie relacji na założeniach i filozofii kapitału relacyjnego, budowanie zaufania wśród partnerów,
- kontrolowanie ryzyka na rynku i stałe jego monitorowanie,
- analizę rzeczywistego zapotrzebowania na daną usługę/produkt,
- niwelowanie marnotrawstwa, eliminację czynności, które przeszkadzają powiększaniu poziomu zwinności.

Samo pojęcie zwinności wiąże się bezpośrednio z umiejętnością zarządzających przedsiębiorstwem do szybkiej reakcji na zachodzące w otoczeniu zmiany. Zwinność przedsiębiorstwa w dostosowaniu się do otoczenia ma w tym wypadku decydujący wpływ na to, jak wykorzystane zostaną „potknięcia” konkurencji oraz niepewna sytuacja na rynku. Aby jednak wprowadzenie zwinności w przedsiębiorstwie było możliwe, występuje potrzeba stałego inwestowania w takie elementy, jak np. kapitał relacyjny, szczególnie w kontekście pracowników przedsiębiorstwa, czy też w udoskonalanie strategii i uregulowanie w niej zapisów²⁴ dotyczących określe-

²² Erickson J., Lyytinen K., Siau K. (2005), *Agile modeling, agile software development, and extreme programming: The state of research*, „Journal Database Management”, vol. 16, s. 88–100.

²³ Saaty T.L., Sodenkamp M. (2008), *Making decisions in hierarchic and network systems*, „International Journal of Applied Decision Sciences”, vol. 1, s. 24–79.

²⁴ Skowron-Grabowska B. (2017), *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw i kapitał*

nia cech i rozwoju zwinności, jak również w technologię i rozwiązania na poziomie procesowym²⁵. Nie bez znaczenia pozostaje również ciągłość przepływu informacji między wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami w zwinnym przedsiębiorstwie²⁶. K. Conboy²⁷ uważa, że budowanie zwinności w przedsiębiorstwie powinno zacząć się od fundamentów pozwalających na ewolucję i weryfikację teorii, przede wszystkim w obszarze rozwoju projektowego. D.M. Gligor i M.C. Holcomb²⁸ to autorzy teorii strategicznego sojuszu z partnerami handlowymi, którzy właśnie umiejętność pozyskania i utrzymania kontrahentów określili w tym kontekście jako najważniejsze atuty cechujące przedsiębiorstwo zwinne.

Zwinność została zdefiniowana przez J.G. Cegarra-Navarro i in. jako zdolność do wykrywania szans rynkowych i wykorzystywania ich z odpowiednią szybkością²⁹. W przedsiębiorstwach o wystarczająco wykształconych zasobach można inwestować w rozwój marketingu, produkcji i nowych usług. Niektóre przedsiębiorstwa, np. usługowe, mogą posiadać ograniczone zasoby, w tym finansowe, co może być spowodowane ograniczeniami wynikającymi z młodego wieku i niewielkich rozmiarów. W przedsiębiorstwach, w których zasoby materialne są ograniczone, sukces jest związany z zasobami niematerialnymi oraz ze specyficznymi umiejętnościami i strukturami, jak również sposobem zarządzania

relacyjny, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4A (179), s. 95–110.

²⁵ Almahamid S., Awwad A., McAdams A. (2010), *Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: An empirical study in Jordan*, „International Journal of Management”, vol. 27 (3), s. 1700.

²⁶ Okręglicka M. (2019), *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 166.

²⁷ Conboy K. (2009), *Agility from first principles: reconstructing the concept of agility in information systems development*, „Review of Educational Research”, vol. 20, s. 329–354.

²⁸ Gligor D.M., Holcomb M.C. (2012), *Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: a systematic literature review*, „Supply Chain Management: An International Journal”, vol. 17 (4), s. 438–453.

²⁹ Cegarra-Navarro J.G., Soto-Acosta P., Wensley A.K. (2016), *Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility*, „Journal of Business Research”, vol. 69 (5), s. 1544–1549.

przedsiębiorstwem³⁰ i z kluczowymi decyzjami podejmowanymi przez menedżerów³¹. Umiejętność wykrywania i reagowania to ważne, dynamiczne zdolności, których posiadanie jest niezbędne w obecnym, konkurencyjnym środowisku biznesowym. Eksploracja wiedzy dodatkowo odgrywa ważną rolę w wyczuwaniu zmiany i reagowaniu na nią oraz w budowaniu zwinności³².

Zwinność organizacyjna i zwinna organizacja to dwa pojęcia, które w literaturze przedmiotu często traktowane są jednoznacznie i zamiennie stosowane. Zwinność organizacyjna, czyli posiadanie zwinnych struktur wewnętrznych i odpowiednio sformułowanej strategii zarządzania, daje podwaliny do tego, aby organizacja mogła stać się zwinna. Wysoki poziom zwinności organizacyjnej przedsiębiorstwa determinowany jest umiejętnością zarządzania zmianą w otoczeniu oraz ryzykiem.

Zestawiając różne definicje zwinności, wydaje się, że najważniejszą ich wspólną zmienną jest dbałość o klienta, dostarczenie mu jak najlepszych usług i produktów w relatywnie krótkim czasie oraz wykorzystywanie wszystkich zasobów występujących w przedsiębiorstwie do jego rozwoju na turbulentnym rynku.

Podsumowując i weryfikując definicje dostępne w literaturze przedmiotu, autorka podjęła próbę stworzenia własnej definicji zwinności, według której koncepcja zwinności obejmuje proaktywne działania podejmowane przez pracowników oraz zarządzających przedsiębiorstwem, które prowadzą do kształtowania systemu postaw i zasobów w stosunku

³⁰ Nemkova E., Souchon A.L., Hughes P., Micevski M. (2015), *Does improvisation help or hinder planning in determining export success? Decision theory applied to exporting*, „Journal of International Marketing”, vol. 23 (3), s. 41–65.

³¹ Gorzeń-Mitka I. (2014), *Complex Decision Making Processes: Their Modelling under Uncertainty*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 1921, s. 135–145.

³² Nazira S., Pinsonneault A. (2021), *Relating agility and electronic integration: The role of knowledge and process coordination mechanisms*, „The Journal of Strategic Information Systems”, vol. 30 (2), 101654.

do szans w otoczeniu biznesowym oraz przyczyniają się do nabycia przez organizację umiejętności do jak najszybszego działania w sytuacji kryzysowej i dążenia do wzrostu przedsiębiorstwa.

1.1.2. Zwinność wśród zbliżonych definitywnie pojęć i koncepcji zarządzania

Analiza literatury przedmiotu, która swoim zakresem obejmuje nauki o zarządzaniu i jakości, ukazuje, że pojęcia „elastyczność” i „zwinność” używane są w pełnej dowolności. Zazwyczaj traktuje się je jako synonimy. Istnieje zaledwie kilka publikacji, w których podjęto się kompleksowego ich ujęcia. Definicje tych dwóch pojęć omawiane są z perspektywy ogólnej, nie uwzględniając ich dokładnego rozróżnienia, a ponadto często są one niemal identyczne³³. Skutkuje to chaosem terminologicznym, prowadzącym do utożsamiania ze sobą obu pojęć, a w konsekwencji błędnego ich rozumienia. W rzeczywistości zwinne zarządzanie w przedsiębiorstwie i elastyczność są ściśle ze sobą skorelowane, ale jednocześnie są to inne w ujęciu metodologicznym i praktycznym pojęcia z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Odnośnie do podstawy zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem należy zauważyć, że zwinność i elastyczność są ze sobą nierozzerwalnie powiązane. Wynika to z faktu, że aby przedsiębiorstwo mogło być zwinne w działaniu, czyli szybko dopasować się do zmieniającego się i turbulentnego otoczenia, musi najpierw wykształcić elastyczne struktury wewnętrzne³⁴. Od tego, w jakim stopniu elastyczne są wewnętrzne struktury przedsiębiorstwa, zależy jak bardzo będzie ono zwinne względem otoczenia. Elastyczność w przedsiębiorstwie powinna dać podstawy zwinności, czyli możliwość do przystosowania się do wahań

³³ Aranda A. (2003), *Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consultants' firms*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 23 (12), s. 1401–1421.

³⁴ Zhang Q., Vonderembse M.A., Lim J.S. (2003), *Manufacturing flexibility: Defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction*, „Journal of Operations Management”, vol. 21 (2), s. 173–191.

popytu i podaży. Elastyczność jest więc wyjściową zmienną dla zwinności w zarządzaniu przedsiębiorstwem i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej³⁵. Jak podkreślają R. Shams i in.³⁶, zwinność wyraźnie rozszerza pojęcie elastyczności i wiąże się z szybkim wyczuwaniem szans oraz reagowaniem na nie, jak i na zagrożenia w środowisku biznesowym.

Powiązanie elastyczność–zwinność jest podobne do relacji kompetencja–zdolność. Zwinność to zdolność ukierunkowana zewnątrz, podczas gdy elastyczność jest kompetencją ukierunkowaną wewnątrz, poprzednikiem zwinności³⁷. W tym sensie zwinność ma unikalną właściwość wyczuwania rynku w celu eksploracji i wykorzystania możliwości arbitrażu rynkowego³⁸. Ta perspektywa jest spójna ze zrozumieniem zwinności jako zdolności dynamicznej. W opracowaniach naukowych pojawia się również często pojęcie responsywności, używane w tak samo nieuregulowany sposób, jak ma to miejsce w przypadku elastyczności i zwinności, i nierzadko również stosowane jest jako ich synonim. Responsywność opiera się na szybkości i dopasowaniu. Dzięki niej przedsiębiorstwo osiąga możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz umiejętność reagowania na zmieniające się warunki rynkowe. Przedsiębiorstwo potrafi świadczyć usługi na najwyższym poziomie lub być bardziej innowacyjne. Responsywność nie jest jedynie stylem zarządzania, a przede wszystkim możliwością wprowadzenia do przedsiębiorstwa systemów dostępu do

³⁵ Stevenson M., Spring M. (2007), *Flexibility from a supply chain perspective: Definition and review*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 27 (7), s. 685–713.

³⁶ Shams R. i in. (2021), *Strategic agility in international business: A conceptual framework for „agile” multinationals*, „Journal of International Management”, vol. 27 (1), 100737.

³⁷ Swafford P.M., Ghosh S., Murthy N. (2006), *The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing*, „Journal of Operations Management”, vol. 24 (2), s. 170–188.

³⁸ Roberts N., Grover V. (2012), *Investigating firm’s customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities*, „Journal of Business Research”, vol. 65 (5), s. 579–585.

informacji³⁹. W tabeli 1 zostały przedstawione podstawowe różnice pomiędzy wymienionymi powyżej trzema pojęciami z zakresu zarządzania.

Zwinność, elastyczność i responsywność to na pozór podobne pojęcia, co w konsekwencji prowadzi do licznych nadinterpretacji i wymiennalnego stosowania tych terminów. Definicje podawane w literaturze przedmiotu, zwłaszcza w pozycjach polskich, można uznać za mało precyzyjne, a błędna ich analiza i pojmowanie doprowadzają do wysnucia niepoprawnych wniosków.

Natomiast pojęcie organizacji zwinnej utożsamiane jest często z terminem organizacji fraktalnej. Przedsiębiorstwo o takiej strukturze może bardzo szybko reagować na zmiany w otoczeniu. Koncepcja ta została po raz pierwszy scharakteryzowana przez H.J. Warnecke⁴⁰, który wskazał, że jest to: „samodzielnie działająca jednostka przedsiębiorstwa, której cele i wydajność mogą być jednoznacznie opisane”. Badacz ten podkreślił również, że przedsiębiorstwo fraktalne posiada dwa poziomy organizacyjne. Pierwszy z nich dotyczy przedsiębiorstwa jako całości, z kolei drugi poziom odnosi się do mikrofraktali i jest ściśle związany z grupami pracowników, które tworzą się wewnątrz przedsiębiorstwa. Każda z podgrup zorientowana jest na identyczny cel, który jest zgodny z ogólnym celem działalności przedsiębiorstwa. Komórki pracownicze posiadają własną autonomię, co według A. Binsztoka⁴¹ pozwala przede wszystkim na zwiększenie elastyczności wewnętrznych struktur oraz możliwości szybszego zarządzania zmianami w otoczeniu biznesowym. Różnica pomiędzy organizacją fraktalną a zwinną opiera się na fakcie, iż fraktale ściśle ukierunkowane są na procesy w przedsiębiorstwie.

³⁹ Krzysztoporski P. (2015), *Bądź responsywny. Adaptacyjność to za mało*, www.erp-view.pl (odczyt: 28.12.2021 r.).

⁴⁰ Warnecke H.J. (1999), *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 109.

⁴¹ Binszok A. (2004), *Koncepcja organizacji wirtualnej oraz organizacji fraktalnej jako odpowiedź na turbulencję otoczenia gospodarczego*, [w:] Dudycz H., Dyszkowski M. (red.), *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, „Prace Naukowe AE im. O. Langego we Wrocławiu”, nr 1044, s. 317.

Tabela 1. Ewolucja pojęć zwinności, elastyczności i responsywności z uwzględnieniem zasadniczych różnic

Nazwa pojęcia / teorii	Elastyczność	Zwinność	Responsywność
<p><i>Ewolucja pojęcia</i></p>	<p>P. Swamidass wyróżnił w przedsiębiorstwie dwa rodzaje elastyczności. Pierwsza z nich dotyczy zasobów trwałych, a druga odnosi się do kapitału relacyjnego. D.M. Upton sugeruje, że elastyczność oznacza tyle, co rozwinięta strategia działania i zestawienie możliwości. D. Gerwin używa pojęcia elastycznych kompetencji, które mają pomóc w byciu zwinnym w niepewnym otoczeniu.</p>	<p>Początkowo zwinność przedstawiana była jako nowa perspektywa zarządzania produkcją. H. Sharifi i Z. Zhang zwinność zdefiniowali jako szybkość w reagowaniu na zmiany w odpowiednim czasie. S. Wadhwa i K.S. Rao wyszli z założenia, że zwinne przedsiębiorstwo musi radzić sobie z nagłymi zmianami i wymaganiami interesariuszy, ale istnieje widoczna różnica pomiędzy elastycznością i zwinnością, która dotyczy charakteru sytuacji zmuszającej do zmiany. Zmiany możliwe są do przeprowadzenia w sytuacjach, których bieg jest już znany z autopsji, natomiast zwinność dotyczy zmian, których tok jest ściśle nieprzewidywalny.</p>	<p>W 1999 r. badacze D. Kritchanchai i B.L. MacCarthy zwrócili uwagę, że definicja zdolności reakcji przedsiębiorstwa względem zmian jest bardzo trudna do sprecyzowania. W 2000 r. określona przez T. Scannell i in. jako zdolność do reakcji w wymiarze krótkoterminowym oraz możliwość dopasowania się do zmiany w perspektywie długoterminowej. Obecne pojęcie responsywności zostało ukształtowane w 2003 r., kiedy to J. Bessant i in. określili ją jako zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego i elastycznego reagowania na zmiany w środowisku. Responsywne przedsiębiorstwo potrafi sprostać wyzwaniom na skutek innowacyjnych reakcji. Responsywność należy rozumieć jako koncepcję skupioną wyłącznie na kliencie i metodach przekazywania informacji.</p>

Nazwa pojęcia/ teorii	Elastyczność	Zwinność	Responsywność
Różnice	<ul style="list-style-type: none"> • potencjał do wykorzystania, aby być zwinnym • środek w drodze do zwinności • wymuszanie zmian • przebieg zmian jest możliwy do ustalenia • czynnik pozwalający na wygenerowanie większej wartości dla klienta • zdolność przedsiębiorstwa do reagowania na wymagania klientów w ramach zdefiniowanych uprzednio ograniczeń i ryzyka 	<ul style="list-style-type: none"> • zdolność do przeprowadzania zmian • cel • reakcja na zmiany • przebieg zmian jest nieznanym • zdolność przedsiębiorstwa do przystosowania się do nagłych zmian w otoczeniu zewnętrznym 	<ul style="list-style-type: none"> • technika podejmowania działań • sposób działania • innowacyjne reakcje na zmiany • zorientowana na klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Swamidass P. (1988), *Manufacturing flexibility: Operations management association*, Monograph no. 2, National Association of Manufacturers, Washington, DC, 2–34; Upton D.M. (1997), *Process range in manufacturing: An empirical study of flexibility*, „Management Science”, vol. 43 (8), s. 1079–1093; Gerwin D. (1993), *Manufacturing flexibility: A strategic perspective*, „Management Science”, vol. 39 (4), s. 395–410; Sharifi H., Zhang Z. (2001), *Agile manufacturing in practice: Application of a methodology*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 21 (5/6), s. 772–794; Wadhwa S., Rao K.S. (2003), *Enterprise modeling of supply chains involving multiple entity flows: Role of flexibility in enhancing lead time performance*, „Studies in Informatics and Control”, vol. 12 (1), s. 5–20; Kritchanchai D., MacCarthy B.L. (1999), *Responsiveness of the order fulfillment process*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 19 (8), s. 812–833; Scannell T., Vickery S.K., Droge, C.L. (2000), *Upstream supply chain management and competitive performance in the automotive supply industry*, „Journal of Business Logistics”, vol. 21 (1), s. 23–48; Bessant J., Kaplinsky R., Lamming R. (2003), *Putting supply chain learning into practice*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 23 (2), s. 167–184.

Wydawać się więc może, że z wyżej wskazanego względu naukowcy dążą do połączenia tych dwóch pojęć, przypisując również owe cechy organizacjom zwinnym⁴². Podobieństwa i różnice pomiędzy organizacją fraktalną i zwinną zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Podobieństwa i różnice pomiędzy organizacją fraktalną a zwinną

Element organizacji	Organizacja fraktalna	Organizacja zwinna
Elastyczne struktury	+	+
Łatwość przystosowania się do turbulentnego otoczenia	+	+
Hierarchia autorytetów w organizacji	+	-
Organizacja jako organizm	+	-
Wysoka zmienność procesów	+	+
Szybka reakcja na zmiany	+	+
Każda część przedsiębiorstwa pełni taką samą funkcję	+	-
Zadania są realizowane zgodnie z celami przedsiębiorstwa	+	+
Podział na fraktale niższego i wyższego rzędu	+	-

Legenda: „+” – podobieństwa, „-” – różnice.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Warnecke H.J. (1999), *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 109.

Obie koncepcje, organizacji fraktalnej i zwinnej, silnie oscylują wokół rozwiązań, które powodują zwinne zachowywanie się względem rynku

⁴² Cram W., Marabelli M. (2018), *Have your cake and eat it too? Simultaneously pursuing the knowledge sharing benefits of agile and traditional development approaches*, „Information & Management”, vol. 55, s. 322–339.

i otoczenia biznesowego⁴³. Mają one ze sobą wiele wspólnych cech, jednakże różnią się kilkoma elementami, a przede wszystkim tym, że w organizacji zwinnej nie wyodrębnia się struktur o cechach samopodobieństwa i samoorganizacji⁴⁴.

Wielu naukowców próbowało porównać zwinność i jej praktyki z innymi koncepcjami zarządzania. K. Dorst⁴⁵, R. Razzouk i V. Shute⁴⁶ porównywali zwinność z koncepcją Design Thinking. E.C. Conforto i in.⁴⁷ zwinność opisują wyłącznie jako podstawę konstrukcji dla podejścia APM (*Agile Project Management*), czyli zwinności projektów inwestycyjnych. Według ich teorii zwinności nie należy łączyć z metodą lub praktyką, a jedynie pojmować ją jako wydajność zespołu projektowego⁴⁸. Poziomy zwinności i wydajności zespołów zależą od zewnętrznych oraz wewnętrznych czynników i mają one znaczący wpływ na wyniki projektu. Obecnie coraz szybciej rośnie znaczenie zwinnego podejścia w stosunku do rozwojów systemów projektowych, na co wskazuje przegląd najnowszej literatury⁴⁹.

Podczas gdy zasób teorii na temat zwinności sukcesywnie rośnie, jej dokładna definicja i struktura wciąż budzą wątpliwości naukowców.

⁴³ Moonsoo S., Jungtae M., Mooyoung J. (2009), *Self-evolution framework of manufacturing systems based on fractal organization*, „Computers & Industrial Engineering”, vol. 56 (3), s. 1029–1039.

⁴⁴ Nonaka I., Kodama M., Hirose A., Kohlbacher F. (2014), *Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – A new paradigm for organizational theory*, „European Management Journal”, vol. 32 (1), s. 137–146.

⁴⁵ Dorst K. (2011), *The core of „design thinking” and its application*, „Design Studies”, vol. 32, s. 521–532.

⁴⁶ Razzouk R., Shute V. (2012), *What is design thinking and why is it important?* „Review of Educational Research”, vol. 82, s. 330–348.

⁴⁷ Conforto E.C. (2016), *The agility construct on project management theory*, „International Journal of Project Management”, vol. 34, s. 660–674.

⁴⁸ Dingsøy T., Nerur S., Balijepally V., Moe N.B. (2012), *A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development*, „Journal of Systems and Software”, vol. 85, s. 1213–1221.

⁴⁹ Wang X., Conboy K., Pikkarainen M. (2012), *Assimilation of agile practices in use*, „Information Systems Journal”, vol. 22, s. 435–455.

R. Narasimhan⁵⁰ i in. zaprezentowali w swoich badaniach twierdzenie, że nie istnieje granica pomiędzy zwinnością produkcji a wytwarzaniem zgodnym z zasadami Lean Management. Zwinna produkcja dotyczy możliwości odpowiedzi na złożoność otoczenia i zmian, jakie w nim zachodzą. Zwinność jest bowiem przede wszystkim strategią, skoncentrowaną na rozwoju w nieprzewidywalnym środowisku⁵¹. Tymczasem koncepcja zwinności nie objawia się jedynie w procesie produkcyjnym, ale również w procesie logistycznym, a przede wszystkim w ogólnym nastawieniu do szans ze strony właścicieli przedsiębiorstwa i jego pracowników. Pomimo wszystkich dotychczas wymienionych cech zwinności nie można ściśle utożsamiać z koncepcją Lean Management, ponieważ w zwinności nie kładzie się nacisku na wykonywanie większej liczby zadań przy zmniejszeniu kosztów produkcji i wytworzenia. Dodatkowo koncepcja Lean Management może się sprawdzić jedynie w sytuacji, kiedy popyt jest przewidywalny⁵². Zwinność natomiast oznacza predyspozycję przedsiębiorstwa do jak najszybszego działania także w okolicznościach nieprzewidywalnych wahań popytu⁵³.

Analizując założenia nowoczesnych metod zarządzania, można zauważyć, że duży nacisk kładziony jest na eliminację niepotrzebnych działań⁵⁴. To właśnie zwinność pozwala na określenie rzeczywistego zapo-

⁵⁰ Narasimhan R., Swink M., Kim S.W. (2006), *Disentangling leanness and agility: An empirical investigation*, „Journal of Operations Management”, vol. 24, s. 440–457.

⁵¹ Dubey R., Gunasekaran A. (2008), *Agile manufacturing: Framework and its empirical validation*, „The International Journal of Advanced Manufacturing Technology”, vol. 76 (9–12), s. 1–11.

⁵² Nowakowska-Grunt J. (2006), *Koncepcja zarządzania wyszczuplającego (Lean Management) w zarządzaniu łańcuchem dostaw przedsiębiorstwa „Tesco”*, [w:] Borowiecki R., Rojek T., *Restrukturyzacja i konkurencyjność w warunkach procesów globalizacji*, ABRYS, Kraków, s. 205–212.

⁵³ Haan J., Overboom M. (2006), *Mass, lean and agile production: What is in a name*, [w:] Mendibil K., Shamsuddin A. (red.), *Proceedings of the 13th International Symposium on Inventories*, Budapest, Hungary, s. 147–157.

⁵⁴ Shah R., Chandrasekaran A., Linderman K. (2008), *In pursuit of implementation patterns: The context of Lean and Six Sigma*, „International Journal of Production Research”

trzebowania rynkowego na dany produkt. W koncepcji zwinności popyt jest stale zmienny, a produkty charakteryzują się wysoką różnorodnością. Eliminacja marnotrawstwa dzięki zwinności może nastąpić w zakresie redukcji niepotrzebnych procesów, zbyt długiego czasu wprowadzania produktu, doboru i wykorzystania nieodpowiednich maszyn oraz metod produkcyjnych, gromadzenia zbędnych zapasów. Szybkie dostawy, większa produktywność zapasów i niższe koszty to przejawy produktywności zasobów, a przede wszystkim zwinności zarządzania produkcją.

Zwinność, a szczególnie zwinność produkcji, przypisywana jest również do koncepcji Lean Manufacturing, jednakże ta ostatnia opiera się głównie na redukcji kosztów. Wprowadzenie pojęcia zwinności w ramy koncepcji odnosiło się przede wszystkim do wymogu, aby struktury przedsiębiorstwa w większym stopniu były zdolne do reagowania na potrzeby klientów. Należy jednak pamiętać, że zwinność definiowana była w procesie produkcyjnym już od początku XX w. i że niejako jest ona nierozzerwalną częścią możliwości odpowiedzi na wymagania klientów oraz przywrócenia równowagi zbyt ubogiego procesu produkcyjnego, a także pozwala na reagowanie na naciski i ryzyko w odniesieniu do kosztów oraz jakości.

Ostatnią koncepcją, która na pozór wydaje się również pojęciem zbieżnym z organizacją zwinną, jest Virtual Manufacturing (VM). Termin ten został zdefiniowany po raz pierwszy w 1995 r. w szeroko rozumianej literaturze przedmiotu jako integracja kluczowych kompetencji, rozproszonych pomiędzy przedsiębiorstwa, należące do jednego łańcucha dostaw⁵⁵. Według A. Gunasekarana⁵⁶ przedsiębiorstwo, by mogło nosić miano zwinnego, powinno posiadać cechy Virtual Manufacturing, co ma mu pozwolić na szybką reakcję na zmiany w otoczeniu. Zwinność

vol. 46, s. 6679–6699.

⁵⁵ Abair R.A. (1995), *Agile manufacturing: This is not just re packaging of material requirements planning and just-in-time*, Conference: Eighth Global Conference on Flexible Systems Management (GLOGIFT-08), NJ, USA, s. 196–198.

⁵⁶ Gunasekaran A. (1998), *Agile manufacturing: Enablers and an implementation framework*, „International Journal of Production Research”, vol. 36 (5), s. 1223–1247.

produkcji jest spoiwem łączącym partnerów w tego typu przedsiębiorstwie⁵⁷. Wśród paradygmatów Virtual Manufacturing wyróżnia się również takie wytwarzanie, które pozwala na osiągnięcie spójnego celu przez zespół (jak również podzespoły), co jednak w większym stopniu nawiązuje do idei organizacji fraktalnej niż do koncepcji zarządzania zwinnością w przedsiębiorstwie⁵⁸. W koncepcji Virtual Manufacturing zwinność osiąga się przede wszystkim poprzez integrację organizacji, technologii i wykwalifikowanych oraz zmotywowanych ludzi.

1.1.3. Cechy zwinnych przedsiębiorstw oraz modele zwinności

Zwinne przedsiębiorstwo posiada umiejętności pozwalające na adaptację do otoczenia biznesowego. W szerszym rozumieniu jest to zdolność kadry do błyskawicznej reakcji na zmiany w otoczeniu, ale również umiejętność analizowania ich, opracowania odpowiedniego schematu reakcji czy wykształcenie metod na przetrwanie wśród konkurencji⁵⁹. Zwinność poprawia w przedsiębiorstwie ogólną efektywność, pozwala na osiągnięcie celów strategicznych i zachowanie pozycji w środowisku biznesowym⁶⁰.

Do charakterystyki zwinnego przedsiębiorstwa można użyć następujących stwierdzeń, dotyczących działań i cech przedsiębiorstwa⁶¹:

⁵⁷ Buzacott J.A., Mandelbaum M. (2008), *Flexibility in manufacturing and services: Achievements, insights and challenges*, „Flexible Services and Manufacturing Journal”, vol. 20, s. 13–58.

⁵⁸ Nonaka I., Kodama M., Hirose A., Kohlbacher F. (2014), *Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – A new paradigm for organizational theory*, „European Management Journal”, vol. 32, s. 137–146.

⁵⁹ Zhang Z., Sharifi H. (2000), *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 20 (4), s. 10–21.

⁶⁰ Lin C.T., Chiu H., Chu P.Y. (2006), *Agility index in the supply chain*, „International Journal of Production Economics”, vol. 100, s. 285–299.

⁶¹ Ibidem.

- ograniczenie zbędnej liczby wytwarzanych usług/produktów,
- poprawa słabej jakości materiałów i wydajności dostaw,
- brak zbędnego magazynowania i tworzenia nadmiernych zapasów,
- dobór procesów zgodnie ze strategią i celami przedsiębiorstwa,
- stosowanie do procesów właściwych narzędzi i procedur,
- eliminacja nadmiernego ruchu informacji i ludzi, co pozwala ograniczyć słabą ergonomię,
- oparcie zwinnego przedsiębiorstwa na wiedzy i kapitale relacyjnym, przez co pracownicy są wykorzystywani do działania poprzez swoją kreatywność i ukrytą wiedzę. W przedsiębiorstwie nie marnuje się dostępnej wiedzy.

Y.Y. Yusuf⁶² przedstawił wyznaczniki zwinnego przedsiębiorstwa i zaliczył do nich takie cechy (elementy), jak:

- unifikacja różnych technologii,
- elastyczność zasobów i produkcji,
- szybkość reakcji,
- rozwijanie kapitału relacyjnego,
- dostosowanie się do środowiska,
- nadzorowanie kluczowych kompetencji,
- wysoka jakość produkcji i procesów wytwarzania,
- wykorzystanie niepewności.

Wyniki badania przeprowadzonego przez B. Horlach i in.⁶³ wyraźnie wskazują na fakt, iż jedynie przedsiębiorstwa posiadające konkretne cechy są w stanie odnieść sukces w turbulentnym otoczeniu. Do atrybutów tych zalicza się:

⁶² Yusuf Y.Y., Gunasekaran A., Musa A., Cang S. (2012), *A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry*, „International Journal of Production Economics”, vol. 154, s. 531–543.

⁶³ Horlach B., Drews P., Schirmer I. (2016), *Bimodal IT: Business-IT Alignment in the Age of Digital Transformation*, Die Multikonferenz Wirtschaftsinformatik Conference 2016, s. 1416–1425.

- wprowadzanie w przedsiębiorstwie i utrzymywanie na wysokim poziomie kapitału relacyjnego,
- zorganizowanie sprawnych cykli produkcyjnych,
- utworzenie skróconego procesu decyzyjnego,
- odpowiednie zarządzanie ryzykiem,
- sprawne zarządzanie zmianą (przez co rozumie się umiejętność szybkiej reakcji na możliwości biznesowe i zmiany, które pojawiają się na rynku).

Według wyników powyższego badania przedsiębiorstwa wykazujące wymienione cechy, charakterystyczne dla podmiotów zwinnych, mają duże predyspozycje do trwania na rynku w okresie kryzysu.

Przedsiębiorstwa zwinne posiadają wewnętrzne zdolności do bycia przedsiębiorstwami nieskończonymi i strategicznie elastycznymi, w których wprowadzona zmiana nie narusza ich skuteczności. Powyższa cecha objawia się w zdolności menedżerów do: szybkiego wykrywania zmian rynkowych oraz konkurencyjnych, jak również wszelkich szans i zagrożeń; szybkiego dostępu do kluczowych danych, podejmowania zdecydowanych decyzji w zakresie tego, jak działać; szybkiego wdrażania decyzji – w taki sposób, aby jak najlepiej realizować przyjętą strategię⁶⁴. Żeby przedsiębiorstwo mogło być określane mianem zwinnego, potrzebuje przeorganizowania poziomu sprawności oraz dopasowania do niego poziomu zwinności⁶⁵. W tabeli 3 zostały przedstawione podstawowe cechy zwinnego przedsiębiorstwa i ich wpływ na polepszenie struktury jego działalności.

⁶⁴ Boojhawon (Roshan) D.K. i in. (2021), *Agile route-to-market distribution strategies in emerging markets: The case of Paraguay*, „Journal of International Management”, vol. 27(1), 100740.

⁶⁵ Nowakowska-Grunt J., Wiśniewska-Sałek A. (2010), *The Concept of Clusters in Agile Supply Chains*, [w:] Dragolea L., Grabara J. (red.), *Tourism, Quality & Management. Challenges for Development and Sustainability*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 129–138.

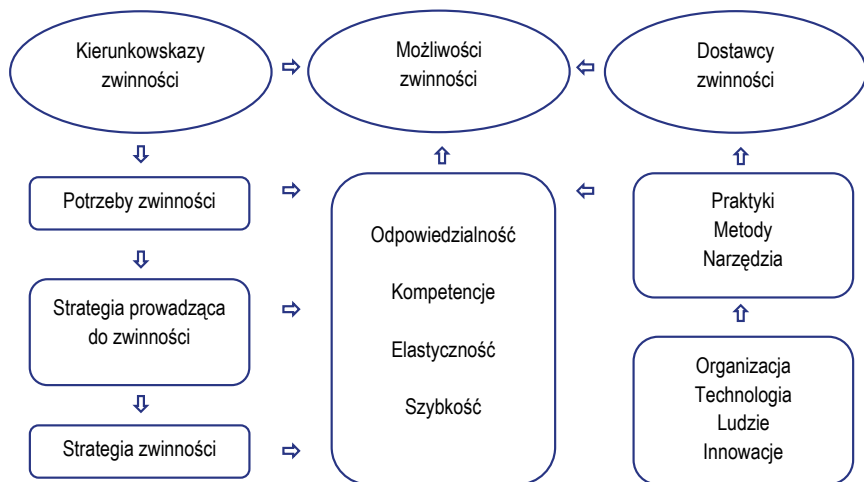
Tabela 3. Cechy zwinnego przedsiębiorstwa i ich wpływ na jego strukturę

Cecha zwinnego przedsiębiorstwa	Wpływ na strukturę
Umiejętność analizowania otoczenia	Wykrywanie, analizowanie i rozpoznawanie szans w zmiennym otoczeniu.
Wdrożenie odpowiedniej strategii przedsiębiorstwa	Określenie wymaganych zdolności, które mają wpływ na dostosowanie się do zmian. Sformułowanie praktyk mających znaczenie w osiągnięciu przez przedsiębiorstwo różnych umiejętności i stałe ich wpisywanie w plan działalności przedsiębiorstwa.
Posiadanie systemu pomiaru zwinności	Ocena sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa i zmierzenie poziomu zwinności względem otoczenia. Stałe dokonywanie ulepszeń w planie, opierając się na najnowszych statystykach i pomiarach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Nowakowska-Grunt J., Wiśniewska-Sałek A. (2010), *The Concept of Clusters in Agile Supply Chains*, [w:] Dragolea L., Grabara J. (red.), *Tourism, Quality & Management. Challenges for Development and Sustainability*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 129–138.

Istnieje wiele ram koncepcyjnych i modeli odnoszących się do zwinności. W modelu zwinności przedsiębiorstwa przedstawionym przez H. Sharifiego i Z. Zhanga⁶⁶ można zauważyć, że umiejętność wykorzystywania zmian jako okazji oraz możliwość do szybkiej i właściwej reakcji na te zmiany są kluczowe dla przedsiębiorstw zwinnych. Opisany model został zaprezentowany na rysunku 1.

⁶⁶ Sharifi H., Zhang Z. (1999), *A methodology for...*, op. cit.



Rysunek 1. Model zwinności według H. Sharifiego i Z. Zhanga

Źródło: Włodarkiewicz-Klimek H. (2016), *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 71, s. 219.

Całość koncepcji modelu oparta jest na poniższych założeniach:

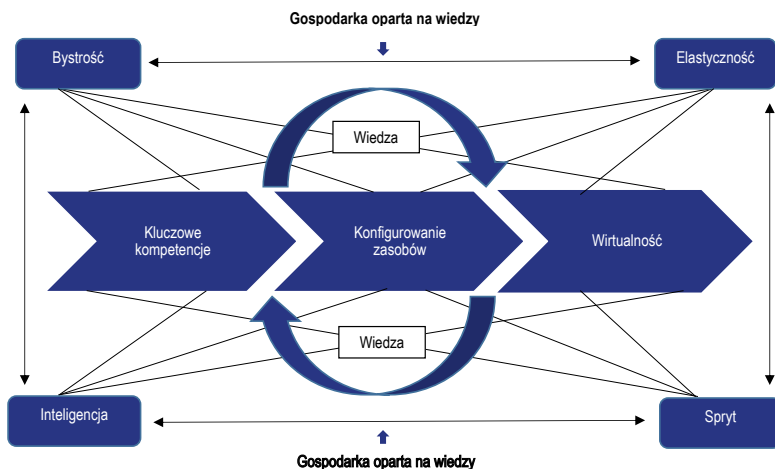
- Zasadnicze umiejętności wpływają na pozytywne reagowanie na zmiany. Do umiejętności tych zaliczają się: kompetencje, szybkość, elastyczność i reaktywność.
- Poszukiwanie i wprowadzenie do zarządzania przedsiębiorstwem nowych praktyk, które pozwalają na zauważenie zmian w otoczeniu i reagowanie na nie.
- Relacje, metody i praktyki to środki niezbędne w kreowaniu zwinności⁶⁷.

Jedną ze strategii zwinnego przedsiębiorstwa jest gospodarowanie w modelu opartym na wiedzy. Model zwinności takiego przedsiębiorstwa przedstawiła H. Włodarkiewicz-Klimek⁶⁸. Rysunek 2 prezentuje

⁶⁷ Włodarkiewicz-Klimek H. (2016), *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 71, s. 2019.

⁶⁸ Włodarkiewicz-Klimek H. (2015), *The influence of human capital on shaping agility of a knowledge-based organization* [w:] Chachibaia C.D., Łyszczarz T., Żak H., *Manage-*

model zwinnych przedsiębiorstw w ramach założeń gospodarki opartej na wiedzy. Według autorki powyższego modelu proces uczenia się i świadomego zarządzania wiedzą jest niezbędny do wykształcenia kluczowych cech zwinności organizacyjnej. Rozrost i ewolucja przedsiębiorstwa mają swoje podwaliny w ciągłym procesie zarządzania wiedzą.



Rysunek 2. Model zwinnego przedsiębiorstwa opartego na wiedzy

Źródło: Włodarkiewicz-Klimek H. (2016), *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 71, s. 223.

Wśród atrybutów przedsiębiorstwa zwinnego opartego na wiedzy H. Włodarkiewicz-Klimek wyróżnia:

- Umiejętność kształtowania oraz utrzymania pozytywnych relacji z otoczeniem biznesowym i rozwoju powiązań sieciowych.
- Świadome zarządzanie wiedzą oraz dostrzeganie znaczenia podejmowanych w tej sferze działań.
- Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa jawi się w postaci poziomu innowacyjności oraz nastawienia do zmian.

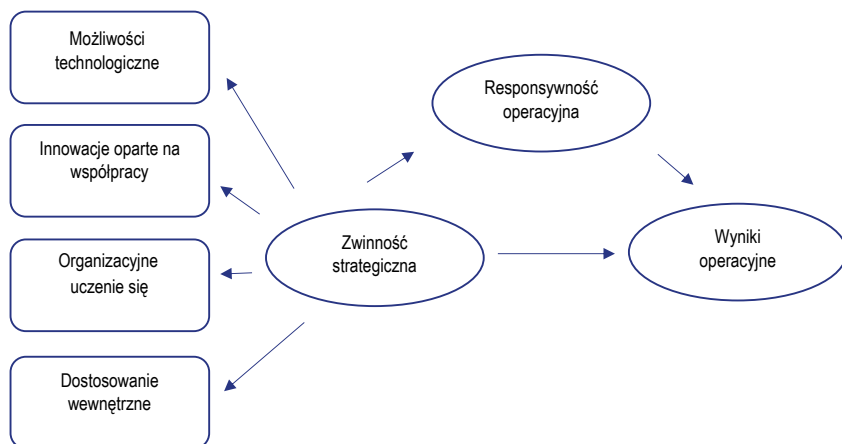
ment Science during Destabilization Global Perspective (s. 129–138), International Management Foundation, Cracow University of Economics, Kraków, s. 131.

- Podział zadań, elastyczność oraz kompetencje pracowników będące wyznacznikiem wewnętrznej struktury przedsiębiorstwa.

Według H. Shin i in.⁶⁹ zwinność jest modelowana jako czynnik warunkowany czterema podstawowymi wymiarami zdolności, do których zalicza się:

- dostosowanie wewnętrzne,
- możliwości technologiczne,
- uczenie się przedsiębiorstwa,
- współpracę z partnerami biznesowymi.

Model wskazany wyżej został przedstawiony na rysunku 3.



Rysunek 3. Model strategicznej zwinności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Shin H., Lee J.N., Kim D., Rhim H. (2015), *Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance*, „International Journal of Production Economics”, vol. 168, s. 181–196.

⁶⁹ Shin H., Lee J.N., Kim D., Rhim H. (2015), *Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance*, „International Journal of Production Economics”, vol. 168, s. 181–196.

Ukazuje on, że przedsiębiorstwa, w których przyjęta została strategia zorientowana na zwinność, mogą wykazywać wyższy poziom umiejętności w czterech wymiarach, natomiast zbiorczo ulepszone możliwości zwiększają efektywność operacyjną, prowadząc do lepszych wyników przedsiębiorstwa.

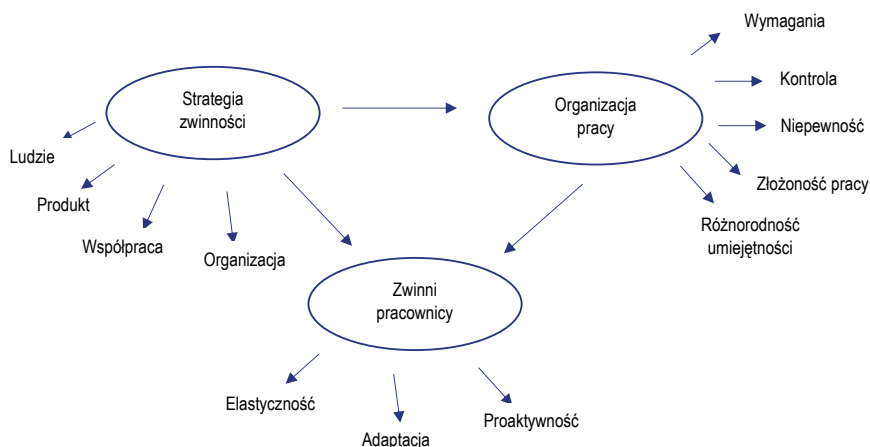
Według autorów modelu zaspokajanie różnorodnych potrzeb klienta wymaga identyfikowania jego oczekiwań i możliwości reagowania na nie, co łączy się bezpośrednio z zagadnieniem innowacji opartych na współpracy. Ten typ innowacji oznacza podejmowanie niezbędnych działań potrzebnych do wdrażania procesów nowych lub do ulepszania istniejących, co pozwala na spełnienie wymagań wewnętrznych i zewnętrznych. Uczucie się w przedsiębiorstwie obejmuje tworzenie, adaptację i powielanie wiedzy. Dążenie do zwinności wymaga pozyskania wiedzy. Przedsiębiorstwa zwinne powinny wykorzystywać w swojej działalności posiadaną przez pracowników wiedzę techniczną. Organizacje, w których wykorzystuje się wiedzę, to te, które są wielokrotnie kreatywne, wszechstronne i doskonale radzą sobie z rozwiązywaniem problemów⁷⁰.

Na rysunku 4 przedstawiono model zwinnego przedsiębiorstwa oparty na organizacji pracy ludzkiej, zaproponowany przez B. Sherehiy i W. Karwowskiego⁷¹.

Autorzy powyższego modelu uważają, że rozwijanie relacji z klientami i dostawcami, które uwarunkowane są współpracą w ramach działalności przedsiębiorstwa, sprzyja tworzeniu się zwinnych struktur dotyczących kapitału relacyjnego.

⁷⁰ Ibidem.

⁷¹ Sherehiy B., Karwowski W. (2014), *The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises*, „International Journal of Industrial Ergonomics”, vol. 44 (3), s. 466–473.



Rysunek 4. Model zwinności oparty na organizacji pracy ludzkiej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sherehiy B., Karwowski W. (2014), *The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises*, „International Journal of Industrial Ergonomics”, vol. 44(3), s. 466–473.

W przedsiębiorstwach zwinnych powinno praktykować się pracę zespołową, aby ograniczyć niekorzystny wpływ niepewności działań. Autorzy potwierdzają również, że zaangażowanie pracowników w praktyki zarządzania powoduje wykształcenie się w nich cech zwinności, gdyż praktyki te polegają zazwyczaj na zwiększeniu autonomii działań w przedsiębiorstwie⁷².

1.2. Zwinność organizacyjna a zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem

W kontekście podjętych w tej części książki rozważań można postawić pytanie: Jaka musi być współczesna strategia zarządzania przedsiębiorstwem i jakie powinna dawać podstawowe możliwości do wzrostu?

⁷² Ibidem.

We współczesnych przedsiębiorstwach wiedza często czerpana jest z sojuszy z innymi przedsiębiorstwami. Z tego powodu, jak również w efekcie posiadania doświadczenia niezbędnego do realizacji istniejącej strategii, a także umiejętności projektowania i wspierania potencjalnych nowych zdolności, w przedsiębiorstwie pojawiają się możliwości do stawiania kroków w kierunku zwinności. W przedsiębiorstwach zwinnych zarządzanie opiera się na wytyczonych podstawach (misja, wizja, cel, plan działania), ale zarządzający potrafią również tworzyć nowe strategie i rozwiązania, które pozwalają na utrzymanie cech zwinności. Istnieje niewielka szansa na bycie zwinnym, jeżeli zarządzający przedsiębiorstwem nie potrafią wyznaczać celów, przeprowadzać sprawnej alokacji zasobów czy w sposób elastyczny organizować zasoby ludzkie. Teoria zwinności organizacyjnej oparta jest więc na tradycyjnych metodach zarządzania przedsiębiorstwami. Potrzeba zmiany jest nieprzewidywalna i częsta. W przedsiębiorstwach zwinnych procesy zarządzania projektowane są tak, aby były elastyczne i zmieniane w celu wspierania bieżącej wydajności. Procesy zarządzania w zwinnych przedsiębiorstwach muszą wspierać zarówno wydajność, jak i kreatywność.

W poniższym podrozdziale zwinność opisana została jako atrybut współczesnego przedsiębiorstwa. Skupiono się również na wyznaczeniu zakresu strategicznego przywództwa w zwinnych przedsiębiorstwach oraz na próbie udzielenia odpowiedzi na pytanie, jak kreowanie pozytywnego wizerunku na drodze współpracy środowiskowej i zrównoważonego rozwoju może wpłynąć na rozwój przedsiębiorstwa.

1.2.1. Zwinność strategiczna jako atrybut przedsiębiorstwa zorientowanego na wykorzystywanie szans

Strategia przedsiębiorstwa to dokument wskazujący działania, jakie muszą być podjęte przez zarządzających oraz zawierający informacje na temat typów zasobów, jakie powinny zostać wykorzystane, aby przedsiębiorstwo

osiągnęło cele biznesowe⁷³. Sposób planowania funkcjonowania przedsiębiorstwa, jakim jest stworzenie strategii zarządzania, jest niezwykle ważny dla dalszych losów rozwojowych przedsiębiorstwa i odnoszenia sukcesów na skalę krajową oraz międzynarodową. Strategia zarządzania przedsiębiorstwem powinna umożliwiać dynamiczne podejmowanie decyzji, dopasowanych do szybkości zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym. Różnorodność okazji jest zależna od zmienności otoczenia⁷⁴. Jeżeli przedsiębiorstwo posiada zakorzenione w strategii zarządzania założenia zwinności, potrafi z pewnością wykorzystać nadarzające się szanse. Im wyższy jest poziom zwinności przedsiębiorstwa, tym szersze jest pasmo potencjalnych możliwości. Dostępność szans jest uzależniona od specjalizacji przedsiębiorstwa. Im większą różnorodność zasobów posiada przedsiębiorstwo, tym szerszy jest zakres specjalizacji⁷⁵.

Podstawowa wersja strategii zarządzania przedsiębiorstwem powinna składać się z wizji, kierunku rozwoju oraz misji. W przedsiębiorstwie zwinnym dodatkowo powinny zostać stworzone strategiczne plany funkcjonalne, które wytyczałyby cele dla komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa i tym samym określały zakres swobody działań tychże jednostek⁷⁶. W zwinnych przedsiębiorstwach strategia powinna być ustalana na krótsze okresy niż w przedsiębiorstwach zarządzanych tradycyjnie, gdyż ze względu na dynamiczne zmiany w otoczeniu, nawet po upływie krótkiego czasu, może stać się ona nieaktualna. Długość okresu zależy od częstotliwości występowania zmian w otoczeniu.

Z analizy rozważań teoretycznych przedstawionych w literaturze przedmiotu⁷⁷ wynika, że największą zwinnością powinny cechować się

⁷³ Kumkale J. (2016), *Organization's tool for creating competitive advantage: Strategic agility*, „Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences”, vol. 2 (3), s. 118–124.

⁷⁴ Ibidem.

⁷⁵ Ibidem.

⁷⁶ Andersen T., Minbaeva D. (2013), *The role of human resource management in strategy making*, „Human Resource Management”, vol. 52 (5), s. 809–827.

⁷⁷ Filatotchev I., Nakajima C. (2014), *Corporate governance, responsible managerial behaviour and CSR: Organizational efficiency versus organizational legitimacy?* „Academy of

przedsiębiorstwa mikro i małe, ponieważ – w odróżnieniu od dużych przedsiębiorstw korporacyjnych – posiadają one mniej skomplikowane systemy wdrażania poszczególnych kroków decyzyjnych, przez co szybciej mogą zareagować na zmiany w otoczeniu. Nie mają one również strategii o sztywnych ramach merytorycznych. Strategia przedsiębiorstwa, jeżeli nie jest dopasowana do potrzeb zwinnego modelu zarządzania, niestety, znacznie ogranicza, a czasami wyklucza możliwości bycia zwinnym⁷⁸. W każdym wypadku aktualne pozostaje jednak pytanie: Czy dane przedsiębiorstwo zamierza wykazywać się zwinnością?

Wysztalcenie elastycznych struktur daje możliwość rozwijania zwinności strategicznej, a przez to szybszego dopasowania się do zmian i reakcji na nie. Strategia w przedsiębiorstwie zwinnym powinna zawierać rozwiązania pozwalające na zintegrowane podejście do kontrolowania ryzyka oraz niepewności⁷⁹. Strategia musi być odpowiednio dopasowana do kultury rynkowej, pozwalając na szybką orientację w zmianach rynkowych oraz korzystanie z tych zmian poprzez właściwe kształtowanie usług i produktów, celem osiągnięcia przewagi rynkowej⁸⁰. Zmiany w otoczeniu biznesowym można przekształcić na skutek reorganizacji strategii zarządzania w szansę dla przedsiębiorstwa⁸¹. Aby osiągnąć sprawność strategiczną, należy prawidłowo dopasować strategię nie tylko do sytuacji rynkowej, ale również do zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie⁸².

Management Perspectives”, vol. 28 (3), s. 289–306.

⁷⁸ Sherehiy B., Karwowski W., Layer J.K. (2007), *A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes*, „International Journal of Industrial Ergonomics”, vol. 37 (5), s. 445–460.

⁷⁹ Korombel A. (2013), *Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 61.

⁸⁰ Braunscheidel M.J., Suresh N.C. (2009), *The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response*, „Journal of Operations Management”, vol. 27 (2), s. 119–140.

⁸¹ Shin H., Lee J.N., Kim D., Rhim H. (2015), *Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance*, „International Journal of Production Economics”, vol. 168, s. 181–196.

⁸² Nadkarni S., Herrmann P. (2010), *CEO personality, strategic flexibility, and firm per-*

Według C.A. Lengnick-Hall i T.E. Beck⁸³ zwinność strategiczna oznacza predyspozycję przedsiębiorstwa do dynamicznych działań dotyczących odkrywania na nowo możliwości i zmiany strategii w myśl przeobrażeń zachodzących w otoczeniu biznesowym. O tym, czy przedsiębiorstwo będzie zwinne decydują ludzka wydajność, technologie i procesy w nim wprowadzane⁸⁴. Y.L. Doz i M. Kosonen⁸⁵ uważają, że zwinność strategiczna jest możliwa do wdrożenia jedynie w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo posiada wrażliwość strategiczną, a także spójne przywództwo.

Strategia powoduje, że przedsiębiorstwo musi podążać w kierunku poczynionych zobowiązań i założeń, ustalonym uprzednio w procesie tworzenia schematu działań. Zarządzających rozlicza się z terminowości wykonania zadań zawartych w harmonogramie i wykorzystania określonego budżetu. Jak zauważa E.M. Raynor⁸⁶, próba osiągnięcia jednocześnie zwinności oraz stworzenia perfekcyjnej strategii może doprowadzić do niebezpieczeństwa marnotrawstwa, spowodowanego ciągłymi próbami reaktywności. Zwinność może prowadzić do ryzyka wystąpienia braku kierunku działań oraz zmniejszenia zaangażowania pracowników. Tymczasem od współczesnych przedsiębiorstw wymaga się celowości działań i strategicznej sprawności, sprostania zróżnicowanej oraz rozwijającej się konkurencji. Wprowadzenie zwinnej strategii zarządzania przedsiębiorstwem wymaga posiadania wysokiego poziomu czułości strategicznej, dokładnego postrzegania pojawiających się zmian w miarę ich

formance: The case of the Indian business process outsourcing industry, „Academy of Management Journal”, vol. 53 (5), s. 1050–1073.

⁸³ Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L. (2011), *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, „Human Resource Management Review”, vol. 21 (3), s. 243–255.

⁸⁴ Al-Azzam Z.F., Irtaimh H.J., Khaddam A.A.H. (2017), *Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and organizational excellence in Jordan service sector*, „The Journal of Business”, vol. 6 (1), s. 7–15.

⁸⁵ Doz Y.L., Kosonen M. (2010), *Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal*, „Long Range Planning”, vol. 43 (2–3), s. 370–382.

⁸⁶ Raynor E.M. (2007), *The strategy paradox*, Crown Business, New York, s. 24–58.

kształtowania oraz umiejętności wczesnego rozpoznawania poprawnych wzorców i zachowań⁸⁷.

Zwinność strategiczna, rozumiana jako umiejętność rozważenia teraźniejszości w kontekście tego, co może przynieść przyszłość, wiąże się z akceptacją zewnętrznej niepewności i koniecznością dokonywania wyborów w zmieniającym się szybko otoczeniu. Duże przedsiębiorstwa zazwyczaj akceptują zbiorowe spojrzenie na otoczenie, a osiągnięcie wrażliwości strategicznej jest dla nich trudne. Jak twierdzi G. Hamel⁸⁸, przedsiębiorstwa nie mogą funkcjonować w otoczeniu ciągłych zmian i konieczności dostosowania się. Przedsiębiorstwa budowane są po to, by osiągały cele poprzez złożone i powtarzalne działania. W przedsiębiorstwach o ugruntowanej pozycji może wystąpić przeświadczenie, że nie ma podstaw do wytworzenia strategicznej wrażliwości. W takich podmiotach kadra zarządcza częściej nagradza przewidywalność, a akcjonariusze oczekują stałego wzrostu zysków i oceniają przedsiębiorstwo, jak też pracowników pod kątem zdolności do osiągnięcia określonych efektów. Również sukces przyczynia się do zmniejszenia poziomu wrażliwości strategicznej w przedsiębiorstwie i niejako „uśpienia reakcji” na zmieniające się warunki gospodarowania.

Tworzeniu nowej strategii zarządzania, sprzyjającej rozwojowi cech zwinności w przedsiębiorstwie, powinno towarzyszyć pokonywanie złych nawyków, jakie zarządzający przedsiębiorstwem nabyli we wcześniejszych działaniach. Założenia strategii tradycyjnych cechują się brakiem wrażliwości strategicznej – niezbędnej w zwinnym zarządzaniu. W procesie tworzenia strategii przedsiębiorstwa należy uwzględnić konieczność otwartości na przypadkowe odkrycia i nagłe zmiany w otoczeniu. Najlepszym sposobem uzyskania wysokiego poziomu wrażliwości strategicznej jest wchodzenie kadry zarządczej w różnorodne interakcje z osobami

⁸⁷ Basse I.S., Schmitt T., Schmit G.R. (2014), *Solution Principles for Managing Instabilities*, „Ramp-up Procedia CIRP”, vol. 20, s. 93–97.

⁸⁸ Hamel G. (2007), *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston, s. 469–482.

na niższych szczeblach, czerpanie z ich doświadczeń, spostrzeżeń oraz pomysłów (podejście oddolne). Zdarza się, że nawet przypadkowe spontaniczne rozmowy z przedstawicielami innych przedsiębiorstw i klientami, czy też wymiana pomysłów, mogą doprowadzić do kreatywnego myślenia strategicznego. Czujność i ciągły niepokój twórczy nie powinny doprowadzać jednakże do bezmyślnego działania oraz nadmiernej zwinności, możliwości bowiem pojawiają się w określonym momencie, w pewnym strategicznym „oknie”, a nie w dowolnej chwili⁸⁹.

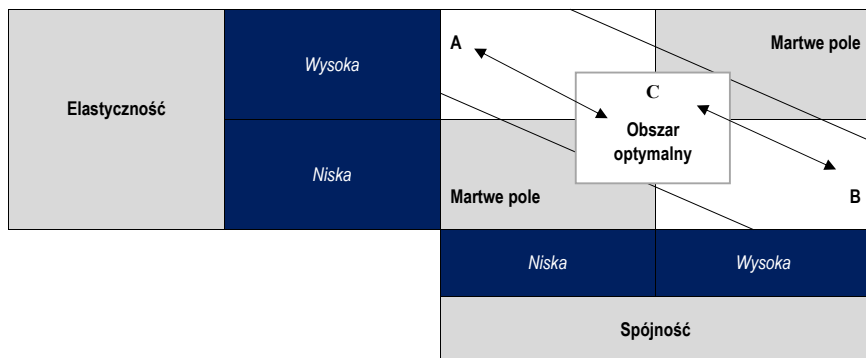
W przedsiębiorstwach zwinnych najlepsza jest strategia zarządzania oparta na opcjach. Pozwala na dociekliwość i uczenie się, a w rezultacie przyjmuje opcję anulowania danego planu na rzecz opcji eksperymentalnej, niekonwencjonalnej. Opcje strategiczne powinny stanowić podstawę opracowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem. W zwinnym zarządzaniu opcja strategiczna nie powinna zawsze pozostawać w zgodności z misją czy celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Pojawiająca się opcja strategiczna powinna być analizowana pod kątem korzyści, jakie może przynieść dla przedsiębiorstwa, po jej wyborze. Poprawnie wyłoniona opcja strategiczna powinna być odpowiedzią na wykorzystanie przyszłych szans przedsiębiorstwa⁹⁰.

Jednym z najlepszych przykładów strategii opartej na opcjach jest model myślenia macierzowego⁹¹, który został zaprezentowany na rysunku 5.

⁸⁹ Ferreira N., Kar J., Trigeorgis L. (2009), *Option games: The key to competing in capital-intensive industries*, „Harvard Business Review”, vol. 87 (3), s. 101–107.

⁹⁰ Balliauw M., Meersman H., Van de Voorde E., Vanelslander T. (2018), *Towards improved port capacity investment decisions under uncertainty: A real options approach*, „Transport Reviews”, vol. 39 (4), s. 531–552.

⁹¹ Rybicki J. (2017), *Myślenie macierzowe w analizie opcji strategicznych*, „Handel Wewnętrzny”, vol. 3 (368), s. 23.



Rysunek 5. Strategie zmian w ewolucji modelu biznesowego

Źródło: Rybicki J. (2017), *Myślenie macierzowe w analizie opcji strategicznych*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3 (368), s. 23.

J. Rybicki przedstawił model obrazujący strategie zmian w odniesieniu do poziomu jego elastyczności. Myślenie macierzowe służy do analizy możliwych rozwiązań w zakresie typu strategii, opcji strategicznych czy posunięć strategicznych.

Model zarządzania strategiami bazujący na rozważaniach B. Nogalskiego, A. Szpitter i M. Jabłońskiego⁹² można rozumieć jako metodę odnalezienia obszaru, który mógłby stanowić idealne opcje strategiczne przy założeniu strategii zmian. Obszar A wskazuje na nadmierną elastyczność i niską spójność, co w konsekwencji może prowadzić do poniesienia dodatkowych kosztów funkcjonowania. Prawdopodobnie przedsiębiorstwo dysponuje nadmiarem zasobów, które należy wykorzystać, aby funkcjonowanie modelu zostało zoptymalizowane. Działania realizowane przez przedsiębiorstwo nie dopełniają się. Obszar B wskazuje na wysoką spójność kosztem elastyczności. Model biznesu jest w tej sytuacji zbyt spójny, a jedna zmiana w tymże systemie może doprowadzić do jego załamania. Przedsiębiorstwo cechuje się niskim poziomem zdolności reakcji

⁹² Nogalski B., Szpitter A., Jabłoński M. (2016), *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 155–169.

na zmiany w otoczeniu biznesowym. Aby przesunąć środek ciężkości poza obszar modelu, należy wprowadzić do przedsiębiorstwa działania, mające na celu uelastycznienie strategii. Obszar C stanowi równowagę pomiędzy poziomami elastyczności i spójności. Strategia aktualizowana jest w wyniku przeprowadzenia eksperymentów, na zasadzie obserwacji otoczenia i podejmowania prób oraz popełniania błędów w zarządzaniu.

Strategia zarządzania przedsiębiorstwem zwinnym winna być oparta na tzw. szkole prostych reguł. Koncepcja ta mówi o budowaniu przewagi konkurencyjnej na podstawie umiejętności wykorzystania przytrafiających się szans. Szkoła prostych reguł stanowi nawiązanie do koncepcji P.F. Druckera⁹³, według którego skuteczna strategia to taka, która pozwala na tworzenie nowych rynków i pozyskiwanie nowych klientów. Zysk nie jest kluczowym wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Strategia powinna pozwolić na uporządkowanie ewentualnych do realizacji szans, według ważności celów strategicznych.

Przy tworzeniu strategii należy również zwrócić uwagę na tzw. szkołę realnych opcji, która swoje podwaliny ma w teorii opcji w finansach. Jej podstawowym założeniem jest fakt, że otoczenie cechuje niepewność. Nie należy realizować inwestycji jako całościowego projektu. Powinien on być podzielony na części, które można łatwo dopasować do aktualnej sytuacji otoczenia i szans w nim występujących. Teoria zakłada, że nawet w warunkach skrajnej niepewności możliwe jest stworzenie strategii racjonalnej, która składa się ze zbioru realnych opcji⁹⁴.

Postrzeżenie strategii jako sekwencji opcji decyzji może mieć wiele zalet. Wynika to z faktu, że opcje są umiejscowione w zakresie decyzji menedżerów i przez to stają się jednym z najważniejszych elementów budowy strategii organizacyjnej. Strategia realnych opcji uwzględnia czynniki niezbędne do podejmowania decyzji w turbulentnym otoczeniu, jak

⁹³ Drucker P.F. (1976), *Skuteczne zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 20.

⁹⁴ Siddiqui A., Takashima R. (2012), *Capacity switching options under rivalry and uncertainty*, „European Journal of Operational Research”, vol. 222 (3), s. 583–595.

na przykład fakt, że tempo, w jakim przedsiębiorstwo się uczy, i rodzaj posiadanych zasobów mogą mieć wpływ na sukces, jak też niepowodzenie w warunkach, kiedy w procesie decyzyjnym występuje dużo momentów rozstrzygających. Opcje pozwalają przygotować przedsiębiorstwo do nieuniknionych i nieoczekiwanych zmian, dając mu tym samym specyficzne ubezpieczenie⁹⁵.

1.2.2. Wydajność operacyjna i przywództwo strategiczne w przedsiębiorstwach zwinnych

W praktyce menedżerskiej coraz częściej zwraca się uwagę na konieczność wypracowania kompromisu pomiędzy wprowadzeniem do przedsiębiorstwa elastycznych struktur a jego efektywnością⁹⁶. Badacze, skupiający się na aspektach sprawności organizacyjnej i strategicznej, konceptualizują je jako trzy metaumiejętności – płynność zasobów, jedność przywództwa i wrażliwość strategiczną. Różnorodność w konceptualizacji zwinności strategicznej pokazuje, że koncepcja może być stosowana i mierzona w wielu aspektach działalności przedsiębiorstwa. Ustalenia w literaturze nie są spójne, a badania strategicznej sprawności dają różne wyniki⁹⁷.

Dążąc do rozwoju zwinności strategicznej w przedsiębiorstwie, by umiejętnie dopasować się do nieprzewidzianych zmian w otoczeniu i dynamicznie zmieniającego się środowiska, należy tak zoptymalizować w nim procesy biznesowe, aby osiągnąć wydajność operacyjną⁹⁸. Już w 1999 r.

⁹⁵ Smit H.T., Trigeorgis L. (2007), *Strategic options and games in analysing dynamic technology investment*, „Long Range Planning”, vol. 40 (1), s. 84–114.

⁹⁶ Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I*, „Accounting Horizons”, vol. 15 (1), s. 87–104.

⁹⁷ Pereira V., Budhwarb P., Temouric Y., Malikd A., Tarbae S. (2020), *Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis – The case of Indian IT/BPO offshoring firms*, „Journal of International Management”, vol. 27(1), 100738.

⁹⁸ Eisenhardt K.M., Furr N.R., Bingham C.B. (2010), *CROSSROADS – microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments*, „Organization Science”, vol. 21 (6), s. 1263–1273.

naukowcy⁹⁹ zwracali szczególną uwagę na konieczność zrównoważenia działań strategicznych i efektywności operacyjnej – w celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Efektywność operacyjna to rezultat wspierania elastycznego wykorzystywania zasobów i pełnej ich rekonfiguracji w celu zyskania zdolności szybkiej reakcji na dynamicznie zmieniające się środowisko¹⁰⁰. Przedstawia ona stosunek produkcji i usług do nakładów w procesie tworzenia wartości. Na szczególną uwagę zasługuje rola zdolności operacyjnych w kontekście możliwości bycia zwinnym¹⁰¹.

Największym problemem przedsiębiorstw w dążeniu do osiągnięcia zwinności w zarządzaniu strukturami jest sztywność zasobów oraz procesów. Inną kwestię stanowi niewłaściwa alokacja zasobów. Jest to wynik konserwatyizmu zobowiązań i istniejących aktywów, które wymagają amortyzacji i nie można łatwo ich przekierować lub odnowić. Problemem jest również umiejętność gromadzenia zasobów bez możliwości dzielenia się nimi z innymi przedsiębiorstwami. Procesy i koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem budowane są z uwzględnieniem utrzymania stabilności dla zmaksymalizowania wydajności operacyjnej jednostek w ramach wcześniej narzuconego schematu użytkowania i alokacji zasobów. W związku z faktem, że otoczenie przedsiębiorstwa zmienia się dynamicznie, potrzebna jest wysoka sprawność strategiczna. Dlatego też analiza, mająca na celu określenie planu strategicznego zarządzania, nie jest ani prosta, ani jednoznaczna¹⁰². W tabeli 4 zostało przeprowadzone porównanie efektywności operacyjnej oraz zwinności strategicznej.

⁹⁹ Adler P.S., Goldoftas B., Levine D.I. (1999), *Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system*, „Organization Science”, vol. 10 (1), s. 43–68.

¹⁰⁰ Schreyögg G., Sydow J. (2010), *Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms*, „Organization Science”, vol. 21 (6), s. 1251–1262.

¹⁰¹ Sawhney R. (2012), *Implementing labor flexibility: A missing link between acquired labor flexibility and plant performance*, „Journal of Management”, vol. 31 (1–2), s. 98–108.

¹⁰² Novaes A.G., Scholz-Reiter B., Silva V.M.D., Rosa H. (2012), *Long-term planning of a container terminal under demand uncertainty and economies of scale*, „Pesquisa Operacional”, vol. 32 (1), s. 55–86.

Tabela 4. Efektywność operacyjna a zwinność strategiczna

Efektywność operacyjna	Zwinność strategiczna
Charakterystyka	
Szybsze i trafniejsze wykrywanie i wykorzystywanie szans w otoczeniu biznesowym dzięki ustaleniu celów i priorytetów w przedsiębiorstwie	Możliwość wykorzystania szans rynkowych zaraz po ich pojawieniu się
Czynniki wspierające	
Jasno sformułowane cele przedsiębiorstwa	Duże możliwości finansowe przedsiębiorstwa pozwalające na szybkie finansowanie opłacalnych przedsięwzięć
Sprawne mechanizmy dotyczące oceny pracowników i ich wydajności	Menedżerowie i właściciele odpowiednio przeszkoleni i reprezentujący nowoczesne założenia dla rozwoju przedsiębiorstwa
Koncentracja tylko na najważniejszych celach, brak dezorganizacji	Stały nadzór kadry zarządczej nad poszczególnymi działami przedsiębiorstwa oraz pracownikami
Dane rynkowe przekazywane w czasie rzeczywistym, menedżerowie mają do nich pełny i rzetelny dostęp	Stała i uważna kontrola otoczenia oraz wychwytywanie porażek konkurencji
Zadania kadry zarządczej	
Koncentracja na priorytetowych celach	Zmniejszanie ryzyka porażki w dużych przedsięwzięciach
Wspieranie i motywowanie pracowników	Wychwytywanie szans rynkowych
Rozwijanie umiejętności pracowników i ich wiary w założenia strategii	Podnoszenie poziomu kapitału relacyjnego

Źródło: Sull D. (2009), *Jak osiągnąć prosperity w burzliwych czasach*, „Harvard Business Review Polska”, nr 77–78, s. 103.

Zarządzający współczesnymi przedsiębiorstwami potrafią używać zasad zwinności w radzeniu sobie z niepewnością otoczenia na poziomie strategicznym, ale niestety doświadczają często trudności w tworzeniu konkretnych zasad, metod i celów wydajnościowych, które byłyby skoncentrowane na zwinności na poziomie operacyjnym. Wyzwaniem jest

połączenie cech zwinności przedsiębiorstwa, tj. niskiego poziomu biurokracji, zmniejszonych pionów decyzyjnych czy pomniejszonej standaryzacji produkcji i wytwarzania usług, z celami efektywności operacyjnej. Kompromis ten szczególnie objawia się w przedsiębiorstwach produkcyjnych, w których koszty i poziom jakości produktów są stale nieprzewidywalne z uwagi na otoczenie jednostki. Elastyczność w podejmowaniu decyzji na poziomie operacyjnym pozwala na uzyskanie wysokiego poziomu zwinności strategicznej¹⁰³. Zwinne strategicznie przedsiębiorstwa powinny posiadać elastyczne cele operacyjne. W ten sposób przedsiębiorstwo zyskuje możliwość wykorzystywania alternatywnych kierunków działania i brania pod uwagę przez osoby nim zarządzające różnych opcji strategicznych.

Wydajność przedsiębiorstwa jest niezbędna do przetrwania i osiągnięcia sukcesu. Aby ocenić poprawność podejmowanych działań, należy wykonać pomiar wydajności organizacyjnej. Zapewnia on zarządzającym niezbędne informacje zwrotne co do wydajności i skuteczności działań, dzięki czemu mogą oni podejmować bardziej świadome decyzje¹⁰⁴. W zależności od profilu działalności przedsiębiorstwa jego wydajność może obejmować takie elementy, jak zarządzanie kosztami, jakość, obsługa klienta czy sprawność zarządzania zasobami. Wydajność operacyjną można zmierzyć dwoma rodzajami mierników. Mierniki obiektywne wydajności operacyjnej sporządza się na podstawie miar księgowych, takich jak zwrot z inwestycji, zwrot z kapitału, marża zysku, udział w rynku lub przepływy pieniężne¹⁰⁵. Ostatnie trendy społeczne w otoczeniu

¹⁰³ Chandrasekaran A., Linderman K., Schroeder R. (2012), *Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations*, „Journal of Management”, vol. 30 (1), s. 134–151.

¹⁰⁴ Asree S., Zain M., Rizal Razalli M. (2010), *Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, vol. 22, s. 500–516.

¹⁰⁵ Richard P.J., Devinney T.M., Yip G.S., Johnson G. (2009), *Measuring organizational performance: Towards methodological best practice*, „Journal of Management”, vol. 35, s. 718–804.

przedsiębiorstw, takie jak konieczność wdrażenia w struktury organizacyjne idei zrównoważonego rozwoju oraz zmiana postrzegania warunków zatrudnienia przez pracowników¹⁰⁶, jeszcze bardziej zwiększyły wielowymiarowość wyników, przez co z kolei wzrosło zainteresowanie miernikami subiektywnymi. W związku z powyższym mierniki powinny uwzględniać zarówno miary subiektywne, jak i obiektywne¹⁰⁷.

Niezwykle ważne w realizacji poprawnych założeń wydajności przedsiębiorstwa i połączenia ich z założeniami zwinności strategicznej jest kierowanie się w zarządzaniu przedsiębiorstwem strategicznym przywództwem. Pod pojęciem tym można rozumieć zdolność liderów do przewidywania, utrzymywania elastycznych struktur oraz współpracy z innymi pracownikami w celu zainicjowania wprowadzenia do przedsiębiorstwa zmian, które przyczynią się do stworzenia realnej wizji jego przyszłości¹⁰⁸. Głównym celem przywództwa strategicznego jest więc zapewnienie wydajności organizacyjnej, jak również strategii pozwalającej na wprowadzenie do przedsiębiorstwa cech zwinności¹⁰⁹.

W przedsiębiorstwach zwinnych powinno stosować się wyłącznie przywództwo poziome rozproszone, które ułatwia wprowadzenie zmian organizacyjnych¹¹⁰. Przywództwo pionowe ma charakter odgórny i jest przeciwne założeniom skrócenia procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie zwinnym. Przywódcy strategiczni, zwinni, są niejako „wizjonerami”

¹⁰⁶ Pabian A. (2017), *Zrównoważone przedsiębiorstwo jako rezultat zmian organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji”, nr 8 (931), s. 11-16.

¹⁰⁷ López-Nicolás C., Meroño-Cerdán Á.L. (2011), *Strategic knowledge management, innovation and performance*, „International Journal of Information Management”, vol. 31, s. 502–509.

¹⁰⁸ Ireland R.D., Hitt M.A. (2005), *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership*, „Academy of Management Executive”, vol. 19 (4), s. 63–77.

¹⁰⁹ Mackey A. (2008), *The effect of CEOs on firm performance*, „Strategic Management Journal”, vol. 29 (12), s. 1357–1367.

¹¹⁰ Kuratko D.F., Audretsch D.B. (2009), *Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 33 (1), s. 1–17.

oraz posiadają kompetencje do podejmowania szybkich decyzji odnośnie do obecnej działalności przedsiębiorstwa. K.B. Boal i P.L. Schultz¹¹¹ określili, że jedynie strategiczni i zwinni liderzy mogą przyczynić się do uzyskania niezbędnej adaptacji przedsiębiorstwa w złożonym środowisku. Również przywódcy charyzmatyczni mogą być niejako inhibitorami zmian organizacyjnych¹¹². Istnieje jednakże ryzyko, że będą oni w sposób niewłaściwy używać swojej siły w kierunku sprzeciwienia się zmianom organizacyjnym, jeżeli będą one zagrażały ich własnej pozycji lub wpływom¹¹³. W przeciwieństwie do przywództwa pionowego rozproszone przywództwo wykształca współzależności, które doprowadzają do depersonalizacji przywództwa strategicznego. W zwinnym modelu zarządzania przedsiębiorstwem zarządzanie strategiczne może być realizowane przez różne osoby. W ten sposób zapobiega się ewentualnej nieobecności głównego zarządzającego. Zwinne przywództwo strategiczne umożliwia również wzajemne monitorowanie, co nie jest możliwe w przywództwie pionowym. Pozwala to na utrzymanie w działaniach operacyjnych równowagi i dobrych praktyk przez dłuższy czas. Udowodniono, że dzielenie się przywództwem pozwala na przyspieszenie wprowadzenia nowych przedsięwzięć¹¹⁴.

W przedsiębiorstwach funkcjonujących pozornie zgodnie z założeniami zarządzających ci ostatni często nie potrafią wyczuwać potencjalnych niepowodzeń. Przedsiębiorstwa takie nie przygotowują liderów do strategicznej zwinności. Często strategiczny sposób myślenia znika

¹¹¹ Boal K.B., Schultz P.L. (2007), *Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems*, „The Leadership Quarterly”, vol. 18, s. 411–428.

¹¹² Levey C. (2010), *Charismatic leadership in resistance to change*, „The Leadership Quarterly”, vol. 21 (1), s. 127–143.

¹¹³ Van Knippenberg D., Sitkin S.B. (2013), *A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board?* „The Academy of Management”, vol. 7 (1), s. 1–60.

¹¹⁴ Ensley M.D., Hmieleski K.M., Pearce C.L. (2006), *The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups*, „The Leadership Quarterly”, vol. 17 (3), s. 217–231.

pod presją. Działania zarządzających prowadzą do osiągnięcia doskonałości operacyjnej poprzez stopniowe ulepszenia, jednak nie przygotowują na szybką i nieoczekiwaną zmianę¹¹⁵.

¹¹⁵ Keller T., Weibler J. (2015), *What it takes and costs to be an ambidextrous manager: Linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation*, „Journal of Leadership & Organizational Studies”, vol. 22 (1), s. 54–71.

Rozdział II

Kształtowanie się zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwie usługowym działającym na rynku najmu z uwzględnieniem kontekstu zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwach produkcyjnych

2.1. Obszary kształtujące zwinność organizacyjną w przedsiębiorstwach

Zwinność jest zdolnością, dzięki której zarządzający przedsiębiorstwem dokonują na czas efektywnych oraz trwałych zmian, gdy tylko okoliczności tego wymagają. Zwinność oznacza zdolność do wyczuwania zmian, czyli szans i zagrożeń, z odpowiednią szybkością. Jest to umiejętność przekierowania elastycznych zasobów przedsiębiorstwa w te obszary, które aktualnie ich potrzebują. Najważniejszą bazą zasobów jest zestaw zróżnicowanych zdolności, które odzwierciedlają aktualną strategię przedsiębiorstwa i wpływają na bieżące wyniki. Czujność przedsiębiorcza to zdolność do przewidywania szans i odpowiedniego zarządzania ryzykiem. Najsilniejszą z form czujności przedsiębiorczej reprezentuje

ERM (ang. *enterprise risk management*). Koncentruje się na integracji procesów zarządzania ryzykiem w całym przedsiębiorstwie w celu zapewnienia jednolitej zdolności do wykorzystania szans poprzez odpowiednio szybką reakcję na ryzyko¹. Nieprzewidywalne zmiany na rynku wymuszają na przedsiębiorstwach modyfikacje w systemie łańcuchów wartości. Przedsiębiorstwa o bardziej zwinnych zdolnościach i zasobach potrafią efektywniej dostosować się do nagłych zmian w otoczeniu niż ich mniej zwinni konkurenci. Jako koncepcja zarządzania zasobami kapitał relacyjny posiada szerokie zastosowanie dla instytucjonalnego, organizacyjnego, indywidualnego i grupowego poziomu badawczego. Badania wykonane w tych kierunkach wskazują na istnienie kapitału relacyjnego jako cennej sieci powiązań, oscylującej na styku społeczności i organizacji, prowadzącej do wytworzenia się w przedsiębiorstwie cech zwinności.

Analiza obszarów zwinności przedstawiona w tabeli 5 wskazuje, jak niejednoznacznie są one opisywane w literaturze przedmiotu. Wydawać się może, że jedyną wspólną cechą wskazanych obszarów jest przede wszystkim reakcja na zmiany zachodzące w otoczeniu. Jednak niezmiernie ważne są również elastyczne zasoby, które stanowią fundament budowania zwinności w przedsiębiorstwie. Niektórzy badacze² uważają, że to dzięki zwinności możliwe jest stworzenie elastycznych struktur. Z analizy pozycji literaturowych cytowanych w rozdziałach pierwszym i drugim wywnioskowano, że to elastyczne struktury dają podstawę do wytworzenia w przedsiębiorstwie cech zwinności.

¹ Collier P.M. (2009), *Fundamentals of risk management for accountants and managers*, Elsevier, Amsterdam, s. 43–90.

² Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V. (2003), *Shaping agility through digital...*, op. cit., s. 237–263.

Tabela 5. Obszary zwinności w literaturze przedmiotu

Autor	Założenia
R.R. Gehani	Możliwie najszybsze wprowadzenie produktów na rynek
S.L. Goldman i in.	Umiejętność dopasowania się do agresywnych zmian, dążenie do wysokich zysków, działania mające na celu pozyskanie jak największej liczby interesariuszy
J. Motwani, A. Kumar	Zdolność do jak najszybszego działania w sytuacji kryzysowej
A. Gunasekaran	W przedsiębiorstwie zwinnym integruje się ze sobą takie społwa, jak: współpraca, strategię cenowe oparte na wartościach, inwestycje w ludzi i informacje, zmiany organizacyjne, elastyczne struktury
H. Sharifi, Z. Zhang	Poziom zdolności reagowania na zmiany
V. Sambamurthy, A. Bharadwaj, V. Grover	Zwinność zapewnia zarządzającym przedsiębiorstwami: możliwość szybkiego reagowania na zmiany, tworzenia elastycznych struktur, dostosowywanie się do zmian, wdrażanie innych działań kontrolujących ryzyko rynkowe i niepewność
M. Jackson, C. Johansson	Wiedza i kreatywność pracowników, współpraca z podmiotami zewnętrznymi, szybka reakcja w obrębie zmiany założeń produktów i usług, elastyczna strategia, dzięki której można zarządzać zmianami
N.C. Tsourveloudis, K.P. Valavanis	Przedsiębiorstwa zwinne reagują na zmiany i to do nich dopasowują swój kształt i formę
B. Sherehiy, W. Karwowski, J.K. Layer	Zwinność objawia się poprzez szybkie dopasowanie się do otoczenia i reagowanie na zmiany w celu kontrolowania niepewności i ryzyka rynkowego
Y.Y. Yusuf	Przedsiębiorstwo może być zwinne dzięki: wykształceniu elastycznych zasobów i produkcji, szybkości działań, rozwojowi kapitału relacyjnego, działaniom na rzecz środowiska, jak również

Autor	Założenia
	wykorzystaniu niepewności i wysokiej jakości procesów oraz nadzorowi kluczowych kompetencji
B. Horlach i in.	Zwinność polega na: wprowadzeniu do przedsiębiorstwa i utrzymaniu na wysokim poziomie kapitału relacyjnego, zorganizowaniu sprawnych cykli decyzyjnych, odpowiednim zarządzaniu ryzykiem, umiejętności szybkiej reakcji i zarządzania zmianą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gehani R.R. (1995), *Time-based management of technology: A taxonomic integration of tactical and strategic roles*, „International Journal of Operations and Production Management”, vol. 15 (2), s. 19–35; Goldman S.L., Nagel R.N., Preiss K. (1995), *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, „Van Nostrand Reinhold”, New York, s. 273; Kumar A., Motwani J. (1995), *A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms*, „International Journal of Operations and Production Management”, vol. 15 (2), s. 36–53; Gunasekaran A. (1998), *Agile manufacturing: Enablers and an implementation framework*, „International Journal of Production Research”, vol. 36 (5), s. 1223–1247; Sharifi H., Zhang Z. (2001), *Agile manufacturing in practice: Application of a methodology*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 21 (5/6), s. 772–794; Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V. (2003), *Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms*, „Management Information Systems Quarterly”, vol. 27 (2), s. 237–263; Jackson M., Johansson C. (2003), *An agility analysis from a production system perspective*, „Integrated Manufacturing Systems”, vol. 14 (6), s. 482–488; Tsourveloudis N.C., Valavanis K.P. (2002), *On the measurement of enterprise agility*, „International Journal of Intelligent and Robotic Systems”, no. 33, s. 329–342; Sherehiy B., Karwowski W., Layer J.K. (2007), *A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes*, „International Journal of Industrial Ergonomics”, vol. 37 (5), s. 445–460; Yusuf Y.Y., Gunasekaran A., Musa A., Cang S. (2012), *A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry*, „International Journal of Production Economics”, vol. 154, s. 531–543; Horlach B., Drews P., Schirmer I. (2016), *Bimodal IT: Business-IT Alignment in the Age of Digital Transformation*, Die Multikonferenz Wirtschaftsinformatik Conference 2016, s. 1416–1425.

2.1.1. Szybkość reakcji w skutecznym zarządzaniu zmianą jako przejaw zwinności

Przedsiębiorstwa zwinne cechują się zdolnością do szybkiego identyfikowania szans w otoczeniu biznesowym. Szanse te można scharakteryzować jako niezależne od przedsiębiorstwa, przemijające sytuacje na rynku, które pozwalają przedsiębiorstwu na osiągnięcie zamierzonego celu w krótszym czasie³. Szybkość reakcji definiowana jest jako zdolność do ukończenia zamierzonych celów szybciej niż konkurencja. Wpływ na nią ma elastyczność poszczególnych składowych.

W literaturze dotyczącej zarządzania i strategii przedsiębiorstw na ogół przyjmuje się, że zwinność jest symbiozą pomiędzy wykrywaniem zmian a reagowaniem na nie. Zwinność w literaturze dzielona jest według rodzaju na zwinność strategiczną i organizacyjną. Często w odniesieniu do zwinności stosuje się także wyrażenie adaptacyjność, które rozumiane jest jako nieprzerwane dążenie do osiągnięcia elastycznych struktur bez względu na koszty podejmowanych działań⁴. Podczas procesu uelastyczniania struktur należy pozostawiać opcje, alternatywne ścieżki, tak aby pozostając w stanie radykalnej transformacji, nie wpłynąć negatywnie na cele przedsiębiorstwa. Można więc zadać pytania: Czym napędzana jest zwinność? Czy w osiągnięciu zwinności pomaga szeroko rozwinięta technologia IT, czy może zdolność do wyczuwania i reagowania na zmiany lub niektóre inne specyficzne zdolności i niematerialne zasoby? Zdolność wyczuwania zmiany i reagowania na nią pozwala przedsiębiorstwom na zmianę przeznaczenia i położenia zasobów – w zależności od aktualnie panujących warunków w otoczeniu. Zwinność w zarządzaniu zmianą

³ Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław, s. 147.

⁴ Teece D., Peteraf M., Leih S. (2016), *Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy*, „California Management Review”, vol. 58 (4), s. 13–35.

może przyczynić się do podtrzymania wartości przedsiębiorstwa i być jak bufor ochronny przed spadkiem wydajności⁵.

A. Chakravarty i in.⁶ postrzegają zwinność jako zdolności przewidywania i wykorzystania pojawiających się szans (zmian), które wywierają na zarządzających przedsiębiorstwem przymus do zmiany pozycji i strategii oraz zorganizowanie nowego podejścia biznesowego. Ma to pozwolić na czerpanie korzyści ze zmieniających się warunków. Zwinność można również definiować jako dopasowanie się do zmian w celu chronienia przedsiębiorstwa przed turbulencjami na rynku lub wyjścia z rynku bez zakłóceń, w sytuacji gdy przewaga konkurencyjna nie odgrywa już strategicznej roli. Zwinność może mieć zarówno charakter ofensywny, jak i defensywny, co odzwierciedla fakt, że produkty i rynki nie ewoluują z taką samą mocą, jednakże stałym motywem przewodnim koncepcji jest między innymi szybkość i łatwość wykrycia oraz reakcji na zmiany w otoczeniu.

Zwinność organizacyjna przejawia się w przedsiębiorstwie między innymi w umiejętności dopasowania się do zmian w otoczeniu, kontrolowania ryzyka i reagowania na ryzyko oraz w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych – wprowadzania elementów zwinnej produkcji. Zarządzanie zmianą może posiadać wiele definicji, które będą odnosiły się bezpośrednio do sytuacji, w której obecnie znajduje się przedsiębiorstwo oraz do konieczności wdrożenia określonego rozwiązania w ramy zarządzania jednostką. Zmiany w przedsiębiorstwie odnoszą się zarówno do otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Zmiana zostaje wprowadzona w przedsiębiorstwie pod względem jakościowym oraz ilościowym i jest procesem kilkietapowym⁷. W pierwszej kolejności należy zdefiniować

⁵ Ibidem.

⁶ Chakravarty A., Grewal R., Sambamurthy V. (2013), *Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles*, „Information Systems Research”, vol. 24 (4), s. 976–997.

⁷ Schmid H. (2010), *Organizational change in human service organizations: Theories, boundaries, strategies, and implementation*, [w:] Hasenfeld Y. (red.), *Human services as complex organizations* (2nd ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA, s. 455–479.

przyczynę wprowadzenia zmiany w przedsiębiorstwie i odpowiedzieć sobie na pytanie, dlaczego należy porzucić obecny kierunek działań i wykorzystać zmianę w otoczeniu biznesowym do wprowadzenia przeobrażeń w przedsiębiorstwie. W tym momencie powinno się określić stan, w jakim ma znaleźć się przedsiębiorstwo po wdrożeniu zmiany, i działania, jakie należy wykonać, aby ten efekt osiągnąć. Kolejnym etapem jest implementacja zmiany z wykorzystaniem powyższych założeń i dbanie o trwałość efektów wprowadzonej zmiany⁸. W tabeli 6 zestawiono definicje dotyczące zwinności jako umiejętności szybkiej reakcji na zmiany oraz narzędzia, dzięki którym można tego dokonać.

Jak wynika z zestawienia ujętego w tabeli 6, wielu naukowców na przestrzeni lat odnosiło umiejętność wykorzystywania zmian w otoczeniu zarówno do rozwoju zwinności w przedsiębiorstwie, jak i do szeroko pojętych procesów IT. Badacze są zgodni, że zwinność polega na wyczuwaniu i reagowaniu na zmiany. Opisują oni kluczowe właściwości zasobów IT w tymże procesie. Elastyczność struktur IT oznacza, że zwiększa się ona wraz ze wzrostem zapotrzebowania i na podstawie wymagań użytkowników, tym samym pozwalając na wykorzystywanie zmian w otoczeniu i umożliwiając osiągnięcie zwinności.

Wprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie nie zawsze kończy się sukcesem, gdyż zdarza się, że przedsiębiorstwa nie posiadają odpowiednio dobranych strategii, które pozwalałyby na zmienny styl zarządzania i manipulowanie celami przedsiębiorstwa, dostosowując je do określonej sytuacji na rynku⁹.

⁸ Amodeo M., Ellis M.A., Hopwood J., Derman L. (2007), *A model for organizational change: Using an employee-driven*, „Families in Society”, vol. 88 (2), s. 223–232.

⁹ Packard T., Shih A. (2014), *Organizational change tactics: The evidence base in the literature*, „Journal of Evidence-Based Social Work”, vol. 11 (5), s. 498–510.

Tabela 6. Wykrywanie i reakcja na zmiany jako kluczowe elementy zwinności

Autor	Charakterystyka	Węzłowe argumenty
Nazir i Pinsonneault	Zdolność do wykrywania szans i reagowania na szanse w otoczeniu z dużą łatwością i szybkością	Wykrycie zmian jest możliwe dzięki aplikacjom IT w połączeniu z wiedzą i zwinnymi procesami
Ngai i in.	Zdolność przedsiębiorstwa do reagowania na nieoczekiwane zmiany rynkowe i przekształcenia tych zmian w możliwości biznesowe	Kompetencje operacyjne i IT są wsparciem dla zwinności i prowadzą do możliwości konkurencji na turbulentnym rynku
Ravichandran	Zwinność to kompetencja, która pozwala przedsiębiorstwom dostosować się do nieprzewidywanych zmian	Przedsiębiorstwa innowacyjne posiadają wyższy poziom sprawności organizacyjnej, gdyż są w stanie w większym zakresie wykorzystać swoje umiejętności cyfrowe w celu zwiększenia sprawności
Lu i Ramamurthy	Zwinność polega na umiejętności radzenia sobie z niepewnymi, szybkimi i niestępliwymi zmianami, jak również jest to umiejętność prosperowania w otoczeniu, które jest nieprzewidywalne	Na sprawność rynkową i sprawność operacyjną dopasowania się do rynku kluczowy wpływ mają technologie IT
Sarker i Sarker	Zdolność do przewidywania, rozpoznawania i reagowania na zmiany w środowisku, w tym zmiany organizacyjne, oraz na zmiany w otoczeniu kluczowych partnerów	Umiejętność wykrywania i reagowania zależy od wdrożenia odpowiednich praktyk organizacyjnych, takich jak monitorowanie wszystkich aspektów środowiska oraz opisanie formalnej strategii działania dotyczącej procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie

Autor	Charakterystyka	Węzłowe argumenty
Overby i in.	Zdolność wyczuwania zmian środowiskowych i szybkiego reagowania	Rozbudowany system IT pozwala przedsiębiorstwu na gromadzenie wiedzy i tworzenie strategii opcji, niezbędnych do wyczuwania i reagowania na zmiany w warunkach rynkowych
Van Oosterhout i in.	Umiejętność dopasowania się do zmian poprzez przeorganizowanie procesu biznesowego w celu skutecznego zarządzania nieprzewidywalnymi zdarzeniami zewnętrznymi i wewnętrznymi	Proces wychwycenia zmian jest zależny od IT, która może być zarówno aktywizująca, jak i dezaktywująca dla zwinności. Zwinne procesy zintegrowane z IT powinny umożliwić reakcję na zmiany
Sambamurthy i in.	Zdolność do szybkiego wykrywania okazji	W wyszukiwaniu szans (zmian) pomagają przede wszystkim procesy IT

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Nazir S., Pinsonneault A. (2012), *IT and firm agility: An electronic integration perspective*, „The Journal of the Association for Information Science and Technology”, vol. 13 (3), s. 150–171; Ngai E.W.T., Chau D.C.K., Chan T.L.A. (2011), *Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies*, „The Journal of Strategic Information Systems”, vol. 20 (3), s. 232–249; Ravichandran T. (2018), *Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility*, „The Journal of Strategic Information Systems”, vol. 27 (1), s. 22–42; Lu Y., Ramamurthy K. (2011), *Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination*, „Management Information Systems Quarterly”, vol. 35 (4), s. 931–954; Sarker S., Sarker S. (2009), *Exploring agility in distributed information systems development teams: An interpretative study in an offshoring context*, „Information Systems Research”, vol. 20 (3), s. 440–461; Overby E., Bharadwaj A., Sambamurthy V. (2006), *Enterprise agility and the enabling role of information technology*, „European Journal of Information Systems”, vol. 15, s. 120–131; Van Oosterhout M., Waarts E., Van Hillegersberg J. (2006), *Change factors requiring agility and implications for IT*, „European Journal of Information Systems”, vol. 15 (2), s. 132–145; Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V. (2003), *Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms*, „Management Information Systems Quarterly”, vol. 27 (2), s. 237–263.

Jedynie wybrane strategie pozwalają na wyznaczenie odpowiedniego kierunku działań przedsiębiorstw, w których stosuje się zwinny styl zarządzania. W przeciwnym wypadku zespół, który jest odpowiedzialny za wdrożenie zmiany, nie będzie w stanie poradzić sobie zarówno z niestabilnością otoczenia i oporem pracowników, jak również – w sytuacji nadmiernej czujności na zmiany – może wprowadzić przedsiębiorstwo w stan wstrzymania wzrostu poprzez marnotrawstwo działań organizacyjnych¹⁰.

Poprawne wdrożenie zmiany w przedsiębiorstwie zależy od dwóch podstawowych grup czynników: miękkich i twardych. Najważniejszym z czynników miękkich jest odpowiednie przywództwo. Co prawda w zwinnym zarządzaniu nie ma jednego lidera zmiany, natomiast każdego z pracowników można określić jako potencjalnego lidera zmian. Pracownik taki powinien mieć w przedsiębiorstwie możliwość podejmowania decyzji w tempie, które pozwoli na szybkie wykorzystanie pojawiającej się zmiany, bez obaw o jej zanik, co dzieje się w momencie wieloetapowego procesu decyzyjnego. W przedsiębiorstwie powinna pozostawać jednak osoba, która czuwa nad pracą wszystkich liderów zmiany i wspiera ich kreatywne pomysły. Zazwyczaj jest to przywódca wizjonerski, który potrafi zainspirować swój zespół do wysiłku. Zwierzchnik liderów zmiany powinien podzielać odpowiedzialność za kluczowe decyzje, jakie są podejmowane w przedsiębiorstwie, ale również brać na siebie największą część odpowiedzialności¹¹. Do zadań takiej osoby należy również dobór odpowiedniego zespołu i dbanie o jego kompetencje oraz ogólne samopoczucie w miejscu pracy¹².

¹⁰ Herold D., Fedor D., Caldwell S. (2007), *Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 92 (4), s. 942–951.

¹¹ Johansson C., Heide M. (2008), *Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change* *Corporate Communications*, „International Journal”, vol. 13 (3), s. 288–305.

¹² Parry K. (2011), *Leadership and organization theory*, [w:] Bryman A., Collinson D., Grint K. i in. (red.), *The SAGE handbook of leadership*, Sage Publications Ltd., London, s. 53–70.

Do czynników miękkich zalicza się również rozwiniętą kulturę organizacyjną i postawę pracowników. Zarówno kultura organizacji, jak i pracownicy nie mogą być przeszkodą dla realizacji celów strategicznych. Zmiana nie może powodować wewnętrznych konfliktów, zaognianych odmiennym zdaniem co do odpowiednich stylów działania¹³, czy chaosem powstającym przy reorganizacji działów¹⁴. Zwinność przedsiębiorstwa w kontekście dostosowania się do zmian jest w przypadku czynników miękkich trudno mierzalna¹⁵.

Typ zmian, ich liczba, jak również specyfikacja nie są łatwe do określenia, ponieważ przedsiębiorstwa różnią się od siebie, posiadając odmienne cechy wewnętrzne i zewnętrzne oraz motywy działania i profil działalności, dlatego też liczba rodzajów zmian może być prawdopodobnie nieskończona. Zmiana, która potencjalnie może być szkodliwa dla jednego przedsiębiorstwa, docelowo dla innej jednostki może okazać się korzystnym zdarzeniem. Niekiedy dochodzi do sytuacji, w której dla tego samego przedsiębiorstwa ta sama zmiana, ale wprowadzona w innym czasie, może wywołać odmienne skutki¹⁶.

Biorąc pod uwagę wszystkie rodzaje przedsiębiorstw, można dokonać ogólnej kategoryzacji zmian, dzieląc je na pięć obszarów – tabela 7.

¹³ Hon A.H.Y., Bloom M., Crant J.M. (2014), *Overcoming resistance to change and enhancing creative performance*, „Journal of Management”, vol. 40 (3), s. 919–941.

¹⁴ Brzozowska A. (2015), *Chaos as a Challenge for Modern Management*, „AD ALTA Journal of Interdisciplinary Research”, vol. 5 (1), s. 7–9.

¹⁵ Erwin D.G., Garman A.N. (2010), *Resistance to organizational change: Linking research and practice*, „Leadership and Organization Development Journal”, vol. 31 (1), s. 39–56.

¹⁶ Heckmann N., Steger T., Dowling M. (2016), *Organizational capacity for change, change experience, and change project performance*, „Journal of Business Research”, vol. 69 (2), s. 777–784.

Tabela 7. Podział zmian ze względu na kategorie

Kategoria pierwsza	Kategoria druga	Kategoria trzecia	Kategoria czwarta	Kategoria piąta
<i>Kryterium obszaru międzynarodowego</i>	<i>Kryterium konkurencyjności</i>	<i>Kryterium wymagań klientów</i>	<i>Kryterium zmian technologicznych</i>	<i>Kryterium społeczne</i>
Krajowe oraz międzynarodowe zmiany polityczne	Wzrastająca presja na koszty	Szybszy czas dostawy na rynek	Wprowadzenie miękkich technologii (metody i oprogramowania)	Oczekiwania pracowników i dostępność miejsc pracy
Wzrost rynku niszowego	Zmieniający się rynek	Oczekiwania co do wysokiej jakości produktów i usług	Wprowadzenie szybszych, bardziej efektywnych ekonomicznie zakładów produkcyjnych	Problemy kulturowe
Wzrastająca stopa zmian modeli produktów	Zwiększające się tempo innowacji	Konieczność wprowadzenia zindywidualizowanych produktów i usług	–	Presja środowiska
Zmniejszenie się cyklu życia produktu	Szybkość, z jaką konkurencja reaguje na zmiany	–	–	–
–	Presja konkurencji globalnej na rynku	–	–	–

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sobka M. (2014), *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Politechnika Lubelska, Lublin, s. 9–25.

Zarówno pracownicy, jak i przedsiębiorstwo, rozumiane jako całościowy organizm, mogą przyjmować różne postawy wobec zmian. Można wyróżnić trzy podstawowe reakcje¹⁷:

1. **Opór** – pracownicy są w stanie przeciwdziałać zmianie poprzez namawianie innych pracowników do przyjęcia tożsamej postawy i odrzucenia zmiany.
2. **Zaprzeczenie** – polega na unikaniu przez pracowników zmiany, nie wykazują oni zainteresowania działaniami w przedsiębiorstwie, nie chcą uczestniczyć w naradach, na których omawiane są ewentualne działania w kierunku zmian.
3. **Otwartość** – pracownicy posiadają pełną wiedzę o zmianach, jakie nastąpią w przedsiębiorstwie lub w otoczeniu zewnętrznym, i wyrażają chęć ich wprowadzenia. Postawa ta jest najbardziej pożądana w modelu zwinnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Zazwyczaj negatywna postawa pracownika wobec zmian wynika z braku informacji co do przyczyn wprowadzenia określonej zmiany. Pracownicy boją się również zrezygnować z obecnego trybu pracy lub zwyczajnie ignorują zmiany. Nie posiadają oni świadomości na temat nieprawidłowości w zakresie bieżących działań w przedsiębiorstwie, co najczęściej wynika z zaburzonej relacji pomiędzy menedżerem a pracownikami.

Proces powstania i wprowadzania zmiany można podzielić na fazy przedstawione w tabeli 8.

Na etapie rozmrażania zmiany należy dokonać analizy źródeł potencjalnego oporu oraz źródeł wsparcia i siły napędzającej. Można również wyznaczyć osobę, która zaangażuje się w proces wprowadzania zmiany i będzie przekonywała innych pracowników o jej słuszności. Zwiększy to szanse na potencjalny sukces przedsiębiorstwa w aspekcie trwałego wprowadzenia zmian w struktury jednostki w fazie zasadniczej. Faza rozmrażania jest najważniejszą częścią procesu, ponieważ to od niej zależy, jak

¹⁷ Ibidem, s. 47–54.

będzie przebiegała faza zasadnicza, podczas której nie podejmuje się już żadnych strategicznych działań.

Tabela 8. Fazy wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie

Faza	Opis	Ryzyko	Najważniejsze działania
Rozmrażanie	Przygotowanie do wprowadzenia procesu zmiany. Ułożenie planu wprowadzenia zmiany: podział ról i zadań, określenie czasu wprowadzania zmiany i systemu odpowiedzialności za wdrożenie zmian	Nieskoordynowanie działań, chaos organizacyjny, wstępne obawy przed zmianą	Przejrzystość komunikacji, zapobieganie domniemaniom, jawna komunikacja zmiany, przedstawienie rezultatów braku wprowadzenia zmiany i korzyści z jej wprowadzenia, podział zadań i odpowiedzialności, ustalenie komunikacji podczas zmiany
Zasadnicza	Wprowadzanie zmiany i jej utrwalanie w przedsiębiorstwie. Nie wymaga widocznych i gwałtownych działań. Jej sprawny przebieg jest konsekwencją poprawnego wprowadzenia fazy rozmrażania	Konieczność wykonywania wielu działań, które związane są z niepoprawnym wprowadzeniem pierwszej fazy procesu	Monitoring procesu, komunikacja kolejnych kroków, obserwacja zachowań i postaw pracowników
Zamrażanie	Etap kończący proces wprowadzania zmiany w przedsiębiorstwie	Sabotaż zmiany i kontynuacja działań zgodnie ze starym sposobem funkcjonowania	Pozbawienie możliwości funkcjonowania na zasadach sprzed wprowadzenia zmiany

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sobka M. (2014), *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Politechnika Lubelska, s. 26.

Ostatnią fazą wprowadzania zmian do przedsiębiorstwa jest faza zamrażania, która wywołuje jedynie dalsze czynności w postaci kontroli wprowadzonej zmiany i ewentualnych niepotrzebnych prób powrotu do poprzedniego stanu.

2.1.2. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach zwinnych

Środowisko, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, jest bardzo złożone. Spowodowane jest to: istnieniem konkurencji, wysokich wymagań klientów, ciągłą zależnością od dostawców, rosnącym popytem na innowacje, oczekiwaniami społeczeństwa, jak również często nieprzewidywalnymi zmianami w otoczeniu i wysokim poziomem ryzyka związanego z tymi czynnikami¹⁸. Zarządzający przedsiębiorstwami stale poszukują strategii pozwalającej na zwiększenie szans na przetrwanie w zmiennym otoczeniu. Coraz intensywniejsze staje się wdrażanie technik, które związane są z zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwie i tym samym osiągnięciem celów organizacyjnych¹⁹.

Ryzyko jest to możliwość wystąpienia zdarzeń, które potencjalnie będą miały znaczenie dla działalności przedsiębiorstwa: jego procesów oraz realizacji celów²⁰. Ryzyko jest powszechnie definiowane przez ekspertów jako prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych skutków, ważone ich potencjalną dotkliwością²¹. W związku z różnorodnością definicji ryzyka powstają różne sposoby jego pomiaru. Jak wspomniano powyżej, ryzyko najczęściej rozumiane jest jako poznawcza ocena prawdopodobieństwa wyniku, zdarza się jednak, że podczas oceny ryzyka

¹⁸ Zhang L., Long R., Chen H. (2018), *Huang Performance changes analysis of industrial enterprises under energy constraints*, „Resources, Conservation & Recycling”, vol. 136, s. 248–256.

¹⁹ Michalak A. (2016), *Specific Risk in Hard Coal Mining Industry in Poland*, „6th International Conference on Management: Trends of Management in the Contemporary Society”, Brno, Czech Republic, s. 41–44.

²⁰ Korombel A. (2013), *Apetyt na ryzyko...*, op. cit.

²¹ Wolf K., Larsen S., Ogaard T. (2019), *How to define and measure risk perceptions*, „Annals of Tourism Research”, vol. 79, 102759.

prawdopodobieństwo jest często ignorowane i polega się głównie na dokładności wyników przy jego interpretacji²². Dla T. Aven i O. Renn²³ ryzyko to prawdopodobieństwo straty, wystąpienia konkretnej konsekwencji w podanym czasie i przestrzeni, w sprecyzowanych lub niewystarczająco określonych warunkach.

Ryzyko należy jednak rozpatrywać w szerszym zakresie i tym samym analizować jego dualny charakter. Dualność ryzyka oznacza, że może być ono postrzegane z dwóch perspektyw. Z jednej strony ryzyko stanowi zagrożenie, utożsamiane jest z porażką, szkodą czy niebezpieczeństwem²⁴, z drugiej strony, jeżeli w przedsiębiorstwie zarządza się ryzykiem, powinno ono stanowić szansę na wykorzystanie zmian na rynku i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. We wszystkich przedsiębiorstwach, nie tylko zwinnych, ryzyko powinno być więc postrzegane jako potencjalne zagrożenie dla stabilności pozycji przedsiębiorstwa, ale również jako zasób, który można wykorzystać do zdobycia przewagi na rynku.

Istnieje wiele modeli i technik, które mają prowadzić do włączenia elementu zarządzania ryzykiem do kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Weryfikacja, zapobieganie i monitorowanie ryzyka w przedsiębiorstwie to najbardziej istotne zadania dotyczące zarządzania ryzykiem²⁵. Każde przedsiębiorstwo będzie potrzebowało indywidualnego planu zarządzania ryzykiem, ponieważ specyfikacja modeli powinna wynikać z kontekstu organizacyjnego i obejmować unikalne oraz charakterystyczne praktyki, które nie zawsze są opisane w instrukcjach ogólnych. W przedsiębiorstwach, w których dąży się do uelastyczniania procesów i wprowadzania zwinności w ramy procesu zarządzania, powinno się szczególnie podejmować próby zarządzania ryzykiem. Znajomość najlepszych

²² Slovic P. (2016), *Do adolescent smokers know the risk?* Routledge, s. 364–371.

²³ Aven T., Renn O. (2010), *Risk Management*, [w:] *Risk Management and Governance. Risk, Governance and Society*, vol 16, Springer, Berlin, Heidelberg, s. 121–158.

²⁴ Sobolewski H., Marcinkowski B. (2017), *Zarządzanie ryzykiem w praktyce gospodarczej*, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 50/3, s. 144.

²⁵ Korombel A. (2013), *Istota i znaczenie kultury ryzyka dla funkcjonowania organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 761, s. 747.

praktyk z tej dziedziny, jak również określenie, na jakim etapie znajduje się przedsiębiorstwo w zakresie zarządzania ryzykiem, jest podstawą do rozwijania w nim cech zwinności²⁶.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem strategicznym, w którym jednostki metodycznie zajmują się ryzykiem powiązaniem z ich działalnością dla wypracowania trwałych korzyści, w ramach każdego z działań i we wszystkich portfelach zrealizowanych działań²⁷. Zarządzanie ryzykiem to jeden z dziesięciu kluczowych obszarów wiedzy w przedsiębiorstwie. C.J. Clarke i S. Varma²⁸ stwierdzili, że zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie składa się z czterech etapów, do których można zaliczyć: identyfikację ryzyka, ocenę ryzyka, zarządzanie ryzykiem i kontrolowanie oraz ciągle raportowanie o jego rozwoju.

Na przestrzeni lat zaczęto stosować coraz szersze podejścia do zarządzania ryzykiem z uwagi na wzrost wymagań co do tej kwestii. Znaczenie zarządzania ryzykiem podkreślono w normach jakości, między innymi ISO-9000, ISO-12207 / ISO-15504. Oczekuje się, że w przedsiębiorstwach nastąpi koncentracja na zarządzaniu zarówno ryzykiem finansowym, jak i niefinansowym. Na rynkach istnieje obecnie tendencja do skupiania się na ryzykach *stricte* finansowych, więc na podejściach ilościowych. Niefinansowe ryzyko w przedsiębiorstwie zwinnym to ryzyko związane z tworzeniem, stosowaniem i zatrzymywaniem wiedzy organizacyjnej. Istnieje zbiór technik i narzędzi do identyfikowania, analizowania i reagowania na to ryzyko²⁹. Autorka ma na myśli KRM (ang. *knowledge*

²⁶ Delgado-García J.B., Quevedo-Puente E., La Fuente-Sabaté J.M. (2010), *The impact of ownership structure on corporate reputation: Evidence from Spain Corporate Governance*, „International Review”, vol. 18 (6), s. 540–556.

²⁷ Suchecka J., Nieszporska S. (2015), *Koncepcja ryzyka w kontekście funkcji użyteczności*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 19, s. 103–115.

²⁸ Clarke C.J., Varma S. (1999), *Strategic risk management: The new competitive edge*, „Long Range Planning”, vol. 32, s. 414–424.

²⁹ Durst S., Bruns G., Henschel T. (2016), *The management of knowledge risks: What do we really know?* „International Journal of Knowledge and Systems Science”, vol. 7, s. 19–29.

risk management), które pomimo strategicznego znaczenia dla każdego przedsiębiorstwa nie jest jeszcze zbyt rozpowszechnionym pojęciem³⁰.

C. Callahan i J. Soileau³¹ uważają, że zarządzanie ryzykiem jest złożoną funkcją, wymagającą dużych zasobów. Zarządzający przedsiębiorstwami powinni dostrzegać zalety metod zarządzania ryzykiem. Menedżerowie muszą często szukać kompromisu pomiędzy korzyściami a ryzykiem³², dlatego też KRM powinno mieć pozytywny związek z wydajnością przedsiębiorstwa i pozwolić na uzyskanie odpowiedzi, czy poziom podjętych wysiłków był adekwatny do osiągniętych zysków.

Jednym z najistotniejszych ryzyk, z jakim w ostatnim czasie borykają się zarządzający, jest ryzyko utraty wizerunku lub reputacji³³. W przedsiębiorstwach zawierane są transakcje nie tylko z dostawcami i klientami, ale również z innymi przedsiębiorstwami. Podlegają one stałej ewolucji w wyniku przeobrażeń legislacyjnych, zachowań społecznych i przede wszystkim zmian gospodarczych. Ryzyko utraty reputacji jest zależne od negatywnego działania pracowników przedsiębiorstwa lub przedstawicieli w łańcuchu dostaw wartości³⁴. Przedsiębiorstwa powinny intensywnie działać w swoim otoczeniu i projektować stosunki z kluczowymi interesariuszami³⁵. W ten sposób środowisko wpływa na cele przedsiębiorstwa, powodując możliwość powstania źródła ryzyka biznesowego³⁶. W ob-

³⁰ Durst S., Zięba M. (2017), *Knowledge risks – Towards a taxonomy*, „International Journal of Business Environment”, vol. 9, s. 51–63.

³¹ Callahan C., Soileau J. (2017), *Does Enterprise risk management enhance operating performance?* „Advances in Accounting”, vol. 37, s. 122–139.

³² Tang D., Yang J.B., Chin K.S., Wong Z.S.Y., Liu X. (2011), *A methodology to generate a belief rule base for customer perception risk analysis in new product development*, „Expert Systems with Applications”, vol. 38, s. 5373–5383.

³³ AON (2012), *Aon Risk Management*, <http://www.aon.com> (odczyt: 1.12.2019 r.).

³⁴ Budzik-Nowodzińska I., Nowodziński P. (2015), *Ryzyko we współczesnym łańcuchu dostaw*, „Logistyka”, nr 6, s. 43–46.

³⁵ Gatzert N., Schmit J. (2016), *Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management*, „The Journal of Risk Finance”, vol. 17 (1), s. 26–45.

³⁶ Kim C., Mauborgne R. (2004), *Blue Ocean Strategy*, „Harvard Business Review”, October, s. 76–85.

rzebie przedsiębiorstwa zwinnego występuje również ryzyko korporacyjne. Jest ono uważane za miarę niepewności i obejmuje czynniki, które uniemożliwiają osiągnięcie celów organizacyjnych. W ostatnim dziesięcioleciu zarządzanie ryzykiem korporacyjnym nabrało szczególnego znaczenia. Zaczęto poszukiwać sposobu na odnowienie ładu korporacyjnego, dzięki któremu można by ustanowić nowe standardy i zasady. Powstało zapotrzebowanie na modele zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach, które miałyby wspólny punkt odniesienia dla jednostki i jej interesariuszy³⁷.

W przedsiębiorstwie zwinnym należy budować zdolność w zakresie czujności przedsiębiorczej, np. ERM, która jest ważnym elementem strategicznej zwinności i kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa w środowisku niestabilnym. Jeżeli w przedsiębiorstwie stosowane są środki o szerszym zakresie niż tylko środki finansowe, to system kontroli zarządzania może pełnić istotną rolę informacyjną podczas podejmowania decyzji strategicznych. W środowiskach niepewnych pożądana jest większa ilość informacji kontrolnych³⁸. Siła procesów ERM znacznie wpływa na strukturę organizacyjną i zdolność przedsiębiorstwa do reakcji na zmiany. ERM zwiększa tym samym zwinność przedsiębiorstwa i ułatwia reagowanie na działania konkurencji³⁹.

J. Lam⁴⁰ definiuje ERM jako: „kompleksowe i zintegrowane ramy dla zarządzania ryzykiem kredytowym, ryzykiem rynkowym, ryzykiem operacyjnym, kapitałem ekonomicznym oraz transferem ryzyka w celu

³⁷ Hoyt R.E., Liebenberg A.F. (2011), *The value of enterprise risk management*, „Journal of Risk and Insurance”, vol. 78 (4), s. 795–822.

³⁸ Chenhall R.H., Euske K.J. (2007), *The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations*, „Accounting, Organizations & Society”, vol. 32, s. 601–637.

³⁹ Bundy J., Pfarrer M.D., Short C.E., Coombs W.T. (2017), *Crises and crisis management integration, interpretation, and research development*, „Journal of Management”, vol. 43 (6), s. 1661–1692.

⁴⁰ Lam J. (2003), *Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, s. 44–45.

maksymalizacji wartości firmy”. Natomiast zdaniem P. Hopkina⁴¹ ERM oznacza: „że organizacja patrzy na wszystkie ryzyka występujące we wszystkich podejmowanych przez nią operacjach [...]. ERM dotyczy zarządzania ryzykami, które mogą mieć wpływ na cele, kluczowe zależności lub procesy organizacji [...]. ERM zajmuje się też zarządzaniem możliwościami, jak również zarządzaniem kontrolą i ryzykami zagrożeń”.

W przedsiębiorstwach zwinnych powinno wdrażać się zarządzanie ryzykiem, opierając się na procesie ERM. Pozwala on stworzyć infrastrukturę zarządzania ryzykiem dopasowaną do strategii przedsiębiorstwa⁴². ERM jest procesem organizacyjnym umożliwiającym identyfikację, pomiar i ocenę potencjalnego ryzyka oraz jego oddziaływania na wartość przedsiębiorstwa⁴³. W efekcie zastosowania ERM w przedsiębiorstwie procesy kontroli powinny być nakierowane zarówno na identyfikację ryzyka, jak również szans, mających wpływ na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. W tabeli 9 przedstawiono komponenty zarządzania w procesie ERM.

Tabela 9. Składowe procesu ERM i ich charakterystyka

Komponent	Charakterystyka	Zmienne
Działanie środowiska zewnętrznego	Podstawa dla wszystkich innych komponentów	<ul style="list-style-type: none"> • Apetyt na ryzyko jednostki • Filozofia zarządzania ryzykiem jednostki • Rozwój kompetencji i wartości etycznych personelu

⁴¹ Hopkin P. (2010), *Fundamentals of Risk Management. Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, Kogan Page, London, s. 225.

⁴² Mikes A. (2011), *From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management*, „Accounting Organizations & Society”, vol. 36, s. 226–245.

⁴³ Urbanowska-Sojkin E. (2013), *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa, s. 48–80.

Komponent	Charakterystyka	Zmienne
Ustalanie celów	Zgodny z poziomem apetytu na ryzyko jednostki i jego misją	Cele nadrzędne, które są zgodne z misją przedsiębiorstwa
Identyfikacja zdarzeń i okoliczności istotnych dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa	Identyfikacja ryzyka i szans, które przyczynią się do poziomu osiągnięcia celów	Cele krótkoterminowe związane z wydajnym i efektywnym wykorzystaniem zasobów
Ocena ryzyka	Analiza wpływu i prawdopodobieństwa zdarzenia. Bada negatywne i pozytywne skutki potencjalnych zdarzeń w przedsiębiorstwie	Analiza rynku przy użyciu podejścia ilościowego i jakościowego
Określenie strategii reagowania na zidentyfikowane ryzyko lub okazję	Zgodna z poziomem apetytu na ryzyko przedsiębiorstwa	Właściwa postawa kierownictwa: unikanie, adaptowanie, zmniejszanie, dzielenie się ryzykiem
Działania kontrolne	Pomagają menedżerowi w skutecznym reagowaniu na ryzyko na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa	–
Komunikacja i informacja	Przekazywanie pracownikom informacji pomagających im w pełnieniu roli i ponoszeniu odpowiedzialności w zakresie ERM i innych działań	Wykształcenie dostosowanego systemu komunikacji wewnętrznej
Monitorowanie	Monitorowanie ryzyka przez wyznaczone osoby, bieżące działania zarządcze, modyfikacja działań w razie potrzeby	Działania zgodne z przyjętymi przepisami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: COSO (2004), *Enterprise Risk Management: Integrated Framework: Executive Summary & Framework*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, September, New York.

Aby dostarczyć menedżerom informacji wspierających zrozumienie zakresu ryzyka i związanych z nim możliwości, należy zbudować profil ryzyka przedsiębiorstwa i agregować wiedzę na wszystkich poziomach operacyjnych⁴⁴. W celu ułatwienia gromadzenia wiedzy i informacji należy rozważyć potencjalne rozwiązania technologiczne dostarczające wsparcia w realizacji bieżących działań. Jednym z podstawowych kryteriów prawidłowego wdrożenia ERM jest utworzenie wewnętrznej definicji apetytu na ryzyko⁴⁵ i jego tolerancji. Proces ERM zwiększa elastyczność wewnętrznych struktur, a tym samym zwinność organizacyjną. Duże znaczenie dla przedsiębiorstwa ma ustanowienie odpowiedniego planu kontroli na samym szczycie struktur organizacyjnych, tak aby uzyskać pewność, że kultura kontroli odpowiada perspektywie zarządzania ryzykiem i ma formę zgodną z celami strategicznymi ERM. Przedsiębiorstwo zwinne jest w stanie utrzymać spójny stan elastycznych struktur, kiedy zostanie opracowane skuteczne środowisko kontroli, promujące spójność z istniejącym poziomem zwinności organizacyjnej. Wielu naukowców⁴⁶ wykazało w swoich pracach związek pomiędzy odpowiednim zarządzaniem ryzykiem ERM a osiągnięciem kluczowych celów przedsiębiorstwa⁴⁷. Istnieje również pozytywna zależność pomiędzy zarządzaniem ERM a wydajnością przedsiębiorstwa⁴⁸. Odpowiednie zarządzanie ryzykiem ERM jest niejako strategicznym zasobem, który wpływa na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo powinno więc posiadać indywidualny system zarządzania ryzykiem, który będzie

⁴⁴ Callahan C., Soileau J. (2017), *Does Enterprise risk...*, op. cit.

⁴⁵ Korombel A. (2017), *Identyfikacja korzyści z zarządzania ryzykiem i wyznaczania apetytu na ryzyko w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Zarządzanie”, z. 114, s. 232.

⁴⁶ Berry-Stölzle R., Xu J. (2014), *Enterprise risk management and the cost of capital*, „Journal Risk Insurance”, vol. 85, s. 159–201.

⁴⁷ Grace M.F., Leverty J.T., Phillips R.D., Shimpi P. (2015), *The Value of Investing in Enterprise Risk Management*, „The Journal of Risk and Insurance”, vol. 82 (2015), s. 289–316.

⁴⁸ Florio C., Leoni G. (2017), *Enterprise risk management and firm performance: The Italian case*, „The British Accounting Review”, vol. 49, s. 56–74.

dopasowany do jego celów, misji i działań. ERM pozwala przedsiębiorstwu na wyznaczenie ryzyka i zarządzanie nim w sposób zintegrowany. Jeżeli przedsiębiorstwa zarządzają ryzykiem lepiej niż konkurencja, to w efekcie mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną⁴⁹.

Jeżeli w danym przedsiębiorstwie wiedza na temat ryzyka jest wyższa niż w innych przedsiębiorstwach z branży, można wprowadzić do strategii bardziej agresywne działania, reagować na szybkie zmiany oraz wykorzystywać szanse z otoczenia, zanim uczyni to konkurencja. Za pomocą lepszego zrozumienia ryzyka zewnętrznego i wewnętrznego można dostosować swoje warunki do zmian w sposób szybszy niż konkurencja. Przedsiębiorstwa, które wprowadzą ERM do planowania strategicznego, mogą opierać kluczowe decyzje zarządcze na ryzyku. Dzięki temu rosną szanse na pełne osiągnięcie celów jednostki⁵⁰. Przedsiębiorstwa z dobrze rozwiniętym systemem zarządzania ryzykiem będą mogły działać w sytuacji, gdy inne nie będą w stanie z uwagi na niemożność wykonania bardziej ryzykownych posunięć⁵¹. Badacze starają się połączyć ERM przede wszystkim z maksymalizacją wartości dla akcjonariuszy. W przedsiębiorstwie zwinnym ERM jest zasobem do tworzenia wzrostu przedsiębiorstwa i zdobywania przewagi konkurencyjnej. H. Rolland⁵² uważa, że nie można skutecznie zarządzać ryzykiem bez odpowiedniego systemu informatycznego. P.N. Ranong i W. Phuenngam⁵³ są zdania, że największe błędy w zarządzaniu ryzykiem są spowodowane brakiem danych i niejasną informacją. Technologia pomaga w zarządzaniu

⁴⁹ Elahi E. (2013), *Risk management: The next source of competitive advantage*, „Foresight”, vol. 15, s. 117–131.

⁵⁰ Meidell A., Kaarboe K. (2017), *How the enterprise risk management function influences decision-making in the organization a field study of a large, global oil and gas company*, „The British Accounting Review”, vol. 49, s. 39–55.

⁵¹ Elahi E. (2013), *Risk management: The next...*, op. cit., s. 117–131.

⁵² Rolland H. (2008), *Using IT to drive effective risk management*, „Risk Manage”, vol. 55, s. 43.

⁵³ Ranong P.N., Phuenngam W. (2009), *Critical Success Factors for effective risk management procedures in financial industries*, Master Thesis Umeå University, s. 1061–1066.

ryzykiem poprzez umożliwienie dokładnego gromadzenia danych i ich analizy. Funkcja analizy ryzyka stanowi fundament decyzyjny w zarządzaniu ryzykiem organizacyjnym⁵⁴.

2.1.3. Elastyczne zasoby przedsiębiorstwa

R. Krupski⁵⁵ zwraca uwagę, że sukces współczesnych przedsiębiorstw determinowany jest przede wszystkim przez dostępność zasobów i elastyczność produkcji. Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie tworzona jest przez zasoby wewnętrzne i zewnętrzne. Do zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa możemy zaliczyć zarówno materialne, jak i niematerialne elementy, takie jak: fabryki, zapasy i wyposażenie, kapitał, personel oraz jego kwalifikacje, strukturę i kulturę przedsiębiorstwa⁵⁶. Zasoby zewnętrzne będą z kolei obejmować dostawców, konkurencję, klientów lub dotyczyć decyzji politycznych i zmian w sektorze przedsiębiorstw⁵⁷.

D. Vázquez-Bustelo i in.⁵⁸ łączą zwinność ze zdolnościami produkcji i reakcji na wahania popytu. R. Qin i D. Nembhard⁵⁹ definiują zwinność jako zdolność do zmian, zarządzanie personelem i zręczność siły roboczej. Zwinność to przede wszystkim orientacja na wzrost i ciągłe zmiany w stylu zarządzania strukturami wewnętrznymi. Do zasobów zwinnego

⁵⁴ Unhelkar B., Murugesan S. (2010), *The enterprise mobile applications development framework*, „IT Professional”, vol. 12 (3), s. 33–39.

⁵⁵ Krupski R. (2008), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 87.

⁵⁶ Kuraś M., Łęgowik-Świącik S., Stępień M. (2016), *Efektywność zarządzania zasobami niematerialnymi w przedsiębiorstwie inteligentnym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 1948, s. 183–195.

⁵⁷ Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, s. 140.

⁵⁸ Vázquez-Bustelo D., Avella L., Fernández E. (2007), *Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model*, „International Journal of Project Management”, vol. 27, s. 1303–1332.

⁵⁹ Qin R., Nembhard D. (2010), *Workforce agility for stochastically diffused conditions – A real options perspective*, „International Journal of Production Economics”, vol. 125 (2), s. 324–334.

przedsiębiorstwa autorzy zaliczają między innymi: wiedzę, zdolności adaptacyjne, szybkość, jakość, innowacyjność, elastyczność systemów i produktywność. Łączą ze sobą pojęcie szczupłości i zwinności poprzez kontrolę czasu i wewnętrznych kosztów w przedsiębiorstwie. Zwracają również uwagę na fakt, że wzajemne wykluczenie elastyczności i zwinności nie jest możliwe, ponieważ są one ze sobą połączone międzysystemowo. Pojęcie elastyczności odnosi się w przedsiębiorstwach zwinnych do zasobów.

Elastyczność zasobów pozwala przedsiębiorstwu na „reagowanie na różne wymagania dynamicznych środowisk konkurencyjnych”⁶⁰. Elastyczność zasobów sprzyja więc wytworzeniu się w przedsiębiorstwie cech zwinności. Poziom elastyczności zasobów w dużej mierze zależy od ich dostępności i zdolności przedsiębiorstwa do ich wykorzystania w kontekście zmian, jakie zachodzą na rynku⁶¹. Bardziej nietypowe zasoby pozwalają przedsiębiorstwom na prowadzenie działalności na rynkach zagranicznych, pomagają osiągać lepsze wyniki oraz umacniają pozycję przedsiębiorstwa na rynku krajowym⁶².

Zasoby w przedsiębiorstwie klasyfikuje się na materialne i niematerialne, a główną różnicę pomiędzy nimi stanowi ich elastyczność oraz odgrywana rola. Gdy zarządzający napotyka na rynku niekorzystną zmianę, przedsiębiorstwo zmniejsza swoje zasoby materialne, zwiększa się natomiast jego zależność od zasobów niematerialnych. Dlatego należy poświęcić szczególną uwagę charakterystyce niematerialnego zasobu przedsiębiorstwa, jakim jest kapitał relacyjny, gdyż może on mieć

⁶⁰ Sanchez R. (1993), *Strategic flexibility, firm organization, and managerial work in dynamic markets: A strategic options perspective*, „Advances in Strategic Management”, vol. 9 (1), s. 251–291.

⁶¹ Kogut B., Kulatilaka N. (2001), *Capabilities as real options*, „Organization Science”, vol. 12 (6), s. 744–758.

⁶² Sui S., Baum M. (2014), *Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market*, „Journal of International Business Studies”, vol. 45 (7), s. 821–841.

kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa w sytuacji występowania niekorzystnego dla wzrostu przedsiębiorstwa otoczenia⁶³.

Największe inwestycje w przedsiębiorstwach koncentrują się zazwyczaj w obrębie technologii, innowacji i procesu powiększania zasobów informatycznych. Wszystkie współczesne przedsiębiorstwa są ściśle zależne od branży IT. Usługi te mają istotny udział w kreowaniu oferty przedsiębiorstwa, jak również pozwalają na wykształcenie w jego strukturach cech zwinności⁶⁴. Dzięki IT menedżerowie są w stanie reagować pod względem strategicznym i operacyjnym na zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu biznesowym⁶⁵. Przez wykorzystanie informatycznego modelu zarządzania przedsiębiorstwem rozumie się koncentrację na dynamice, którą wyróżnia się dział IT, oraz na sprzęcie i technologiach. Wykorzystanie tego modelu pozwala na dostosowanie się zwinnego przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków rynkowych⁶⁶. Dzięki branży IT można rozwiązać pewne kwestie naukowe związane ze zwinnością i zwiększaniem jej poziomu w przedsiębiorstwie. Sprawnie działający dział IT umożliwia podejmowanie szybkich decyzji w stosunku do warunków rynkowych. Ponadto ma za zadanie stale podnosić poziom wydajności obsługi klienta⁶⁷ i zdobywać bieżące informacje dzięki nowoczesnym technologiom i oprogramowaniu IT.

⁶³ Brozovic D. (2018), *Strategic flexibility: A review of the literature*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 20 (1), s. 3–31.

⁶⁴ Chatterjee S., Moody G.D., Lowry P.B., Chakraborty S., Hardin A. (2015), *Strategic relevance of organizational virtues enabled by information technology in organizational innovation*, „Journal of Management Information Systems”, vol. 32 (3), s. 158–196.

⁶⁵ Fink L., Neumann S. (2007), *Gaining agility through IT personnel capabilities: The mediating role of IT infrastructure capabilities*, „Journal of the Association for Information Systems”, vol. 8 (8), s. 440–458.

⁶⁶ Galliers R.D. (2006), *Strategizing for agility: Confronting information systems inflexibility*, [w:] Desouza K.C. (red.), *Agile Information Systems: Conceptualization, Construction, and Management*, Butterworth-Heinemann, Newton, MA, s. 1–15.

⁶⁷ Jia R., Reich B.H. (2008), *IT service climate: The validation of an antecedent construct for IT service quality*, [w:] *Paper Presented at the 29th International Conference on Information Systems (ICIS 2008)*, Paris, France, December 14–17, s. 1–12.

Aby przedsiębiorstwo pozostało zwinne, menedżerowie muszą posługiwać się odpowiednio przystosowanym i wykształconym modelem systemu informacji, który skonstruowany powinien być przyszłościowo, tak aby zapewnić możliwość szybkiej reakcji na zmiany⁶⁸. Wydajność i zdolność organizacyjna przedsiębiorstwa uzależniona jest od możliwości IT⁶⁹. P.P. Tallon i A. Pinsonneault⁷⁰ wyrazili pogląd, że zasoby IT muszą być tak zaprojektowane, aby jak najlepiej wspierać zwinność organizacyjną. L. Fink i S. Neumann⁷¹ używają w swojej pracy określenia „zależna od IT konstrukcja zwinności organizacyjnej” i przypisują jej bezpośrednio zdolności reagowania na zmiany w środowisku zewnętrznym dzięki modelowi IT. W swoim modelu umiejscawiają zwinność w trój etapowym konstrukcie, składającym się:

- Ze zwinności systemu zależnego od IT. Zdolność dostosowania zmian w systemie informatycznym poprzez opracowanie, wdrożenie i utrzymanie. Efektywnie zmodyfikowany system pozwala na skuteczne reagowanie na okazje w otoczeniu.
- Ze sprawności informatycznej zależącej od charakteru IT. Jeżeli przedsiębiorstwo posiada system wysokiej sprawności, jest w stanie szybko i skutecznie rozpowszechnić potrzebne informacje oraz je pozyskać. Można tu doszukiwać się analogii w zakresie „zdolności reagowania”, ponieważ skuteczniej i efektywniej zauważymy szanse, wykorzystując do tego system IT.

⁶⁸ Chakravarty A., Grewal R., Sambamurthy V. (2013), *Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles*, „Information System of Research”, vol. 24 (4), s. 976–997.

⁶⁹ Overby E., Bharadwaj A., Sambamurthy V. (2006), *Enterprise agility and the enabling...*, op. cit, s. 120–131.

⁷⁰ Tallon P.P., Pinsonneault A. (2011), *Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model*, „MIS Quarterly”, vol. 35 (2), s. 463–486.

⁷¹ Fink L., Neumann S. (2007), *Gaining agility through IT personnel capabilities: The mediating role of IT infrastructure capabilities*, „Journal Associate Information System”, vol. 8 (8), s. 440–458.

- Z zależności strategicznej od modelu IT. Przedsiębiorstwo może skutecznie dopasować się do potrzeb klientów dzięki umiejętności wprowadzania zmian w projektach, pod warunkiem że zmiany te wdrażane są w odpowiednim tempie.

Na przestrzeni lat pojawiło się wiele prac badawczych⁷², w których przedstawiono wpływ modelu IT na zwinność przedsiębiorstwa⁷³. Literatura przedmiotu dotycząca zwinności IT wskazuje, że skuteczny model informatyczny w przedsiębiorstwie umożliwia adaptację do zmieniających się warunków rynkowych. Kiedy model jest dopasowany do struktury przedsiębiorstwa, może ona, jako całość, efektywniej i szybciej reagować na zmieniające się otoczenie⁷⁴.

Przedsiębiorstwa zwinne zazwyczaj prowadzą działalność w dynamicznym środowisku i dlatego też wymagają odpowiednich zdolności architektury korporacyjnej⁷⁵, co pozwala im na wykonywanie działań adaptacyjnych, prowadzących do podtrzymania elastycznych zdolności i rozwinięcia zwinności. W zwinnym przedsiębiorstwie można definiować architekturę korporacyjną jako podstawowe pojęcia, właściwości systemu jego środowiska, mieszczące się w jego relacjach i zasadach projektowania oraz wzrostu. Architektura korporacyjna to katalizator komunikacji między projektową, biznesową i technologiczną częścią przedsiębiorstwa.

⁷² Kharabe A., Lyytinen K., Grover V. (2013), *Do organizational competencies influence how enterprise systems foster organizational agility?* [w:] *Paper Presented at the 34th International Conference on Information Systems (ICIS 2013)*, Milan, Italy, December, s. 15–18.

⁷³ Chen X., Siau K. (2012), *Effect of business intelligence and IT infrastructure flexibility on organizational agility* [w:] *Paper Presented at the 2012 International Conference on Information Systems (ICIS 2012)*, Orlando, FL, December, s. 16–19.

⁷⁴ Sambamurthy V., Wei K.K., Lim K., Lee D. (2007), *IT-enabled organizational agility and firms' sustainable competitive advantage* [w:] *Paper Presented at the 28th International Conference on Information Systems (ICIS 2007)*, Montreal, QC, Canada, s. 5431–5437.

⁷⁵ Madni A. (2008), *AgileTecting™: A principled approach to introducing agility in systems engineering and product development enterprises*, „Journal of Integrated Design and Process Science”, vol. 12 (4), s. 49–55.

Jest to platforma porozumienia tych obszarów i wspierania ich w codziennej działalności, a ponadto ważny zasób zwinnego przedsiębiorstwa⁷⁶.

W przedsiębiorstwach zwinnych architektura korporacyjna jest istotna dla przeglądu i oceny środowiska operacyjnego, jak również wyszukiwania zmian w środowisku i możliwości ulepszeń działalności⁷⁷. Dzięki architekturze korporacyjnej można modelować i opisywać za pomocą wielu kryteriów możliwości biznesowe oraz procesy biznesowe. Przedsiębiorstwo może dostrzegać wiele możliwości biznesowych. Zdolność biznesowa to podsumowanie tego, czym może zajmować się dane przedsiębiorstwo dzięki dostępnym zasobom⁷⁸. Można zrealizować ją za pomocą wielu procesów biznesowych. Architektura korporacyjna pozwala na opracowanie mapy możliwości biznesowych.

Umiejętność zastosowania technologii informatycznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem zwinnym jest jednym z kluczowych wyznaczników wydajności operacyjnej przedsiębiorstwa⁷⁹. Zarządzający przedsiębiorstwami wykorzystują różnorodne technologie informatyczne, aby doprowadzić do jak najlepszego wykorzystania możliwości zasobowych⁸⁰. Standaryzacja procesów informatycznych i biznesowych ułatwia poprawę wydajności operacyjnej⁸¹. Architektura korporacyjna odnosi się do definicji wysokiego poziomu procesów biznesowych w przedsiębiorstwie oraz ich relacji i poziomu standaryzacji w odniesieniu do zasobów całego

⁷⁶ Isotta-Riches B., Randell J. (2014), *Chapter 15 – Architecture as a Key Driver for Agile Success: Experiences at Aviva UK*, „Agile Software Architecture”, s. 357–374.

⁷⁷ Gill A.Q. (2014), *Applying agility and living service systems thinking to enterprise architecture*, „Journal of Intelligent Information Systems”, vol. 10 (1), s. 1–15.

⁷⁸ Ulrich W., Rosen M. (2011), *The business capability map: The „rosetta stone” of business/IT alignment, enterprise architecture*, „Cutter Consortium”, vol. 14 (2), s. 3–21.

⁷⁹ Ake K. i in. (2016), *Information Technology for Manufacturing: Reducing Costs and Expanding Capabilities*, CRC Press, s. 12–31.

⁸⁰ Nowakowska-Grunt J., Kowalczyk A., Wojtaszek H. (2018), *IT Management Systems in the Supply Chain*, „World Scientific News”, vol. 104, s. 175–185.

⁸¹ McAfee A. (2006), *Mastering the three worlds of information technology*, „Harvard Business Review”, vol. 84 (11), s. 141–149.

przedsiębiorstwa⁸². Architektura korporacyjna jest sposobem postrzegania przedsiębiorstwa jako odpowiednio zaprojektowanego systemu, który umożliwi wzrost przedsiębiorstwa wraz ze zmieniającym się otoczeniem. Jest to struktura, w ramach której można zarządzać zmianą w sposób ciągły⁸³.

Architektury korporacyjnej nie należy utożsamiać jedynie z aplikacjami infrastruktury IT, ale należy ją definiować również jako narzędzie do ulepszania strategii operacyjnych, biznesowych i usprawniania procesu przepływu informacji. Architektura korporacyjna może znacznie poprawić miarę wydajności w przedsiębiorstwie usługowym⁸⁴. Istnieje wiele teorii podejmujących próbę wyjaśnienia, dlaczego jedne przedsiębiorstwa przewyższają inne w wynikach⁸⁵. Liczni naukowcy sukces ten opierają na teorii kompetencji przedsiębiorstwa, która została wprowadzona już w latach 80. XX w. W okresie od 1986 do 1991 r. najbardziej popularne były teorie oparte na zasobach materialnych, natomiast po 2000 r. naukowcy odnotowali wzrost znaczenia konkurencyjności w obszarze odpowiednio dobranej strategii oraz rozwiniętych technologii IT.

Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwach usługowych jest możliwa dzięki zasobom rzadkim, cennym, niepowtarzalnym, nietłwym do zastąpienia, przede wszystkim opartym na kapitale relacyjnym. Uważa się, że możliwości i zasoby, które są trwałe, oferują przedsiębiorstwu większe bezpieczeństwo i skutkują lepszą wydajnością przedsiębiorstwa⁸⁶. Zasoby organizacyjne, będące własnością jednostki, pomagają w pełnym

⁸² Tamm T. i in. (2011), *How does enterprise architecture add value to organizations*, „Communications of the Association for Information Systems”, vol. 28 (1), s. 141–168.

⁸³ Dong Y. i in. (2014), *Beyond information sharing: An empirical analysis of vendor-managed inventory*, „Production and Operations Management”, vol. 23 (5), s. 817–828.

⁸⁴ Hinkelmann K. i in. (2016), *A new paradigm for the continuous alignment of business and IT: Combining enterprise architecture modelling and enterprise ontology*, „Computers & Industrial Engineering”, vol. 79, s. 77–86.

⁸⁵ Drnevich P.L., Croson D.C. (2013), *Information technology and business-level strategy: Toward an integrated theoretical perspective*, „MIS Quarterly”, vol. 37 (2), s. 483–509.

⁸⁶ Collis D.J., Montgomery D.C. (2008), *Competing on resources: How do you create and sustain a profitable strategy?* „Harvard Business Review”, vol. 86 (7–8), s. 140–150.

wykorzystaniu procesów i przekształceniu ich w końcowe produkty oraz usługi. Obejmują one nie tylko patenty i licencje, maszyny oraz technologie, ale przede wszystkim zasoby ludzkie i inne zasoby niematerialne przedsiębiorstwa. Opierają się na tworzeniu, wykorzystaniu i wymianie informacji w ramach organizowania zasobów.

Możliwości organizacyjne przedsiębiorstw usługowych można podzielić na dwie kategorie: możliwości dynamiczne i zdolności operacyjne⁸⁷. Możliwości dynamiczne wpływają na zdolność do zmian lub poszerzenia zdolności operacyjnych. Możliwości dynamiczne posiadają swoją strukturę oraz cykl, a z uwagi na tempo zmian w wielu branżach rośnie ich znaczenie. Pozwalają one bowiem na dostosowanie codziennych działań do wymagań otoczenia. Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa usługowego polega na przyjęciu zamierzonej postawy w stosunku do określonego zjawiska. Stanowi proces nienarzucony odgórnie przez najwyższe kierownictwo, a analizowany i wdrażany na bieżąco przez wiele innych działów przedsiębiorstwa.

Odpowiednio ukształtowana architektura korporacyjna jest strategicznym zasobem przedsiębiorstwa usługowego działającego w zmiennym otoczeniu rynkowym. Kluczowym elementem wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie jest wsparcie najwyższego kierownictwa⁸⁸. W tym wypadku innowacja jest postrzegana jako nowy proces w danej jednostce. Zasób strategiczny może umożliwić przedsiębiorstwu opracowanie metody działania, zmierzającej do poprawy wydajności i poziomu oferowanych usług. Zwinne przedsiębiorstwo usługowe nie tylko dopasowuje się do zmian w otoczeniu, ale reaguje na nie i osiąga dobre wyniki. Zwinność w przedsiębiorstwach usługowych jest kompetencją kluczową⁸⁹, wyż-

⁸⁷ Pavlou P.A., El Sawy O.A. (2010), *The "third hand": IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities*, „Information Systems Research”, vol. 21 (3), s. 443–471.

⁸⁸ Liang H., Saraf N., Hu Q. (2007), *Assimilation of Enterprise Systems: The Effect of Institutional Pressures and the Mediating Role of Top Management*, „MIS Quarterly”, vol. 31 (1), s. 59–87.

⁸⁹ Blome C., Schoenherr T., Kaesser M. (2013), *Ambidextrous Governance in Supply*

szy poziom zwinności przedsiębiorstwa usługowego wiąże się z większą wydajnością łańcucha dostaw⁹⁰ oraz ze zwiększeniem ogólnej wydajności przedsiębiorstwa. Terminowe i szybkie reagowanie na wymagania klientów jest możliwe dzięki zaprojektowaniu istniejących procesów organizacyjnych w ten sposób, aby były dopasowane do szybkiej zmiany i pozwalały na tworzenie usług dla klientów.

Odpowiednio zorganizowany dział IT może zwiększyć możliwości przedsiębiorstwa usługowego, ale nie przyniesie bezpośrednio możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. IT należy stosować jako uzupełnienie istniejących procesów i założeń w jednostce w celu poprawy współpracy i wytworzenia w przedsiębiorstwie cech zwinności⁹¹. Zarządzanie jednostką funkcjonalną technologii informatycznej jest niezwykle trudnym zadaniem. Zwinność IT to: „zdolność reagowania operacyjnego i strategicznego na zmiany w środowisku zewnętrznym za pośrednictwem technologii informatycznych”. Przedsiębiorstwa rozwijają działy IT, aby wspomóc obsługę klientów w coraz to bardziej niestabilnym otoczeniu. Sprawność współczesnych przedsiębiorstw zależy w dużym stopniu od działów IT. Niezwykle popularne są badania związku pomiędzy zasobami IT a zwinnością przedsiębiorstw⁹².

Nowym pojęciem w literaturze jest „klimat usług IT”. Wywodzi się ono ze studium nad usługami organizacyjnymi. Termin „jakości usług IT” w przedsiębiorstwach usługowych odnosi się natomiast do badania jakości usług w kontekście marketingowym i bada skuteczność świadczonych

Chain: The Impact on Innovation and Cost Performance, „Journal of Supply Chain Management”, vol. 49 (4), s. 59–80.

⁹⁰ Tarafdar M., Qrunfeh S. (2016), *Agile supply chain strategy and supply chain performance: Complementary roles of supply chain practices and information systems capability for agility*, „International Journal of Production Research”, vol. 55 (4), s. 925–938.

⁹¹ Fawcett S.E., Wallin C., Allred C., Fawcett A.M., Magnan G.M. (2011), *Information technology as an enabler of supply chain collaboration: A dynamic-capabilities perspective*, „Journal of Supply Chain Management”, vol. 47 (1), s. 38–59.

⁹² Fink L., Neumann S. (2007), *Gaining Agility Through IT Personnel Capabilities: The Mediating Role of IT Infrastructure Capabilities*, „Journal of the Association for Information Systems”, vol. 8(8), s. 44.

usług. Dział IT w przedsiębiorstwie usługowym powinien zapewnić użytkownikom biznesowym jak najlepszą jakość obsługi⁹³. Możliwości IT definiowane są jako kluczowe zasoby, które wpływają na sprawność organizacyjną. Przedsiębiorstwa zamierzające dopasować się do szybkich zmian powinny posiadać systemy informacyjne prowadzące do zachowania sprawności organizacyjnej. Na zdolności organizacyjne duży wpływ mają stan i struktura IT oraz architektura korporacyjna⁹⁴, zaprojektowane w ten sposób, aby wspierać uelastycznianie struktur prowadzących do zwinności przedsiębiorstwa usługowego⁹⁵. L. Fink i S. Naumann⁹⁶ definiują zwinność organizacyjną jako zdolność strategicznego i operacyjnego reagowania na zmiany w otoczeniu za pomocą IT. Przedsiębiorstwa posiadające wysoką sprawność w zakresie IT potrafią skutecznie i szybko przekazywać informacje i dane w miejsca, gdzie aktualnie są najbardziej potrzebne. Poprzez wysoki poziom IT przedsiębiorstwa mogą reagować na warunki rynkowe i korzystać z nadarzających się szans.

Pozytywny klimat usługowy w przedsiębiorstwie ułatwia profesjonalną obsługę. Wpływa on na postawy w pracy oraz na motywację i zaangażowanie pracowników. Klimat usług może mieć pozytywny wpływ na wydajność pracy, co przekłada się na zadowolenie klienta z jakości świadczonych usług. W kontekście przedsiębiorstwa, w którym wykorzystuje się usługi IT, klimat usług IT jest ważnym czynnikiem prognostycznym jakości usług IT⁹⁷. Wymusza to szersze spojrzenie na zasoby IT, poza

⁹³ Somers T., Gorla N. (2014), *Impact of IT Outsourcing on Information System Success*, „Information & Management”, vol. 51 (3), s. 320–335.

⁹⁴ Chakravarty A., Grewal R., Sambamurthy V. (2013), *Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles*, „Information Systems Research”, vol. 24 (4), s. 976–997.

⁹⁵ Tallon P., Pinsonneault A. (2011), *Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights From a Mediation Model*, „MIS Quarterly”, vol. 35 (2), s. 463–486.

⁹⁶ Fink L., Neumann S. (2007), *Gaining Agility Through IT...*, op. cit., s. 46.

⁹⁷ Jia R., Reich B.H. (2011), *IT service climate – An essential managerial tool to improve client satisfaction with IT service quality*, „Information Systems Management”, vol. 28 (2), s. 174–179.

sprzętem w fizycznej postaci i oprogramowaniem. Zwinność IT wynika z infrastruktury, ale również z możliwości pracowników, a samej zwinności IT nie można zrealizować, jeżeli organizacja IT nie zapewni skutecznych usług wysokiej jakości⁹⁸. Nowoczesne przedsiębiorstwa muszą być zależne od zasobów IT w celu zachowania konkurencyjności i sprawności na dynamicznie zmieniającym się rynku⁹⁹.

2.1.4. Kapitał relacyjny w budowaniu zwinności organizacyjnej

Kapitał relacyjny to zasób jednostki związany z relacjami zewnętrznymi i wewnętrznymi, pomiędzy partnerami, klientami i pracownikami, który jest fundamentem budowania zwinnych działań w przedsiębiorstwie¹⁰⁰. Liczne badania naukowe wskazują, że wysoko rozwinięty kapitał relacyjny jest istotnym czynnikiem wzrostu przedsiębiorstwa¹⁰¹ i wpływa na możliwość odniesienia przez nie sukcesu na rynkach międzynarodowych¹⁰². Pozytywne relacje z partnerami biznesowymi przynoszą korzyści w sytuacji niepewnego i turbulentnego rynku¹⁰³. Kapitał relacyjny wspomaga proces wprowadzenia innowacji do przedsiębiorstwa¹⁰⁴, wzrost produk-

⁹⁸ Chatterjee S., Moody G.D., Lowry P.B., Chakraborty S., Hardin A. (2015), *Strategic relevance of organizational virtues enabled by information technology in organizational innovation*, „Journal of Management Information Systems”, vol. 32 (3), s. 158–196.

⁹⁹ Galliers R.D. (2006), *Strategizing for agility...*, op. cit., s. 1–15.

¹⁰⁰ Srivastava R.K., Fahey L., Christensen H.K. (2001), *The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage*, „Journal of Management”, vol. 27 (6), s. 777–802.

¹⁰¹ Johanson J., Vahlne J. (2009), *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, „Journal of International Business Studies”, vol. 40 (9), s. 1411–1431.

¹⁰² Hutchinson K., Alexander N., Quinn B., Doherty A.M. (2007), *Internationalization motives and facilitating factors: Qualitative evidence from smaller specialist retailers*, „Journal of International Marketing”, vol. 15 (3), s. 96–122.

¹⁰³ Darendeli I.S., Hill T.L. (2016), *Uncovering the complex relationships between political risk and MNE firm legitimacy: Insights from Libya*, „Journal of International Business Studies”, vol. 47 (1), s. 68–92.

¹⁰⁴ Laursen K., Masciarelli F., Prencipe A. (2012), *Regions matter: How localized social*

tywności¹⁰⁵ oraz prowadzi do kolektywnego uczenia się jednostki¹⁰⁶. Przedsiębiorstwa mające silne więzi relacyjne z partnerami generują korzyści informacyjne o rynkach oraz zyskują możliwość poszerzenia wiedzy, również o rynkach lokalnych. Prowadzi to między innymi do zwiększenia świadomości o możliwościach rynkowych i identyfikacji kluczowych partnerów, którzy często posiadają ukrytą wiedzę o międzynarodowych praktykach biznesowych¹⁰⁷. Przedsiębiorstwa powinny polegać na kapitale relacyjnym jako zasobie prowadzącym do zwinności, gdyż aby zarządzać w sytuacji niepewności na rynku, ważne są silne powiązania z lokalnymi partnerami, które zmniejszają ryzyko przedwczesnego opuszczenia rynku macierzystego¹⁰⁸.

Partnerstwo ze społecznością jest niezwykle ważne dla przedsiębiorstwa, ponieważ pozwala na zapewnienie dostępu do zasobów, kontraktów i ludzi¹⁰⁹. Kapitał relacyjny, określane również jako relacyjny wymiar zasobów kapitału społecznego, wymaga stałego angażowania się w społeczność oraz umacniania relacji z otoczeniem¹¹⁰. Regularna komunikacja z otoczeniem i partnerami wzmacnia pozytywne postrzeganie firmy, co w rezultacie zapewnia fundament, na którym przedsiębiorstwa mogą

capital affects innovation and external knowledge use, „Organization Science”, vol. 23 (1), s. 177–193.

¹⁰⁵ Sabatini F. (2008), *Does social capital improve labour productivity in small and medium enterprises?* „International Journal of Management and Decision Making”, vol. 9 (5), s. 454–480.

¹⁰⁶ Faggian A. (2005), *Collective learning and relational capital in local innovation processes*, „Regional Studies”, vol. 39 (1), s. 75–87.

¹⁰⁷ Zhou L., Wu W., Luo X. (2007), *Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks*, „Journal of International Business Studies”, vol. 38 (4), s. 673–690.

¹⁰⁸ Salomon R., Shaver J.M. (2005), *Export and domestic sales: Their interrelationship and determinants*, „Strategic Management Journal”, vol. 26 (9), s. 855–871.

¹⁰⁹ Liao J., Welsch H. (2005), *Roles of social capital in venture creation: Key dimensions and research implications*, „Journal of Small Business Management”, vol. 43 (4), s. 345–362.

¹¹⁰ Wasko M.M., Faraj S. (2005), *Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice*, „MIS Quarterly”, vol. 29 (1), s. 35–57.

planować swoje przyszłe decyzje. Kapitał relacyjny jest zatem narzędziem, za pomocą którego przedsiębiorstwa mogą zrozumieć rzeczywiste skutki decyzji i zachowań strategicznych, nie tylko z perspektywy jednostki, ale przede wszystkim społeczeństwa, i wykorzystać je do stworzenia zwinności organizacyjnej.

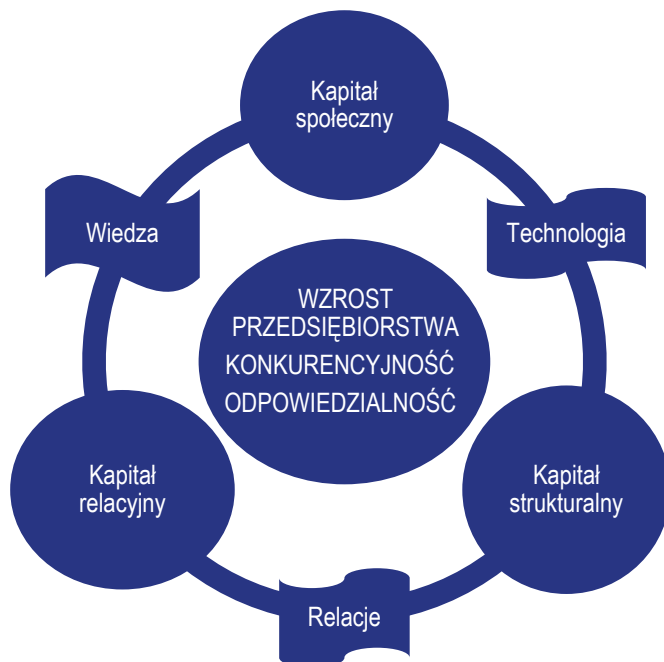
Jednym z najważniejszych elementów zarządzania w zwinnym przedsiębiorstwie, pozwalającym na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jest wzmocnienie interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami partnerskimi oraz stałe budowanie zaufania z otoczeniem przedsiębiorstwa. Stworzenie pozytywnych relacji z partnerami biznesowymi pozwala na dzielenie się wiedzą, w szczególności ukrytą, co wpływa znacznie na wymiar wydajności przedsiębiorstwa, gdyż jednostki zazwyczaj nie mają pełnej wiedzy, jaka potencjalnie może być potrzebna do utrzymania przewagi konkurencyjnej i wzrostu przedsiębiorstwa. Przekazywanie wiedzy ukrytej w przedsiębiorstwie odbywa się w dwóch kierunkach: w kierunku zewnętrznym (partner biznesowy – przedsiębiorstwo) oraz w kierunku wewnętrznym (przedsiębiorstwo – oddziały/filie). Zdarza się również, że pomiędzy danymi oddziałami przedsiębiorstwa potrzebna jest współpraca, gdyż jedna z jednostek może nie posiadać wszystkich niezbędnych zasobów¹¹¹. W wielu przypadkach transfer wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami może być trudny do zrealizowania. Aby można było uznać go za udany, członkowie jednostki powinni mieć możliwość łatwego dostępu do zgromadzonej w przedsiębiorstwie wiedzy oraz możliwości jej interpretacji¹¹².

Kładąc nacisk na rozwój kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwie, uznaje się tym samym znaczenie kapitału strukturalnego. Kapitał relacyjny bardzo często opiera się na dynamice wymiany pomiędzy przedstawicielami przedsiębiorstw partnerskich. To właśnie interakcja pomiędzy osobami reprezentującymi interesy przedsiębiorstw wpływa na realizację

¹¹¹ Dussage P., Garrette B., Mitchell W. (2000), *Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia*, „Strategic Management Journal”, vol. 21, s. 99–126.

¹¹² Szulanski G. (1996), *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, „Strategic Management Journal”, vol. 17, s. 27–43.

umowy. Członkowie sieci wymiany mogą odgrywać różne role w sieci i używać ich na różne sposoby. Trzeba również podkreślić, że niektórzy uczestnicy rynku posiadają lepsze możliwości relacyjne, a same siły społeczne mogą często osłabić racjonalność ekonomiczną stosowaną w rozwoju relacji wymiany informacji¹¹³.



Rysunek 6. Kapitał relacyjny w ramach zasobów kapitału intelektualnego

Źródło: Opracowanie własne.

Kapitał relacyjny funkcjonuje obok kapitału społecznego i strukturalnego¹¹⁴. Korzyści wynikające z tej relacji przedstawiono na rysunku 6.

¹¹³ Hamzeh J. i in. (2019), *Towards an assessment for organizational participatory research health partnerships: A systematic mixed studies review with framework synthesis*, „Evaluation and Program Planning”, vol. 73, s. 116–128.

¹¹⁴ Kostova T., Roth K. (2003), *Social capital in multinational corporations and a mi-*

Kapitał społeczny obejmuje relacje z partnerami i rodzaj połączeń pomiędzy aktorami w sieci. Kapitał relacyjny oraz kapitał strukturalny muszą istnieć w przedsiębiorstwie, aby możliwe było stworzenie powiązań między przedsiębiorstwami i tym samym przekazywanie ukrytej wiedzy partnerom. Przy jednoczesnym wykorzystaniu elementów kapitału strukturalnego, społecznego oraz relacyjnego następuje możliwość stworzenia wartości dla interesariuszy i osiągnięcia zwinności. Za pomocą kapitału społecznego i relacyjnego dokonuje się w przedsiębiorstwie transfer wiedzy. Kapitał relacyjny ma za zadanie pozyskiwanie, utrzymywanie i odnawianie zasobów niezbędnych do tworzenia kapitału strukturalnego. Połączenie strukturalne odgrywa ważną rolę w ułatwieniu transferu wiedzy. Realizacja potencjału partnerstwa w zakresie wiedzy ukrytej zależna jest jednak od niuansów należących do wymiaru kapitału relacyjnego w przedsiębiorstwie. Kapitał relacyjny jest krytycznym łącznikiem dla transferu wiedzy ukrytej pomiędzy partnerami wymiany. Występuje małe prawdopodobieństwo, jakoby wszystkie przedsiębiorstwa w sieci powiązań dysponowały podobnymi możliwościami relacyjnymi. Prawdopodobnie każde przedsiębiorstwo dąży do stworzenia relacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa z powodów uzasadnionych ekonomicznie, mających na celu pokonanie konkurencji¹¹⁵. Dlatego też przedsiębiorstwa rozwijają zdolności relacyjne i chcą czerpać korzyści z tych relacji. Możliwości relacyjne dają podstawę dla rozwoju kapitału relacyjnego. Według P. Lane i in.¹¹⁶ przedsiębiorstwa muszą budować swoje zasoby, opierając się na źródłach zewnętrznych oraz wewnętrznych, w tym powinny tworzyć zdolności relacyjne, w celu rozszerzenia bądź zdobycia wiedzy i rozpowszechnienia jej w całej jednostce, gdyż pozwala to na wykształcenie

cro-macro model of its formation, „Academy of Management Review”, vol. 28, s. 297–317.

¹¹⁵ Szkutnik J. (2008), *Aktualne uwarunkowania kreowania misji przedsiębiorstw energetycznych w Polsce*, „Energia Elektryczna”, nr 6, <https://www.cire.pl/pliki/2/smartmeteringjakodecyd.pdf> (odczyt: 5.01.2022 r.).

¹¹⁶ Lane P., Koka B., Pathak S. (2006), *The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct*, „Academy of Management Review”, vol. 31 (4), s. 833–863.

się w przedsiębiorstwie zwinności. Przedsiębiorstwa o wysokim poziomie zdolności relacyjnych posiadają lepszej jakości zasoby wiedzy ukrytej i mogą je wykorzystać do rozwoju zwinności organizacyjnej.

A.C. Inkpen i E.W.K. Tsang¹¹⁷ zwracają uwagę, że zaufanie to podstawowy filar kapitału relacyjnego. R.D. Ireland i in.¹¹⁸ uważają, że transfer wiedzy nie jest automatyczny i wymaga od zarządzających przedsiębiorstwem umiejętności świadomego zarządzania siecią powiązań oraz procesem transferu. Wiedza ukryta cechuje się niejednoznacznością i dużą złożonością społeczną, dlatego też przenoszenie jej jest trudnym procesem. Strony w procesie przekazywania sobie wiedzy muszą darzyć się wzajemnym zaufaniem, aby proces był skuteczny. Muszą zakładać więc pozytywny zamiar w działaniach partnera i nie traktować się wzajemnie jako konkurencja. Proces zaufania wzmacnia się dzięki powtarzającym się interakcjom i budowaniu wizerunku poprzez konkretne postępowanie we wcześniejszych procesach wymiany. Regularna interakcja pomiędzy partnerami biznesowymi wspiera zaufanie i tworzenie kapitału relacyjnego. Budowanie sieci międzynarodowej jest bardziej korzystne dla rozwoju obu przedsiębiorstw poprzez na przykład dzielenie się zwinnymi praktykami¹¹⁹.

Wiedza jawna jest łatwiejsza do przekazania, natomiast wiedza ukryta jest bardziej wartościowa i decydująca dla osiągnięcia konkurencyjności przez przedsiębiorstwo. Zarówno transfer wiedzy jawnej, jak i ukrytej jest ułatwiony w sytuacji, gdy pomiędzy partnerami istnieje wysoki poziom kapitału relacyjnego i tym samym poziom zaufania. Zmniejsza to prawdopodobieństwo, że jeden z partnerów wstrzyma wiedzę ukrytą lub że jej transfer nie zakończy się sukcesem. Największym źródłem przewagi

¹¹⁷ Inkpen A.C., Tsang E.W.K. (2005), *Social capital, networks, and knowledge transfer*, „Academy of Management Review”, vol. 1, s. 146–165.

¹¹⁸ Ireland R.D., Hitt M.A., Vaidyanath D. (2002), *Alliance management as a source of competitive advantage*, „Journal of Management”, vol. 28, s. 413–446.

¹¹⁹ Walter J., Lechner C., Kellermanns F.W. (2007), *Knowledge transfer between and within alliance partners: Private versus collective benefits of social capital*, „Journal of Business Research”, vol. 60 (7), s. 698–710.

konkurencyjnej dla przedsiębiorstw działających na międzynarodowych rynkach jest zdolność do wykorzystania lokalnej wiedzy i przeniesienia jej na rynki światowe. Aby osiągnąć ten cel, wymaga się od przedsiębiorstwa przekazywania wiedzy przy użyciu odpowiedniej przestrzeni, języka i dopasowania do kultury¹²⁰.

Inwestycje w kapitał relacyjny mają duży wpływ na pozyskiwanie wiedzy, szczególnie w środowiskach niespokojnych¹²¹. Kapitał relacyjny jest identyfikowany jako zasób w sieciach społecznych. Można wyróżnić trzy podstawowe wymiary kapitału relacyjnego, które są niezbędne w tworzeniu sojuszków – przejrzystość stosunków biznesowych między przedsiębiorstwami, jakość relacji pod względem zaufania i poziom interakcji partnerskiej. Przejrzystość w relacji biznesowej określa poziom potencjału do uczenia się. Niektórzy z partnerów są bardziej skłonni do przekazywania wiedzy i otwarcia na przyjmowanie wiedzy od przedsiębiorstw. W wielu przypadkach partnerzy sojuszu wspierają opracowanie nowych pomysłów, które w konsekwencji wpływają na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa, natomiast wypracowanie wysokiego poziomu zaufania powinno sprzyjać wymianie wiedzy i zachęcać do swobodnej relacji. Wysoki poziom interakcji wzmacnia więzi społeczne pomiędzy partnerami sojuszu¹²². Badania wskazują, że zaufanie w relacji między przedsiębiorstwami jest ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej, ponieważ: zmniejsza koszty transakcji, wpływa na zwiększenie poziomu inwestycji, usprawnia proces dzielenia się informacjami¹²³.

¹²⁰ Bhagat R.S., Kedia B.L., Harveston P.D., Triandis H.C. (2002), *Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative Framework*, „Academy of Management Review”, vol. 27, s. 204–222.

¹²¹ Dhanaraj C., Lyles M.A., Steensma H.K., Tihanyi L. (2004), *Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance*, „Journal of International Business Studies”, vol. 35 (5), s. 428–442.

¹²² Ibidem.

¹²³ Schoorman D.F., Mayer R.C., Davis J.H. (2007), *An integrative model of organizational trust: Past, present, and future*, „Academy of Management Review”, vol. 32 (2), s. 344–354.

Kapitał relacyjny pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki trudnym do naśladowania relacjom diadycznym¹²⁴. Zgodnie z poglądem K. Foss i N.J. Foss¹²⁵ przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw wynika z lepszej zdolności do tworzenia wiedzy i jej przekazywania. Z uwagi na fakt, że pozyskiwanie wiedzy to proces głównie społeczny kapitał relacyjny jest bardzo ważny dla wzrostu lokalnych przedsiębiorstw. Relacje biznesowe oparte wyłącznie na umowach prawnych utrudniają transfer wiedzy – dopiero kiedy bazują na wzajemnym zaufaniu i więziach społecznych, powodują dzielenie się pełnymi wartościami¹²⁶. Kapitał relacyjny ułatwia funkcjonowanie sojuszu poprzez wytworzenie pozytywnych uczuć. Bez struktury społecznej sojusze nie zapewnią potencjalnej ekonomicznie i strategicznie korzyści, a procesy uczenia się będą stłumione.

2.1.5. Elastyczne systemy wytwórcze jako fundament podejścia Agile

Przymiotnik jakościowy „zwinny” kojarzony jest w literaturze często z terminami produkcja, przedsiębiorstwo produkcyjne, elastyczna produkcja. Dla wielu badaczy zwinne przedsiębiorstwo to takie, które dopasowuje się do zmienności popytu oraz dopuszcza zmiany, które są opłacalne z ekonomicznego punktu widzenia, za pomocą stosowania zwinnych praktyk produkcyjnych. Badacze wskazują również, że przedsiębiorstwo może być konkurencyjne, ale jedynie wówczas, kiedy dostosuje się do powszechnie zmieniających się wymagań rynku w zakresie stworzenia

¹²⁴ Mesquita L.F., Anand J., Brush T.H. (2008), *Comparing the resource-based and relational views: Knowledge transfer and spillover in vertical Alliance*, „Strategic Management Journal”, vol. 29 (9), s. 913–941.

¹²⁵ Foss K., Foss N.J. (2005), *Resources and transaction costs: How property right economics furthers the resource-based view*, „Strategic Management Journal”, vol. 26 (6), s. 541–553.

¹²⁶ Uzzi B., Lancaster R. (2003), *Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients*, „Management Science”, vol. 49 (4), s. 383–399.

elastycznej produkcji, nowoczesnych technologii i wykwalifikowanych zespołów zadaniowych do zarządzania zwinnymi projektami¹²⁷.

W 2001 r. powstał Manifest Agile¹²⁸, który wyjaśniał koncepcje zwinności i podstawy do wprowadzenia jej przy planowaniu produkcji. Już wcześniej istniały wzmianki o metodach, których założenia mogłyby wpisywać się w zwinność produkcyjną. Podobieństwa te można znaleźć w szkole systemowej i samym podejściu systemowym, jak również w pojęciu „młyna”, stworzonym przez H. Takeuchi i I. Nonaka¹²⁹. Zaobserwowano wówczas, że klasyczne metodyki zarządzania nie są na tyle elastyczne, aby pozwoliły na szybsze tworzenie produktu w zmiennym otoczeniu. W okresie tym powstały pojęcia, takie jak Scrum, Poker Planning czy w latach późniejszych – Kanban.

Zmieniające się wymagania klientów oraz skrócone cykle życia produktu doprowadziły do wprowadzenia na stałe w przedsiębiorstwach produkcyjnych terminu „zwinność”. Zwinne metody zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych, jak na przykład Scrum, coraz częściej znajdują zastosowanie w procesie rozwoju produktów fizycznych¹³⁰. Elastyczna produkcja i zwinne zarządzanie procesami produkcyjnymi są jednym z najważniejszych fundamentów całej koncepcji zwinności. Nie można więc ominąć w niniejszym opracowaniu informacji o niej jako o ważnym obszarze kształtującym zwinność w przedsiębiorstwach. **Opracowanie skupia się jednakże na narzędziu zarządzania, jakim jest zwinność organizacyjna w przedsiębiorstwach usługowych, dlatego też obszar ten został pominięty w części praktycznej opracowania. Warto jednak**

¹²⁷ Ramasesh S., Kulkarni R., Jayakum M. (2001), *Agility in manufacturing systems: An exploratory modelling framework and simulation*, „Integrated Manufacturing Systems”, vol. 12 (7), s. 534–548.

¹²⁸ Beedle M. (2001), *Manifesto for Agile Software Development*, <https://agilemanifesto.org/> (odczyt: 11.01.2019 r.).

¹²⁹ Takeuchi H., Nonaka I. (1986), *The New New Product Development Game*, „Harvard Business Review”, January 1986, s. 137–146.

¹³⁰ Gartzen T., Brambring F., Basse F. (2016), *Target-oriented Prototyping in Highly Iterative Product Development*, „Procedia CIRP”, vol. 51, s. 19–23.

omówić kluczowe zagadnienia związane z badaniem zwinności również w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Pozwoli to na prawidłową konceptualizację procesu badawczego w wypadku badania zwinności organizacyjnej w tego typu podmiotach. Co więcej, jak już zaznaczono, za D. Watersem¹³¹ przyjęto, że w rzeczywistości wszystkie produkty, które są dostępne na rynku, to połączenie usług i wyrobów.

W przypadku badania zwinności przedsiębiorstwa produkcyjnego powinno analizować się wskaźnik sprawności, który daje obraz wydajności przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę czas, w jakim przedsiębiorstwo radzi sobie z popytem oraz w którym ponosi koszty tych działań¹³². Zwinność jest zjawiskiem wielopoziomowym. Rozpoczyna się w fazie ustalania misji, wizji i celów przedsiębiorstwa. Stadialnie zwinność przechodzi przez szeroko rozumiany kapitał relacyjny przedsiębiorstwa. Następnie zwinność wdrażana jest na etapie projektowym. Jest ona zawarta zarówno w technologii produkcji, ale również w całej strategii planowania produktu oraz jego wejścia na rynek i późniejszej sprzedaży. Korzyści, jakie wynikają z wdrożenia zwinności na tym etapie, to między innymi: możliwość wprowadzenia produktu na rynek w szybszym czasie niż przy wykorzystaniu tradycyjnych metod, redukcja ryzyka, łatwiejszy monitoring rynku w kierunku popytu na produkt i eliminacji marnotrawstwa w fazach produkcyjnych.

Jeżeli przedsiębiorstwo ma być dostosowane do czynników zewnętrznych, zarządzający powinni korzystać z możliwości pozwalających reagować na zmiany produkcyjne w zakresie terminowości i dochodowości w stosunku do wymagań rynku. Do takich czynników w zwinnych przedsiębiorstwach produkcyjnych należą regulacje środowiskowe, strategie konkurencji i przede wszystkim potencjał nowych technologii. Niezmiernie ważne są również umiejętność planowania strategicznego, utworzenie

¹³¹ Waters D. (2001), *Zarządzanie operacyjne...*, *op. cit.*, s. 45.

¹³² Katayama H., Bennett D. (1999), *Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice*, „International Journal of Production Economics”, April 1, s. 43–51.

elastycznej infrastruktury produkcyjnej, jak również elastyczne zarządzanie łańcuchem dostaw i – co najważniejsze – zebranie wykwalifikowanej siły roboczej¹³³.

Zwinna strategia produkcyjna powinna koncentrować się na umiejętnościach przywódczych, dzięki którym możliwe są zebranie i analiza danych rynkowych w celach planowania produkcji oraz umożliwienia transferów produktów w odpowiednim czasie i z odpowiednim zyskiem. Zwinne przedsiębiorstwo produkcyjne powinno cechować się zdolnością do planowania terminu i możliwościami wprowadzenia nowych towarów, jak również ich konfiguracji. Niezmiernie ważna jest umiejętność identyfikacji okna szansy, która opiera się na spostrzegawczości zarządzania strategicznego. Umiejętność ta może być wykształcona dzięki technologiom informatycznym w przedsiębiorstwie. Dokładne i terminowe przewidzenie okna możliwości produkcyjnych powoduje, że przedsiębiorstwo może określić jakość i liczbę towarów, jakie należy dostarczyć, żeby pokryć zidentyfikowany popyt. Aby w przedsiębiorstwie była możliwa maksymalizacja przychodów z produktu, należy planować dostawy na okres okna możliwości i ograniczać utrzymywanie dużego zapasu z uwagi na oszczędność logistyki produkcji¹³⁴. Najbardziej kluczowym elementem realizacji innowacji dla biznesu, wpływającym na jego koszty, jakość i terminowość dostaw, stało się odpowiednie oprogramowanie. Systemy produkcyjne zmieniają się na tyle często, na ile wymagają tego zmiany w otoczeniu, dlatego też niezbędna jest kontrola modyfikacji oprogramowania i wymiany ewentualnych urządzeń wykonawczych¹³⁵.

¹³³ Weston R.H. (1998), *Importance of holistic model driven manufacturing systems, proceedings of the institution of mechanical engineers*, „Journal of Engineering Manufacture”, vol. 212 (1), s. 29–44.

¹³⁴ Hoyt J. (1997), *Design of a study to test the statistical significance of five enablers of agile manufacturing organizations*, „Industrial Engineering Research-Conference Proceedings”, s. 966–971.

¹³⁵ Broadfoot G.H. (2005), *ASD case notes: Costs and benefits of applying formal methods to industrial control software*, „Lecture Notes in Computer Science”, vol. 3582, s. 548–551.

W procesie produkcyjnym zwinność może być traktowana jako innowacyjność i szybkość, stosowanie praktyk opartych na wiedzy oraz przyjmowanie konkurencyjnych postaw w celu dostarczenia do klienta produktów i usług dopasowanych do aktualnych potrzeb rynku. Zwinność występuje również w łańcuchu dostaw, wykorzystując kompresję czasu jako wyznacznik przewagi konkurencyjnej, jednakże wymaga to opanowania przez przedsiębiorstwo koncepcji zwinności w zakresie zarządzania strategicznego. Przedsiębiorstwo produkcyjne, zanim będzie mogło zacząć określać się mianem zwinnego, powinno kierować się możliwością ograniczenia zbędnych operacji w procesie produkcyjnym. Pojęcia te są ściśle ze sobą związane i należy je zintegrować w praktyce¹³⁶.

W przypadku stosowania metodyki zwinnej w procesie produkcyjnym problematyczne jest wyłonienie czasowego końca projektu. Wynika to z faktu, iż w procesie wielokrotnie może zmienić się technologia oraz oczekiwania klientów. W podejściu zwinnym zamiast na szczegółowym planowaniu uwagę skupia się na umiejętności reakcji na zmiany oraz dopasowaniu projektu do wymagań klienta. Jeżeli otoczenie jest znane, w procesie produkcyjnym sprawdza się tradycyjne podejście do zarządzania projektem, nazywane również kaskadowym. Model zarządzania kaskadowego posiada oczywiście wiele zalet, ale również zaplanowaną i przewidywalną strukturę, która sprawdza się jedynie w stabilnym otoczeniu¹³⁷.

¹³⁶ Yusuf Y.Y., Gunasekaran A., Adeleye E.O., Sivayoganathan K. (2004), *Agile supply chain capabilities: determinants of competitive objectives*, „European Journal of Operational Research”, vol. 159 (2), s. 379–392.

¹³⁷ Owen R., Koskela L.J., Henrich G., Codinhoto R. (2006), *Is agile project management applicable to construction?* [w:] *Proceedings of the 14th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, s. 51–66.

2.2. Specyfika zwinnego przedsiębiorstwa o charakterze usługowym działającego na rynku nieruchomości jako odpowiedź na zmienność otoczenia

Rynek nieruchomości kształtowany jest przez akty prawne, procesy społeczne, polityczne i gospodarcze¹³⁸. Jak już zaznaczono, D. Waters twierdzi, że w rzeczywistości wszystkie produkty, które są dostępne na rynku, to połączenie usług i wyrobów. Na rynku najmu przedsiębiorstwa deweloperskie świadczą również usługi najmu¹³⁹. Rynek najmu w Polsce należy do najmłodszych w Europie. Wynika to z faktu, że mieszkańcy naszego kraju generalnie preferują posiadanie nieruchomości na własność. Nie zmieniają miejsca zamieszkania tak często, jak obserwuje się to w innych europejskich krajach (np. Wielka Brytania, Niemcy, Dania). Popyt na wynajem mieszkań generują głównie studenci przenoszący się na studia do miast innych niż ich stałe miejsce zamieszkania; młode osoby zmierzające do niezależności rodzinnej oraz obcokrajowcy, którzy przyjeżdżają do Polski w celach zarobkowych¹⁴⁰.

Według J. Łaszka i in. polski sektor nieruchomości mocno się rozwija¹⁴¹. Na polskim rynku najmu dominują nowe inwestycje deweloperskie, szczególnie w głównych miastach, takich jak: Warszawa, Wrocław, Kraków i Poznań. Oprócz osób młodych, pragnących się uniezależnić, mieszkania kupują osoby w wieku 35–45 lat, które podejmują takie działania z myślą o inwestycji pod wynajem. Maksymalna stopa zwrotu z takiej

¹³⁸ Kucharska-Stasiak E. (1999), *Nieruchomość a rynek*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 3–10.

¹³⁹ Waters D. (2001), *Zarządzanie operacyjne...*, op. cit., s. 45.

¹⁴⁰ Drogomierecki M. (2020), *Wynajmujący mieszkania mają duży problem. Drastyczny spadek chętnych*, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/mieszkania-na-wynajem-spadek-popytu/x6sfeky> (odczyt: 10.12.2020 r.).

¹⁴¹ Łaszek J. i in. (2016), *FX Mortgages, Housing Boom and Financial Stability – A Case Study for Poland (2005–2015)*, „The Narodowy Bank Polski Workshop: Recent Trends in the Real Estate Market and Its Analysis – 2015 Edition”, s. 2–14.

inwestycji wynosiła w 2015 r. do 8% w skali roku – w zależności od miejsca realizacji inwestycji i jej stanu technicznego. Rynek wykazuje tendencję wzrostową. Ceny nieruchomości są wysokie, a deweloperzy poszukują miejsc na budowę nowych nieruchomości poza centrami miast. Wzrost cen nieruchomości w Polsce jest zgodny z ogólnoswiatowymi trendami¹⁴². Mimo tego jedynie 18,7% zasobów mieszkaniowych w kraju jest przeznaczonych na wynajem. Bank Światowy i Eurostat prognozują, że do 2026 r. w Polsce nastąpi wzrost na rynku wynajmu o 40%. Należy wziąć pod uwagę, że na rynku najmu brakuje w dalszym ciągu konkretnych rozwiązań prawnych i wiele umów nie jest rejestrowanych, w związku z czym statystyki prowadzone przez Eurostat mogą nie odzwierciedlać stanu faktycznego. Rynek nieruchomości jeszcze do niedawna stał przed wyzwaniem niewystarczającej podaży w stosunku do dużego popytu¹⁴³. W związku z kryzysem na rynku najmu, który rozpoczął się w 2020 r., może okazać się, że zmiany związane z wprowadzeniem zdalnego nauczania na wielu uczelniach oraz konsekwencje zamknięcia się rynków na zagranicznych nabywców i inwestorów doprowadzą do zmian w cenach nieruchomości. Według Augustyniak i in.¹⁴⁴ nierównowaga podaży i popytu jest to trwała cecha rynku najmu w Polsce. Jeżeli popyt i podaż są zrównoważone, wtedy można stwierdzić, że rynek jest w stanie równowagi. Ze względu na ograniczoną podaż ziemi jako towaru oraz trwałość i niepodzielność nieruchomości nie można określić ceny za nieruchomość w tradycyjnym ujęciu, w którym cena produktu wyznaczana jest przez równowagę podaży i popytu¹⁴⁵.

¹⁴² Ibidem.

¹⁴³ Muczyński A. (2016), *Kompleksowy model zarządzania miejskim zasobem mieszkaniowym*, „Zarządzanie Nieruchomościami”, nr 24 (2), s. 57–71.

¹⁴⁴ Augustyniak H. i in. (2014), *Cykle na rynku mieszkaniowym – model nierównowagi i jego zastosowanie na pierwotnym rynku mieszkaniowym w Warszawie*, „Ekonomia. Rynek, Gospodarka, Społeczeństwo”, nr 35, s. 5–23.

¹⁴⁵ Brzezicka J. (2018), *Disequilibrium in the real estate market: Evidence from Poland*, „Land Use Policy”, vol. 78, s. 515–531.

Polski rynek najmu staje się również coraz bardziej atrakcyjny dla inwestorów zagranicznych. W 2016 r. została zawarta pierwsza transakcja, w której partycypował indywidualny niemiecki inwestor. Zakupiony został cały budynek mieszkalny, z przeznaczeniem mieszkań na wynajem. W tym samym roku niemiecki fundusz inwestycyjny TAG Immobilien dokonał zakupu mieszkań w segmencie luksusowym, a w 2017 r. w segmencie PRS (ang. *Private Rented Sector*) w Krakowie. Jeden z zakupionych budynków w całości przeznaczono dla studentów¹⁴⁶. Polski rynek najmu zyskuje na popularności wśród zagranicznych inwestorów, co może świadczyć o jego dużym potencjale. Aktywa mieszkalne w Polsce zapewniają wyższą rentowność i stabilniejsze przepływy pieniężne niż ma to miejsce w tradycyjnych zasobach inwestycyjnych, jak nieruchomości komercyjne.

Coraz więcej właścicieli nieruchomości decyduje się na ich wynajem za pośrednictwem przedsiębiorstw świadczących kompleksową obsługę najmu. Usługa zarządzania najmem przez specjalistów znacznie odciąża właściciela nieruchomości, przedstawiciel jest stale dyspozycyjny i oferuje wsparcie od etapu poszukiwania najemcy po rozwiązywanie bieżących problemów. Przed przystąpieniem do dokładnej analizy usługi zarządzania najmem należy w pierwszej kolejności omówić istotę i sposób działania przedsiębiorstw usługowych.

Przedsiębiorstwo usługowe stanowi kategorię ekonomiczną, a jego forma organizacyjna polega na ciągłym świadczeniu zróżnicowanych usług najlepszej jakości¹⁴⁷. Umiejętność zarządzania jakością jest dla liderów w zwinnych przedsiębiorstwach usługowych narzędziem do podejmowania świadomych decyzji, odnoszących się do tego, gdzie i kiedy potrzebne są przyszłe inwestycje oraz jakie należy podjąć działania w celu ulepszenia

¹⁴⁶ Mendel M., Pietruszyńska K. (2019), *Pracowita końcówka roku i przyspieszenie w segmencie PRS*, <https://www.jll.pl/pl/trendy-i-analizy/inwestor/pracowita-koncowska-roku-i-przyspieszenie-w-segmencie-prs> (odczyt: 21.03.2021 r.).

¹⁴⁷ Brojak-Trzaskowska M. (2008), *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa usługowego*, [w:] Filipiak B., Panasiuk A. (red.), *Przedsiębiorstwo usługowe. Ekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 55.

świadczonych usług przy użyciu ustalonych mierników. Ukierunkowanie na podejście do zarządzania jakością pozwala na zwiększenie wydajności operacyjnej oraz innowacyjności produktów i usług¹⁴⁸. Naukowcy przedstawili studium przypadku, które ujawnia, jak różnorodność ram jakościowych w biznesie przejawia się w wynikach przedsiębiorstw. Pokazuje to, że potrzeba przeprowadzenia innowacyjnych badań nad zrównoważonymi wynikami biznesowymi i metodami ich osiągania na niepewnych rynkach jest znaczna¹⁴⁹. Według D. Indarto Prajogo i C.M McDermott¹⁵⁰ zdolność zarządzania jakością w przedsiębiorstwach usługowych jest koncepcją obejmującą obszar zaangażowania przedsiębiorstwa w inwestowanie w jakość obsługi i produktów poprzez systematyczną wymianę informacji w zespołach zadaniowych, jak również nastawienie na ciągłe doskonalenie. W przedsiębiorstwach zwinnych kierownictwo może podejmować świadome decyzje dotyczące tego, które zasoby należy aktualnie zaangażować w daną zmianę, tak aby zachować płynność wyników.

M. Brzeziński i K. Czop¹⁵¹ uważają, że współczesne przedsiębiorstwa usługowe muszą w swojej działalności wykorzystywać technologię informacyjną i wkraczać w coraz to nowsze obszary działalności z uwagi na działanie w warunkach postępującej globalizacji. W przedsiębiorstwach usługowych na rynku najmu powinno się dążyć do utworzenia trwałych więzi z klientami. Są oni podstawowym źródłem wartości dla przedsiębiorstwa, bez względu na to, czy jest to przedsiębiorstwo produkcyjne czy usługowe. Odpowiednio budowane i podtrzymywane relacje

¹⁴⁸ Zelbst P.J., Green Jr. K.W., Abshire R.D., Sower V.E. (2010), *Relationships among market orientation, JIT, TQM, and agility*, „Industrial Management & Data Systems”, vol. 110 (5), s. 637–658.

¹⁴⁹ Lasrado F., Pereira V. (2017), *Achieving Sustainable Business Excellence: The Role of Human Capital*, Palgrave Macmillan, London, s. 59–85.

¹⁵⁰ Indarto Prajogo D., McDermott C. (2008), *The relationships between operations strategies and operations activities in service context*, „International Journal of Service Industry Management”, vol. 19 (4), s. 506–520.

¹⁵¹ Brzezińska M., Czop K., *Istota i zakres funkcjonowania przedsiębiorstwa*, [w:] Brzeziński M. (red.), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa, s. 26.

z klientami pozwalają na zachowanie trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁵². Pozycja klienta stale się umacnia, przez co przedsiębiorstwa usługowe muszą liczyć się z nowymi rodzajami ryzyka. Za sprawą nowoczesnych technologii klient ma możliwość nieograniczonego dostępu do ofert rynkowych i ich porównywania ze sobą. Nowoczesne technologie powodują również, że przedsiębiorstwo narażone jest na ryzyko utraty reputacji.

Konkurencja sprawia, że przedsiębiorstwa usługowe muszą dopasować swoją ofertę do aktualnych wymagań klienta, tym samym włączając je do procesu usługowego. Współczesne przedsiębiorstwa usługowe powinny cechować się innowacyjnością, która odzwierciedla wymagania społeczne i procesy demograficzne. Pod pojęciem innowacji w przedsiębiorstwie usługowym rozumie się usługę, która wcześniej nie była dostępna dla klienta, a która została wprowadzona w wyniku rozszerzenia oferty usługowej bądź zasadniczych zmian w procesie ulepszeń usługi¹⁵³. Przedsiębiorstwa usługowe nie mają dużego spektrum możliwości w zakresie konkurowania na rynku ceną oferowanych usług. W związku z tym w celu konkurowania ze sobą na rynku najmu należy posługiwać się zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa. Dzięki pracownikom, którzy posiadają cechy zwinności, opisane przez autorkę opracowania w rozdziale drugim, oferowana usługa może stać się bardziej atrakcyjna w odczuciu klienta.

O popycie na usługi decyduje otoczenie ekonomiczne przedsiębiorstwa. W okresie niekorzystnych zmian w koniunkturze zwiększa się zainteresowanie usługami zaspokajającymi podstawowe potrzeby, natomiast świadczenie pozostałych usług zostaje zwykle ograniczone. Kierowanie się zasadami zrównoważonego rozwoju i zwinności jest niezbędne dla sprostania presji konkurencji. W związku z tym zarządzający przedsiębiorstwami na rynku najmu mają większą świadomość faktu, iż wiedza

¹⁵² Jelonek D. (2014), *Zarządzanie relacjami z klientami w wirtualnym otoczeniu organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 136, s. 19–31.

¹⁵³ Johnson S.P., Menor L.J., Roth A.V., Chase R.B. (2000), *A critical evaluation of the new service development process*, [w:] Fitzsimmons J., Fitzsimmons M. (red.), *New Service Development*, SAGE Publications, s. 18.

ekologiczna nabywców nieruchomości może być kluczem do wzrostu przedsiębiorstwa, dlatego w komunikacji z otoczeniem trzeba podkreślać znaczenie zrównoważonego budownictwa. Rynek najmu nie obejmuje jedynie nieruchomości do użytku dla osób fizycznych. Część rynku uwzględnia sektor usługowy i wynajem powierzchni dla osób prawnych¹⁵⁴.

Przedsiębiorstwo usługowe to odpowiedni podmiot badawczy, biorąc pod uwagę weryfikację kwestii związanych ze zwinnością organizacyjnej. Wynika to z faktu, że decyzje w przedsiębiorstwie usługowym muszą być podejmowane w krótkim czasie, w chwili rozpoznania danej sytuacji bądź szansy. Oczywiście większość tych decyzji ma charakter operacyjny – pracownik musi je podjąć od razu, w czasie, kiedy klient oczekuje zaspokojenia swoich potrzeb. Pracownicy w przedsiębiorstwach usługowych muszą więc cechować się dużą intuicją, kreatywnością, wiedzą i samokontrolą¹⁵⁵, czyli odznaczać się wysokim poziomem zwinności. W przedsiębiorstwach zwinnych pracownik ma możliwość podejmowania samodzielnie kluczowych dla przedsiębiorstwa i jego wzrostu decyzji. W przedsiębiorstwie usługowym podejmowana decyzja dotyczy zazwyczaj bezpośrednio obsługiwanego klienta, dlatego też niewłaściwe zachowanie może doprowadzić do ryzyka niewykorzystania szansy.

Na najwyższym poziomie w przedsiębiorstwach usługowych, gdzie podejmowane są decyzje o charakterze operacyjnym i strategicznym, bardzo ważne jest, aby utworzyć strukturę organizacyjną, pozwalającą na wymianę wiedzy z partnerami¹⁵⁶. Struktura organizacyjna w przedsiębiorstwie usługowym jest bardziej spłaszczona i posiada mniej szczebli niż w przedsiębiorstwie produkcyjnym, co w efekcie pozwala na szybki przepływ

¹⁵⁴ Li E.L., Zhou L., Wu A. (2017), *The supply-side of environmental sustainability and export performance: The role of knowledge integration and international buyer involvement*, „International Business Review”, vol. 26 (4), s. 724–735.

¹⁵⁵ Downar W. (2008), *Organizacja przedsiębiorstwa usługowego*, [w:] Filipiak B., Pana-siuk A. (red.), *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 19.

¹⁵⁶ Szczepańska K. (2010), *Procesowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości”, nr 6, s. 10.

informacji i daje możliwość natychmiastowego podejmowania decyzji co do nadarzających się szans. Taka struktura ma również z zasady odwróconą piramidę hierarchii. Na samej górze znajdują się pracownicy, którzy muszą bezpośrednio kooperować z klientem i podejmować decyzje. Stanowią oni zatem najważniejszy szczebel w hierarchii przedsiębiorstwa¹⁵⁷.

W przedsiębiorstwach usługowych ważnym czynnikiem wpływającym na zadowolenie klienta jest satysfakcja z pracy zatrudnionych. Tworzą oni poprzez profesjonalny kontakt z klientem i swoje zaangażowanie w pracę wartość dodaną dla przedsiębiorstwa i samych klientów. Jakość obsługi jest bezpośrednią determinantą wpływającą na satysfakcję klienta. Jakość powiązana jest z wydajnością pracownika, który utrzymuje bezpośredni kontakt z klientem. Dlatego też w przedsiębiorstwach usługowych należy zwracać szczególną uwagę na poziom wydajności pracowników¹⁵⁸.

Przedsiębiorstwa usługowe zależne są od wahań popytu i poziomu zamożności społeczeństwa. Dla przedsiębiorstw działających na rynku najmu czynniki te nie mają dużego znaczenia. Można to zauważyć w sytuacji, kiedy dane społeczeństwo ubożeje w porównaniu z innymi krajami. Wzrasta wtedy zapotrzebowanie na wynajem, ponieważ konsumenci nie posiadają funduszy własnych na zakup mieszkania, a co za tym idzie – zdolności kredytowej. Zmiana popytu na oferowane usługi najmu oraz jego obsługę może oddziaływać na ich jakość. W ramach zwinnego zarządzania organizacyjnego przedsiębiorstwo usługowe powinno posiadać elastyczne struktury i dopasowywać bieżące zatrudnienie do sytuacji rynkowej, w tym w chwilach okresowego załamania popytu lub dłuższego kryzysu.

Sektor usług związanych z nieruchomościami na wynajem w Polsce koncentruje się przede wszystkim w największych polskich miastach. Najwięcej przedsiębiorstw oferujących wynajem i związane z nim usługi

¹⁵⁷ Lotko A., Wójtowicz Ł. (2018), *Zróżnicowanie struktur organizacyjnych w usługach i przemyśle*, „Przegląd Organizacji”, nr 1 (936), s. 36–44.

¹⁵⁸ Merski J. (2004), *Wpływ turystyki na rozwój regionalny kraju i jej rola w integracji europejskiej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa, s. 143–173.

pozostaje w rękach inwestorów indywidualnych i przybiera rozdrobniony charakter. Wynika to z faktu, iż potrzeba posiadania nieruchomości nie zawsze dorównuje mobilności i płynności finansowej młodych ludzi. Inwestorzy indywidualni zakupują więc nowe mieszkania, często z myślą o późniejszym odnajęciu (ang. *Buy-to-let*).

W 2020 r. odnotowano niemal zerowe lokowanie depozytów w bankach. Według badań przeprowadzonych przez HRE Investments¹⁵⁹ zlikwidowano co piątą lokatę, a kapitał został zainwestowany w aktywa mające możliwość ochrony środków pieniężnych przed działaniem inflacji. Dobrą rentownością charakteryzują się inwestycje w mieszkania na wynajem. Zainteresowanie mieszkaniami było w lipcu 2020 r. o 10% niższe w stosunku do roku 2019, natomiast w sierpniu 2020 r. wyniki były wyższe niż w analogicznym okresie 2019 r. Popyt na mieszkania zaczynał się stopniowo odbudowywać. Według GUS-u¹⁶⁰ deweloperzy realizowali podobną liczbę nowych inwestycji w 2020 r. w stosunku do roku ubiegłego. Mieszkanie przeznaczone na wynajem generuje regularne przychody i chroni kapitał przed inflacją. W Warszawie rentowność mieszkania na wynajem wynosiła 4,2% w 2021 r., natomiast w 2020 r. inwestorzy mogli liczyć na 4,7% zysku rocznie.

Z badań przeprowadzonych przez portal gethome.pl w drugiej połowie 2020 r. wynika natomiast, że aż ponad 70% pośredników zauważa wyraźny spadek zainteresowania zakupem nieruchomości¹⁶¹. Prezes Polskiej Federacji Rynku Nieruchomości w marcu 2020 r. zwrócił się do premiera Polski z prośbą o umorzenie składek ZUS dla przedsiębiorców prowadzących działalność z zakresu pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. Pandemia COVID-19 zapoczątkowała zmiany w każdej z gałęzi gospodarki. W październiku 2020 r. został opublikowany raport GUS-u, który wskazuje, że ceny lokali mieszkalnych nadal wzrastały i to aż o 10,9%

¹⁵⁹ Heritage Real Estate (2020), *Indeks koniunktury na rynku nieruchomości w II kwartale 2020 roku*, Warszawa, s. 2–15.

¹⁶⁰ Markowski K. (2020), *Budownictwo mieszkaniowe w okresie I–VII 2020 r.*, Urząd Statystyczny w Lublinie, s. 1–3.

¹⁶¹ <https://gethome.pl/blog/rynek-nieruchomosci-covid-19/> (odczyt: 17.11.2020 r.).

w skali roku. Na rynku pierwotnym wzrost cen wynosił 5,3%, natomiast na rynku wtórnym 15,4%¹⁶².

Sytuacja epidemiologiczna na świecie miała i nadal ma wpływ na zmianę dotychczasowych zachowań konsumentów. Rok 2020 był bardzo niekorzystny dla rynku najmu krótkoterminowego w ujęciu globalnym. Wynikało to m.in. z faktu zamknięcia granic, wprowadzenia obostrzeń przez władze poszczególnych państw oraz ograniczenia działalności turystycznej. Według badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie „Mieszkanicznik” w 2020 r. nawet 60% operatorów zajmujących się najmem krótkoterminowym mogło upaść. Kryzys może również być istotnym czynnikiem, który będzie wspierał profesjonalizację branży, w której do tej pory działało wielu mikroprzedsiębiorców lub osób nieujawnionych w rejestrze przedsiębiorców¹⁶³.

¹⁶² <https://pfrn.pl/page/2709> (odczyt: 17.11.2020 r.).

¹⁶³ Józwik A. (2020), *Quo vadis, COVID-19? Perspektywy dla rynku najmu krótkoterminowego w cieniu wirusa*, <https://mieszkanicznik.org.pl/quo-vadis-covid-19-perspektywy-dla-ryнку-najmu-krotkoterminowego-w-cieniu-wirusa/> (odczyt: 17.11.2020 r.).

Rozdział III

Metodyka ilościowych i jakościowych badań empirycznych

3.1. Problem badawczy oraz osadzenie obszaru badań empirycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości

W literaturze przedmiotu problem badawczy oznacza przedmiot wysiłków badawczych, a więc to, co określa przedsięwzięcia badawcze¹. J. Apanowicz² definiuje problem badawczy jako: „stan niewiedzy posiadający charakter obiektywny”. Niewiedzę można usunąć za pomocą badań naukowych. Rozbudowując wiedzę na dany temat, można wyjaśniać fakty, które wcześniej nie były znane, wysnuwać nowe teorie i wnioski oraz tworzyć nowe rozwiązania. Właściwe sformułowanie problemu badawczego nie jest łatwe. Według M. Lisińskiego³ problemy badawcze nurtu teoretycznego są to sytuacje problemowe bezpośrednio związane z podstawą teoretyczną nauk o zarządzaniu i jakości. Wynikają one z bieżących potrzeb przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach. Problemy badawcze nurtu praktycznego formułowane są z reguły na skutek aktualnej sytuacji

¹ Sztumski J. (2005), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice, s. 28.

² Apanowicz J. (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa, s. 70.

³ Lisiński M. (2017), *Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8 (811), s. 10.

w przedsiębiorstwach. Rozstrzygnięcie problemów badawczych pozwala na uzyskanie korzyści w postaci możliwości wprowadzenia konkretnych rozwiązań w danych podmiotach gospodarczych.

Każdy proces badawczy powinno rozpoczynać się umiejscowienia tematyki badanego zjawiska w ramach konkretnego obszaru nauki. Nauki o zarządzaniu i jakości tłumaczą rzeczywistość organizacyjną i pomagają ją racjonalizować¹. Dane zagadnienie zarządzania może być analizowane z poziomu strategicznego, operacyjnego oraz funkcjonalnego. Nauki o zarządzaniu i jakości stanowią skomplikowaną materię. Wielowymiarowe podejście do badań pozwala na twórcze budowanie nowych przekrojów analitycznych oraz odkrycie nowych perspektyw badanego problemu². Nauki te pozwalają również na wykorzystanie w praktyce gospodarczej zasad zarządzania przedsiębiorstwami w zakresie zastosowania wiedzy na temat ich poprawnego funkcjonowania oraz wzrostu³.

Prawidłowe zarządzanie przedsiębiorstwem umożliwia realizację celów i prowadzi do wzrostu oraz rozwoju podmiotu. W tradycyjnym modelu definiuje się zarządzanie przedsiębiorstwem jako zbiór decyzji, których efekty będą widoczne dopiero w dalszej przyszłości. Podejmowanie trafnych decyzji jest wyznacznikiem przyszłości przedsiębiorstwa⁴. Specjaliści z dziedziny zarządzania posiadają umiejętności pozwalające im podejmować właśnie takie decyzje. Zarządzanie finansami, ocena ryzyka, prognozowanie zdarzeń – to niezbędne elementy działalności przedsiębiorstwa i umiejętności, jakie musi posiadać każdy menedżer⁵.

¹ Lemańska-Majdzik A. (2019), *Elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwie rodzinnym*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 129.

² Okręglińska M. (2019), *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 183–184.

³ Nogalski B. (2007), *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1, s. 48–60.

⁴ Komańda M. (2012), *Bogactwo w klasycznym nurcie zarządzania*, „Studia Ekonomiczne”, nr 101: Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej: teoretyczne ujęcie dobrobytu, s. 172–180.

⁵ Załoga W. (2013), *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty

Obecnie w naukach o zarządzaniu i jakości pojawia się coraz częściej słowo „niepewność”, które definiuje rynek i wydarzenia w otoczeniu biznesowym. W części teoretycznej niniejszej książki wskazano, że jedynie przedsiębiorstwa, które potrafią przewidywać zmiany i posiadają specyficzne zasoby, są w stanie pokonać konkurencję, a niepewność zamienić w korzyść biznesową. Zwinność organizacyjna stała się niezbędna do przetrwania na rynku, a tym samym pojęcie to bezsprzecznie wpisuje się w nauki o zarządzaniu i jakości.

Literatura dotycząca zwinności w przedsiębiorstwach powinna przyciągać nie tylko uwagę naukowców, ale również praktyków, którzy zarządzając swoimi przedsiębiorstwami, potrzebują wskazówek, by funkcjonować na niepewnych, niestabilnych i dynamicznych globalnych rynkach⁶. Przytoczona w pierwszej części książki literatura wskazuje na potrzebę zidentyfikowania nowych sposobów działalności i rozwoju istniejących przedsiębiorstw. Tradycyjne źródła trwałej przewagi konkurencyjnej są nieadekwatne dla dzisiejszego globalnego środowiska biznesowego. Ogólnoświatowe problemy związane z pandemią w 2020 i 2021 r. spowodowały zastój na wielu rynkach, w tym na rynku najmu nieruchomości. Ze względu na niepewność i nieprzewidywalność we wszystkich sektorach zdolność przedsiębiorstwa do przystosowania się do nieoczekiwanych zmian ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej⁷.

W naukach o zarządzaniu i jakości pojawiła się **luka badawcza**, dotycząca nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwami, które pozwalają na przystosowanie się do niepewności środowiska. Luka ta nie uwidoczniła się niedawno, jednakże rozmiar aktualnych problemów

Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria Administracja i Zarządzanie”, nr 97, s. 449–466.

⁶ Weber Y., Tarba S.Y. (2014), *Strategic agility: A state of the art*, „California Management Review”, vol. 56 (3), s. 5–12.

⁷ Margherita A., Heikkilä M. (2021), *Business Continuity in the COVID-19 Emergency: A Framework of Actions Undertaken by World – Leading Companies*, „Business Horizons”, vol. 64 (5), s. 683–695.

jest na tyle duży, że naukowcy ciągle pracują nad coraz to nowszymi pomysłami na utrzymanie pozycji przedsiębiorstwa na rynku. W związku z tym powstała między innymi idea dostosowania się do nieprzewidywanych zmian, która doprowadziła do ewolucji jednej z nowszych koncepcji strategii biznesowych określanej mianem elastyczności. Liczne publikacje wskazują jednak na fakt, że elastyczność jest jedynie składową zwinności i zamienne stosowanie tych dwóch terminów jest błędne⁸. Luka badawcza wiąże się z pilną potrzebą zidentyfikowania i rozwijania sprawności, zwinności organizacyjnej jako metazdolności, które to pozwoliłyby na wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu. Badacze definiują metazdolności zwinnego przedsiębiorstwa jako jedność przywództwa, wrażliwość strategiczną i płynność zasobów. Jedność przywództwa to umiejętność zespołu do podejmowania odważnych decyzji w jak najkrótszym czasie. Wrażliwość strategiczna to skierowanie całej uwagi na rozwój strategiczny. Natomiast płynność zasobów odnosi się do „wewnętrznej zdolności do rekonfiguracji możliwości i szybkiego ponownego rozmieszczenia zasobów”⁹.

Na podstawie krytycznego przeglądu literatury, przedstawionego w rozdziałach pierwszym i drugim, stwierdzono, że zwinność to gotowość do zmiany kierunku, w jakim podąża przedsiębiorstwo, jeżeli w otoczeniu biznesowym pojawią się możliwości wzrostu. Jest to umiejętność dopasowania się do zmian, wprowadzanie innowacyjności zarówno w usługach, jak i w sposobie działania przedsiębiorstwa. We współczesnych

⁸ Durst S., Hinteregger C., Zięba M. (2019), *The linkage between knowledge risk management and organizational performance*, „Journal of Business Research”, vol. 105, s. 1–10; Bahrami M.A., Kiani M.M., Montazeralfaraj R., Zadeh H.F., Zadeh M.M. (2016), *The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility*, „Osong Public Health and Research Perspectives”, vol. 7 (3), s. 190–196; Ganguly A., Nilchiani R., Farr J.V., *Evaluating agility in corporate enterprises*, „International Journal of Production Economics”, vol. 118 (2), s. 410–423; Shin H., Lee J.N., Kim D., Rhim H. (2015), *Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance*, „International Journal of Production Economics”, vol. 168, s. 181–196.

⁹ Doz Y.L., Kosonen M. (2010), *Embedding strategic agility...*, op. cit., s. 371.

organizacjach niezwykle ważnym elementem zarządzania jest wypracowanie optymalnej reakcji na oczekiwania klientów i wprowadzenie innowacyjności. Przedsiębiorstwo zwinne skupia się na: zarządzaniu zmianą, ryzyku, gospodarowaniu wiedzą, elastycznych zasobach, w tym kapitale relacyjnym, uwzględniając w działaniu sprawy kluczowych interesariuszy. Cechy zwinnego przedsiębiorstwa to przede wszystkim elastyczne struktury, zwinni pracownicy, transparentność funkcjonowania oraz charyzmatyczne przywództwo. To właśnie takie cechy są obecnie wyznacznikiem sukcesu zagranicznych przedsiębiorstw. Zwinne zarządzanie przedsiębiorstwem opiera się w dużej mierze na strategicznych inwestycjach niematerialnych, jakie są dokonywane przez przedsiębiorstwo w odpowiedzi na dynamikę rynku i wszystkie stwarzane przez nie możliwości. Wrażliwość strategiczna przedsiębiorstwa koncentruje się więc na umiejętności zarządzających do wyczuwania zmian w otoczeniu. Stopień płynności zasobów określa zdolność oraz szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu. Natomiast jedność przywództwa jest niezbędna do podejmowania szybkich działań w odpowiedzi na potrzeby biznesowe i nowe możliwości rynkowe. Niepewność w procesie podejmowania decyzji i działań w dużej mierze zależy od dynamiki zmian w otoczeniu biznesowym przedsiębiorstwa.

Na badania nad zjawiskiem zwinności można patrzeć z dwóch perspektyw. Pierwsza dotyczy tego, jakie działania przedsiębiorstwo kieruje na zewnątrz i dzięki czemu może dostosować swoje działania do aktualnie panującej sytuacji, zmian i rosnących wymagań klientów. Druga natomiast dotyczy wymiaru wewnętrznego przedsiębiorstwa, jego struktur i przede wszystkim strategii zarządzania, tak aby jednostka była sprawna w swoich działaniach, a plan zarządzania był zmieniany na bieżąco, w celu dostosowania się do zmian w środowisku¹⁰.

¹⁰ Braunscheidel M.J., Suresh N.C. (2009), *The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response*, „Journal of Operations Management”, vol. 27, s. 119–140.

Zwinność to umiejętność wyczuwania sytuacji na rynku oraz reagowania na nią. Zdolności te nie zawsze się ze sobą pokrywają¹¹. Pomimo obecności tematyki zwinności w zagranicznych opracowaniach wciąż brakuje prac wskazujących, że zjawisko zwinności ma miejsce również w Polsce.

Głównym celem badań własnych uczyniono identyfikację i weryfikację zależności pomiędzy zwinnością organizacyjną przedsiębiorstw funkcjonujących na warszawskim rynku najmu nieruchomości a wzrostem tych przedsiębiorstw.

Do **celów szczegółowych** należą:

- Konceptualizacja pojęcia zwinności organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem.
- Analiza i uporządkowanie definicji zwinności oraz elastyczności przedsiębiorstw.
- Prezentacja dotychczasowych badań na temat zwinności przedsiębiorstw na podstawie przeglądu literatury.
- Diagnoza i charakterystyka uwarunkowań rozwoju zwinności w przedsiębiorstwach – ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw usługowych.
- Identyfikacja specyfiki działalności rynku najmu nieruchomości.
- Analiza obszarów przedsiębiorstwa, które determinują zwinność i wpływają na wzrost przedsiębiorstwa w sytuacjach gwałtownych zmian w przedsiębiorstwie usługowym.
- Stworzenie i operacjonalizacja narzędzia badawczego służącego do oceny poziomu zwinności w danych obszarach działalności przedsiębiorstwa.
- Weryfikacja efektów wprowadzenia zwinności organizacyjnej w jednostce w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem oraz jego wzrostu.

¹¹ Ibidem.

Jak zauważa E. Nagel¹², nauka rodzi się na skutek dążenia do wyjaśnienia systematycznego oraz takiego, które podlega kontroli na podstawie danych. Celem nauki jest klasyfikacja wiedzy i jej organizacja na bazie zasad wyjaśniających. Badanie zaczyna się od postawienia pytania: jak jest? dlaczego tak jest? jaka jest przyczyna? Badacz oczekuje rozwiązania problemu badawczego i wyjaśnienia, a tym samym uzupełnienia luki badawczej, bądź też wyznaczenia kolejnych kierunków badań lub ich poszerzenia.

Postawione zostało **pytanie badawcze**: Jak wykorzystanie zwinności organizacyjnej wpływa na wzrost przedsiębiorstw na warszawskim rynku najmu nieruchomości? Dążąc do udzielenia odpowiedzi na pytanie badawcze oraz osiągnięcia założonych celów, przyjęto przebieg procesu badawczego opisanego przez J. Apanowicza¹³ (por. rysunek 7).

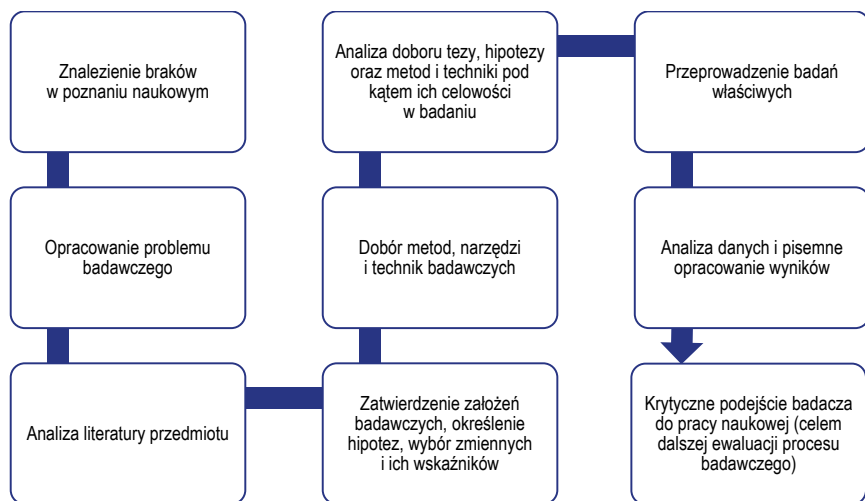
Odnalezienie braków w poznaniu naukowym stanowiło pierwszy etap pracy badawczej. Dokonano systematycznego przeglądu literatury celem zidentyfikowania i dokonania oceny dotychczasowych badań z wybranego obszaru. Według P. Hansela¹⁴ przygotowanie systematycznego przeglądu literatury jest wstępnym etapem do realizacji badania. Pominięcie tego kroku lub zrealizowanie go, opierając się na źródłach, które zostały dobrane przypadkowo, spowoduje, że badanie może okazać się niepotrzebne, ponieważ odpowiedź na zadane pytanie badawcze jest już w danej dyscyplinie naukowej znana. Może również okazać się, że w badaniu pominięto zmienne, które mają ważny wpływ na badane zjawisko. Przeprowadzenie systematycznego przeglądu literatury jest istotne z powodu ogromu publikacji i niemożności stałego śledzenia wszystkich publikowanych wyników badań. Jak zauważa P. Hansel: „W ostatniej

¹² Nagel E. (1970), *Struktura nauki. Zagadnienia logiki wyjaśnień naukowych*, tłum. Giedymin J. i in., Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 13.

¹³ Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo „Bernardinum”, Gdynia, s. 97.

¹⁴ Hansel P. (2020), *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 7–9.

dekadzie liczba badań rośnie niemalże w postępie wykładniczym [...]. [Ś]ledzenie wszystkich ukazujących się publikacji jest niewykonalne. Dlatego też konieczne jest poprzedzenie każdego projektu badawczego sporządzeniem rzetelnego przeglądu literatury”.



Rysunek 7. Etapy procesu badawczego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo „Bernardinum”, Gdynia, s. 97.

Według J. Apanowicza¹⁵ sformułowanie problemu badawczego jest krokiem, który pozwala na wyznaczenie zakresu i kierunku badań oraz daje podstawę do wyłonienia metod, technik, narzędzi badawczych oraz hipotez, które będą weryfikowane. Praca, która nie posiada określonego problemu badawczego i przedmiotu badań, nie ma właściwości naukowych. Dzięki zdobytej wiedzy o problemie badawczym powinno określić się za pomocą tez to, co chcemy rozwiązać bądź poznać. Hipoteza natomiast jest niezbędna w badaniu, jeżeli zamierza się określić współzależności pomiędzy danymi zmiennymi.

¹⁵ Apanowicz J. (2002), *Metodologia...*, op. cit., s. 115–117.

W kontekście problemu badawczego postawiono hipotezy badawcze – główną i 4 hipotezy szczegółowe.

HIPOTEZA GŁÓWNA: *Bardziej zwinne przedsiębiorstwa działające na warszawskim rynku najmu nieruchomości wykazują szybszy wzrost niż przedsiębiorstwa mniej zwinne.*

Hipotezie głównej podporządkowano cztery **hipotezy szczegółowe:**

H1: *Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na wzrost zatrudnienia.*

H2: *Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na wzrost przychodów przedsiębiorstwa.*

H3: *Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na rozwój sieciowy (ekspansja geograficzna, ekspansja na różne segmenty, franczyza).*

H4: *Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie na możliwość wprowadzenia nowych usług lub udoskonalenia już istniejących (innowacyjności usługowej).*

Po zdefiniowaniu problemu badawczego i postawieniu hipotez(y) należy przystąpić do doboru metod, technik i narzędzi badawczych. W ostatnim etapie pracy naukowej badacz staje przed koniecznością opracowania procedury badawczej i ustalenia zakresu badań. Przeprowadzenie badań to kluczowa czynność w ramach pracy badawczej. Występujące na tym etapie nieścisłości bądź zaniedbania prowadzą do obniżenia wartości pracy naukowej. Kolejno uczony przechodzi do podsumowania zrealizowanego badania zmierzającego do uzyskania odpowiedzi na wysunięty postulat badawczy. Na tym etapie badacz dowiadyuje się, czy jego założenia badawcze były słuszne.

3.2. Model badawczy i jego operacjonalizacja

Modele, które tworzone są na potrzeby badania naukowego, pełnią funkcję zarówno teoretyczną, pozwalającą na poznanie obrazu rzeczywistości, jak i funkcję praktyczną oraz są podstawowym narzędziem do przeprowadzenia badania empirycznego¹⁶. Model badawczy stanowi dopełnienie teorii, pozwala na jej uproszczenie, gdy mamy do czynienia ze zbyt skomplikowaną formą hipotezy¹⁷. W badaniach ilościowych najczęściej stosowane są modele hipotetyczno-dedukcyjne, które w naukach o zarządzaniu i jakości mają postać konstruktów teoretycznych. Opisują atrybuty badanego zjawiska i wskazują, jakie zmienne należy zmierzyć w kontekście istniejącej teorii. Wynikiem opracowania konstruktów staje się model badawczy. W związku z powyższym model hipotetyczno-dedukcyjny jest stosowany powszechnie w podejściu ilościowym. Pozwala na określenie zależności pomiędzy zmiennymi, które badacz zamierza przeanalizować¹⁸.

Po stworzeniu modelu następuje jego operacjonalizacja. Jest to działanie mające doprowadzić do utworzenia definicji operacyjnych dla pojęć oraz wyjaśnienia związków pomiędzy nimi. Polega na opisanu składowych modelu w taki sposób, aby były one zrozumiałe nie tylko dla badacza, ale również dla czytelnika. Operacjonalizacja ma również na celu: wyznaczenie charakteru opisywanych zjawisk, dobór odpowiednich pytań do badania ankietowego, sprawdzenie na podstawie danych zastanych, jakie informacje należy wykorzystać w ramach pomiarów, jakie

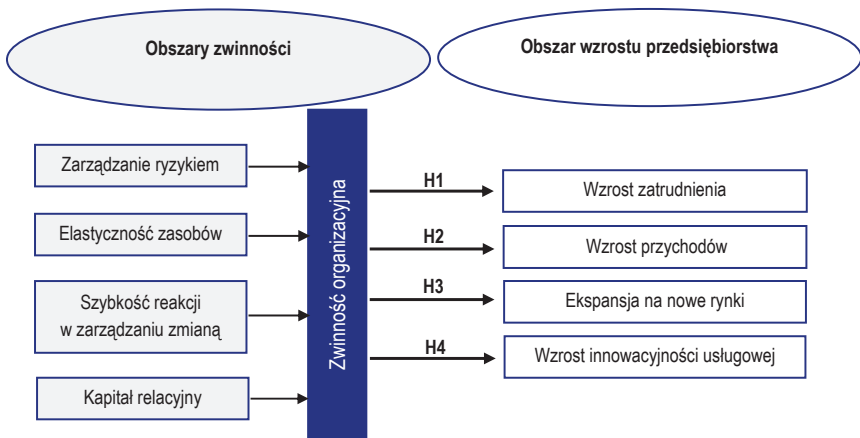
¹⁶ Szarucki M. (2011), *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] Czekaj J., Lisiński M. (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 265–284.

¹⁷ Gospodarek T. (2009), *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 63.

¹⁸ Zakrzewska-Bielawska A. (2018), *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2 (181), s. 11–14.

zmienne zastosować oraz określa statystyczną metodę pomiaru związków pomiędzy zmiennymi w modelu¹⁹.

Na potrzeby badania opracowany został model badawczy zaprezentowany na rysunku 8. Na podstawie analizy literatury przedmiotu wyszczególniono podstawowe obszary zwinności w przedsiębiorstwie oraz obszary wzrostu przedsiębiorstwa, które zostały opisane w dalszej części książki.



Rysunek 8. Model badawczy

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 10 dokonano wyodrębnienia obszarów zwinności na potrzeby procesu badawczego, bazując na zestawieniu definicji zwinności prezentowanych w części teoretycznej pracy. W modelu badawczym ujęto cztery najczęściej występujące w literaturze przedmiotu obszary: 1 – zarządzanie ryzykiem, 2 – elastyczność zasobów, 3 – szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą i 4 – kapitał relacyjny.

¹⁹ Węziak-Białowolska D. (2011), *Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych*, „Zeszyty Naukowe – Instytut Statystyki i Demografii SGH”, nr 16, s. 4–17.

Tabela 10. Obszary zwinności w literaturze przedmiotu

Autor	Założenia	Obszary
R.R. Gehani	Możliwie najszybsze wprowadzenie produktów na rynek	2, 3
S.L. Goldman i in.	Umiejętność dopasowania się do agresywnych zmian, dążenie do wysokich zysków, działania mające na celu pozyskanie jak największej liczby interesariuszy	2, 3, 4
J. Motwani, A. Kumar	Zdolność do jak najszybszego działania w sytuacji kryzysowej	1, 3
A. Gunasekaran	W przedsiębiorstwie zwinnym integruje się ze sobą takie spoiwa, jak: współpraca, strategie cenowe oparte na wartościach, inwestycje w ludzi i informacje, zmiany organizacyjne, elastyczne struktury	2, 3, 4
H. Sharifi, Z. Zhang	Poziom zdolności reagowania na zmiany	1, 3
V. Sambamurthy, A. Bharadwaj, V. Grover	Zwinność zapewnia zarządzającym przedsiębiorstwami: możliwość szybkiego reagowania na zmiany, tworzenia elastycznych struktur, dostosowywanie się do zmian oraz wdrażania innych działań kontrolujących ryzyko rynkowe i niepewność	1, 2, 3
M. Jackson, C. Johansson	Wiedza i kreatywność pracowników, współpraca z podmiotami zewnętrznymi, szybka reakcja w obrębie zmiany założeń produktów i usług, elastyczna strategia, dzięki której można zarządzać zmianami	1, 2, 3, 4
N.C. Tsourveloudis, K.P. Valavanis	Przedsiębiorstwa zwinne reagują na zmiany i to do nich dopasowują swój kształt i formę	1, 2, 3
B. Sherehiy, W. Karwowski, J.K. Layer	Zwinność objawia się poprzez szybkie dopasowanie się do otoczenia i reagowanie na zmiany w celu kontrolowania niepewności i ryzyka rynkowego	1, 2, 3

Autor	Założenia	Obszary
Y.Y. Yusuf	Przedsiębiorstwo może być zwinne dzięki wykształceniu elastycznych zasobów i produkcji, szybkości działań, rozwojowi kapitału relacyjnego, działaniom na rzecz środowiska, jak również wykorzystaniu niepewności i wysokiej jakości procesów oraz nadzorowi kluczowych kompetencji	1, 2, 3, 4
B. Horlach i in.	Zwinność polega na: wprowadzeniu do przedsiębiorstwa i utrzymaniu na wysokim poziomie kapitału relacyjnego, zorganizowaniu sprawnych cykli decyzyjnych, odpowiednim zarządzaniu ryzykiem, umiejętności szybkiej reakcji i zarządzania zmianą	1, 3, 4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gehani R.R. (1995), *Time-based management of technology: A taxonomic integration of tactical and strategic roles*, „International Journal of Operations and Production Management”, vol. 15 (2), s. 19–35; Goldman S.L., Nagel R.N., Preiss K. (1995), *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, „Van Nostrand Reinhold”, New York, s. 273; Kumar A., Motwani J. (1995), *A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms*, „International Journal of Operations and Production Management”, vol. 15 (2), s. 36–53; Gunasekaran A. (1998), *Agile manufacturing: Enablers and an implementation framework*, „International Journal of Production Research”, vol. 36 (5), s. 1223–1247; Sharifi H., Zhang Z. (2001), *Agile manufacturing in practice: Application of a methodology*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 21 (5/6), s. 772–794; Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V. (2003), *Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms*, „Management Information Systems Quarterly”, vol. 27 (2), s. 237–263; Jackson M., Johansson C. (2003), *An agility analysis from a production system perspective*, „Integrated Manufacturing Systems”, vol. 14 (6), s. 482–488; Tsourveloudis N.C., Valavanis K.P. (2002), *On the measurement of enterprise agility*, „International Journal of Intelligent and Robotic Systems”, no. 33, s. 329–342; Sherehiy B., Karwowski W., Layer J.K. (2007), *A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes*, „International Journal of Industrial Ergonomics”, vol. 37 (5), s. 445–460; Yusuf Y.Y., Gunasekaran A., Musa A., Cang S. (2012), *A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry*, „International Journal of Production Economics”, vol. 154, s. 531–543; Horlach B., Drews P., Schirmer I. (2016), *Bimodal IT: Business-IT Alignment in the Age of Digital Transformation*, Die Multikonferenz Wirtschaftsinformatik Conference 2016, s. 1416–1425.

Z przedstawionej powyżej analizy wynika, że wyłonienie czterech głównych obszarów występowania zwinności w przedsiębiorstwie usługowym zostało dokonane trafnie. Jedynie wprowadzenie sprawnego funkcjonowania powyższych czterech obszarów w przedsiębiorstwie pozwala na uzyskanie pełnej zwinności, a tym samym wzrost przedsiębiorstwa i zachowanie jego stabilności oraz konkurencyjności na rynku. Właściwa identyfikacja i klasyfikacja kluczowych wskaźników odgrywa ważną rolę w określeniu poziomu zwinności przedsiębiorstwa usługowego.

Dwie główne zmienne sukcesu zwinnego przedsiębiorstwa to szybkość i czas. Zostały one wzięte pod uwagę w badaniu, gdyż można założyć, że czas reakcji jest przede wszystkim funkcją czasu i prędkości. Na potrzeby opracowania powstała **autorska definicja zwinności**, przytoczona już w rozdziale pierwszym, która zakłada, że koncepcja ta obejmuje proaktywne działania podejmowane przez pracowników oraz zarządzających przedsiębiorstwem, które prowadzą do kształtowania systemu postaw i zasobów w stosunku do szans w otoczeniu biznesowym oraz przyczyniają się do nabycia przez przedsiębiorstwo umiejętności jak najszybszego działania w sytuacji kryzysowej i dążenia do wzrostu przedsiębiorstwa. Definicja zwinności w kontekście zrealizowanych badań, w połączeniu z głównymi czynnikami zwinności, okazała się podstawą wyboru wskaźników zwinności oraz wzrostu.

W badaniu wybrano cztery obszary wzrostu przedsiębiorstwa, które według postawionych hipotez powinny prezentować wyższe wyniki niż ma to miejsce w przedsiębiorstwach, które nie charakteryzują się zwinnością w wyżej wymienionych obszarach. Autorka zdaje sobie sprawę, że nie są to jedyne wyznaczniki wzrostu przedsiębiorstwa, jednak na potrzeby procesu badawczego i specyfiki badanych przedsiębiorstw uznano je za najważniejsze.

Wzrost przedsiębiorstwa mierzony jest przez ogólny udział w rynku, wzrost przychodów, dynamikę wartości sprzedaży oraz wzrost zatrudnienia²⁰. Wzrost w tym ujęciu to pomnażanie ilościowe dotychczas

²⁰ Pierścionek Z. (1998), *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, War-

sowego dorobku przedsiębiorstwa. Termin ten dotyczy więc rozbudowy działalności przedsiębiorstwa: przyrostu skali produkcji, powiększania liczby obiektów i zasięgu działalności, czy też zwiększenia zatrudnienia. Wzrost przedsiębiorstwa nie może być synonimem rozwoju przedsiębiorstwa. Ten ostatni jest o wiele szerszym pojęciem i oznacza zmiany strukturalne, zmianę organizacji zarządzania przedsiębiorstwem, wprowadzenie nowych technologii czy nowych systemów. Wzrost przedsiębiorstwa to zmiana jego wielkości, która rozpatrywana jest na podstawie statystycznych porównań. Mierniki wskazujące na wzrost przedsiębiorstwa to:

- wielkość zysku,
- wielkość kapitału własnego,
- liczba zatrudnionych,
- nowe jednostki,
- stabilność rynkowa.

Wzrost przedsiębiorstwa obejmuje zmiany wielkości przedsiębiorstwa, natomiast rozwój przedsiębiorstwa dotyczy dodatnich zmian ilościowych np. w zakresie wzrostu wolumenu produkcji²¹. Wzrost w jednostce może mieć charakter skokowy, co spowodowane jest występowaniem progów wzrostu. Są to okoliczności, w których wzrost może ulec zahamowaniu na przykład z powodu wprowadzenia do przedsiębiorstwa nowej strategii, systemów zarządzania, zmiany w profilu działalności. Pojęcie wzrostu przedsiębiorstwa utożsamiane jest z charakterystykami ilościowymi, natomiast pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa odnosi się w znacznej mierze do aspektów jakościowych.

Wzrost przedsiębiorstwa jest rozumiany jako „wzrost obrotów przedsiębiorstwa”²². Jak wynika z analizy powyżej przytoczonej literatury, jest to najczęściej stosowany wskaźnik do pomiaru wzrostu z uwagi

szawa, s. 14–20.

²¹ Winiarski M. (2007), *Pojęcie wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa*, „Ekonomia – Gospodarka Mięśna”, nr 5, s. 8.

²² Grzenkowicz N. i in. (2008), *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 13–16.

na fakt, że stanowi najbardziej ogólną alternatywę pomiaru dla wszystkich przedsiębiorstw komercyjnych.

Dla wzrostu przedsiębiorstwa niezwykle ważna jest innowacja. W literaturze podkreślane jest znaczenie interwencji człowieka w działania umożliwiające innowacje i wzrost. R.K. Kazanjian i in.²³ uważają, że duże przedsiębiorstwa wzrastają, ponieważ odpowiednio zarządzają ryzykiem i finansami poprzez wykorzystanie rachunkowości oraz manipulacji podatkowych do tworzenia wzrostu wyników. W małych przedsiębiorstwach wzrost ma charakter organiczny, tj. wewnętrzny. Dominacja wzrostu wewnętrznego w młodych przedsiębiorstwach jest naturalna, ponieważ tego typu przedsiębiorstwa nie dysponują zasobami finansowymi i menedżerskimi na poziomie, który pozwalałby na agresywny wzrost zewnętrzny. Już w 1998 r. odkryto, że przedsiębiorstwa małe mają znacznie silniejszą tendencję do wzrostu wewnętrznego niż duże²⁴.

Wzrost przedsiębiorstwa jest obecnie warunkiem niezbędnym wyróżniania się na tle konkurencji. Jest to również wymóg narzucony, ponieważ rynek usług, w tym najmu, przechodzi obecnie bardzo dynamiczny wzrost. W dobie przedsiębiorstw globalnych najważniejszym wyznacznikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa staje się zdolność do elastycznej zmiany rozmiaru przedsiębiorstwa. Powinno ono potrafić dostosować wielkość usług oraz zatrudnienia do obecnie panujących warunków rynkowych.

W badaniu wzrostu przedsiębiorstwa powstaje wiele dylematów. Jednym z nich jest wybór długości okresu objętego badaniem. W początkowym stadium rozwoju przedsiębiorstwo z reguły rozwija się dynamicznie, a jego sytuacja finansowa znacznie odbiega od późniejszych wyników działalności przedsiębiorstwa. Do badania powinno więc przyjmować się

²³ Kazanjian R.K., Hess E.D., Drazin R. (2006), *The challenge of organic growth*, [w:] Hess E.D., Kazanjian R.K. (red.), *The Search for Organic Growth*, Cambridge University Press, s. 1–16.

²⁴ Davidsson P., Delmar F. (1998), *Some important observations concerning job creation by firm size and age*, [w:] Pleitner H.J. (red.), *Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft*, KMU Verlag, s. 57–67.

co najmniej drugi rok funkcjonowania przedsiębiorstwa, ponieważ wyniki z pierwszego roku działalności mogą wprowadzać w błąd, tj. znacząco odbiegać od średniej w populacji.

Odnosząc się do poszczególnych elementów wzrostu przedsiębiorstwa, wybranych przez autorkę do analizy, starano się znaleźć odniesienia literaturowe, podkreślające ich znaczenie dla grupy badawczej.

H1: *Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na wzrost zatrudnienia.*

Tradycyjna definicja wzrostu przedsiębiorstwa opiera się wyłącznie na jednej zmiennej, jaką jest wzrost przychodów ze sprzedaży²⁵. Ze względu na znaczenie pracy oraz bezrobocia w wymiarze społecznym i politycznym dołączono drugi wskaźnik wzrostu przedsiębiorstwa – zatrudnienie. Wzrost przedsiębiorstwa mierzony jest więc głównie przez pomiar przychodów ze sprzedaży oraz poziom i zmienność zatrudnienia. Jak wynika z przeglądu literatury, są to najczęściej stosowane zmienne, które zazwyczaj używa się łącznie oraz pomimo rekomendacji OECD²⁶ (Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju).

Według tzw. nowej teorii wzrostu fundamentalną rolę we wzroście przedsiębiorstwa odgrywa kapitał ludzki. Wzrost jest funkcją inwestycji w kapitał ludzki²⁷. Jednym z najprostszych mierników wzrostu przedsiębiorstwa jest wielkość sprzedaży, ponieważ ukazuje ona zarówno długo-, jak i krótkookresowe zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie. Materiały do wykonania badania można pozyskać również z ogólnodostępnych źródeł, jakimi są sprawozdania finansowe przedsiębiorstwa. W niektórych

²⁵ Acs Z., Parsons W., Tracy S. (2008), *High Impact Firms: Gazelles Revisited*, „Small Business Research Summary”, vol. 328, s. 16.

²⁶ OECD (2007), *OECD-Eurostat Manual on Business Demography Statistics*, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5901585/KS-RA-07-010-EN.PDF/290a71ec-7a71-43be-909b-08ea6bcd521?version=1.0> (odczyt: 25.02.2021 r.).

²⁷ Bullock A., Codh A., Fu X., Hughes A., Yang Q. (2004), *SME Growth Trajectories. A pilot study of UK SME growth and survival using CBR panel data*, Centre for Business Research, Cambridge University, s. 46.

przedsiębiorstwach kryterium to nie sprawdza się w ocenie wzrostu, ponieważ w przedsiębiorstwach o profilu high-tech w szybszym tempie niż sprzedaż wzrasta poziom zatrudnienia oraz wartość aktywów. Sprzedaż uzależniona jest również od zjawiska inflacji oraz zmiany kursu walut, co nie wpływa z kolei na wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie.

H2: *Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na wzrost przychodów przedsiębiorstwa.*

Związek pomiędzy wdrażaniem w przedsiębiorstwie strategicznych decyzji a jego wynikami finansowymi jest tematem badań naukowych już od wielu lat²⁸.

W 1998 r. L. Dyer i R.A. Shafer²⁹ stwierdzili, że zwinność rozszerza pojęcie elastyczności strategicznej i zaproponowali objęcie pojęciem zwinności organizacyjnej dwóch koncepcji – zwinności dostosowania strategicznego oraz kapitalizacji rynkowej. W 1999 r. P.S. Adler, B. Goldoftas i D. Levine³⁰ zwrócili uwagę na konieczność zrównoważenia działań strategicznych i efektywności operacyjnej w celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. P.P. Tallon i A. Pinsonneault³¹ wykazali, że zwinność ma pozytywny wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, o ile struktury w przedsiębiorstwie noszą cechy elastyczności, a wydajność IT jest wysoka. S.K. Vickery i in.³² zauważyli, że zwinność ma pozytywny

²⁸ Capon N., Farley J.U., Hoening S. (1990), *Determinants of financial performance: A meta analysis*, „Management Science”, vol. 36 (10), s. 1143–1159.

²⁹ Dyer L., Shafer R.A. (1998), *From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility*, „CAHRS Working Paper Series”, vol. 6 (2), <https://core.ac.uk/download/pdf/5131647.pdf> (odczyt: 25.02.2021 r.).

³⁰ Adler P.S., Goldoftas B., Levine D. (1999), *Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System*, „Organization Science”, vol. 10 (1), s. 44–60.

³¹ Tallon P.P., Pinsonneault A. (2001), *Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model*, „Management Information Systems Quarterly”, vol. 35 (2), s. 463–486.

³² Vickery S.K., Droge C., Setia P., Sambarmurthy V. (2010), *Supply chain information technologies and organizational initiatives: Complementary versus independent effects on*

wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. N. Roberts i V. Grover³³ zaobserwowali związek między zwinnością a wydajnością przedsiębiorstwa. Do swoich badań użyli wskaźników marketingowych oraz finansowych. M.Y. Brannen i Y.L. Doz³⁴ określili zwinność jako „umiejętność opracowania strategicznych alternatyw”, co w konsekwencji pozwala na wypracowanie wyższych dochodów przedsiębiorstwa.

Większość badań na temat powiązania zwinności ze zwiększeniem przychodów w przedsiębiorstwie ma charakter ściśle koncepcyjny. Jak wskazuje powyższa analiza, istnieją badania nad stosowaniem zwinności i miarami wydajności przedsiębiorstwa oraz dotyczące poprawy jego sytuacji finansowej, ale wyniki tych badań ściśle nie określają, czy faktycznie istnieje związek pomiędzy wprowadzeniem do przedsiębiorstwa zwinności a przychodami z działalności.

Dokonany przegląd literatury przedmiotu, jak i powyższa analiza pozwala na sformułowanie twierdzenia, że zwinność w zarządzaniu przedsiębiorstwem może wpływać na wzrost przychodów przedsiębiorstwa, jednakże nie ma jasnego potwierdzenia tej hipotezy. Zwinne pod względem strategicznym i organizacyjnym przedsiębiorstwa mogą wyszczególnić cele operacyjne i wykorzystywać alternatywne kierunki działania oraz różne opcje strategiczne, co przekłada się bezpośrednio na wzrost przychodów przedsiębiorstwa, wzrost inwestycji oraz ekspansję na nowe rynki³⁵. W związku z niespójnymi wynikami badań dotyczącymi wykazania zależności lub jej braku pomiędzy zwinnością a przychodami przedsiębiorstwa – podjęto badanie zgodne z hipotezą 2.

agility and firm performance, „International Journal of Production Research”, vol. 48 (23), s. 7025–7042.

³³ Roberts N., Grover V. (2012), *Investigating firm's customer agility and firm performance...*, op. cit., s. 579–585.

³⁴ Brannen M.Y., Doz Y.L. (2012), *Corporate languages and strategic agility: Trapped in your jargon or lost in translation?* „California Management Review”, vol. 54 (3), s. 77–97.

³⁵ Shin H., Lee J.N., Kim D., Rhim H. (2015), *Strategic agility...*, op. cit.

H3: *Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na rozwój sieciowy (ekspansja geograficzna, ekspansja na różne segmenty, franczyza).*

D. Katz i R.L. Kahn³⁶ wyróżnili cztery typy wzrostu przedsiębiorstwa, które odnoszą się bezpośrednio do jego rozmiaru. Stwierdzili oni, że wzrost odbywa się poprzez: zwiększenie rozmiaru danej jednostki (wzrost przychodów i zatrudnienia), zróżnicowanie (tworzenie jednostek zajmujących się nowymi produktami lub nowymi rynkami) i formowanie się całkiem nowych, równoległych jednostek przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo może osiągnąć taki poziom wzrostu, że nie jest w stanie już zbywać swoich produktów/usług na danym rynku i w tym celu musi nastąpić kolejny etap wzrostu, jakim jest poszukiwanie nowych rynków działalności³⁷.

Ostatecznym celem każdego przedsiębiorstwa powinno być zwiększenie jego udziału w rynku i uzyskanie ogólnej przewagi konkurencyjnej³⁸. Udział danego przedsiębiorstwa w rynku zależy od całego szeregu zmiennych, do których można zakwalifikować między innymi zadowolenie klienta: z usługi, poziomu obsługi, ceny usługi, ze zdolności przedsiębiorstwa do reagowania na nagłe skutki biznesowe³⁹. Kluczowymi czynnikami napędzającymi zwinność są zmiany wymagań klientów, technologii czy struktury cen. W związku z powyższym ocena udziału w rynku i przypisanie danego poziomu zwinności zależne są od czynników sprawczych⁴⁰.

Wzrost następuje dzięki wykorzystaniu nowych i istniejących już możliwości na nowych lub starych rynkach za pomocą nowych lub

³⁶ Katz D., Kahn R.L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons, New York, s. 489.

³⁷ Puto A. (2017), *Cele rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw – wyniki badań własnych*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3 (368), s. 374–386.

³⁸ Kraszewska M., Pujer K. (2017), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Exante Wydawnictwo Naukowe, Wrocław, s. 7–11.

³⁹ Frankowska E. (2011), *Badanie stopnia zadowolenia klientów z jakości usług*, „Zeszyty Naukowe SGSP”, nr 1, s. 203–217.

⁴⁰ Nazira S., Pinsonneault A. (2021), *Relating agility and electronic integration...*, op. cit.

znanych już usług i produktów⁴¹. Inwestycje w nowe oddziały mogą pozwolić przedsiębiorstwu na wzrost dzięki większemu udziałowi w rynku⁴². Wzrost przedsiębiorstwa zachodzi za pomocą alokacji zasobów w ekspansję na nowe rynki i celowe planowanie. Przedsiębiorstwo musi w tym celu dysponować nie tylko zasobami, ale i zdolnościami kierowniczymi. W trakcie procesu ekspansji na nowe rynki przedsiębiorstwo musi tworzyć nowe usługi oraz stale doskonalić wewnętrzną wydajność. Menedżerowie gromadzą doświadczenie, co można zauważyć poprzez ilość zdobytej wiedzy i umiejętność jej wykorzystanie, prowadzące do utworzenia wszechstronnej bazy zasobów względem zakresu świadczonych usług. W związku z powyższym można sformułować kolejną hipotezę badawczą – H4.

H4: *Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie na możliwość wprowadzenia nowych usług lub udoskonalenia już istniejących (innowacyjności usługowej).*

Umiejętność poszukiwania, wdrażania oraz rozpowszechniania rozwiązań mających akceptację klientów nazywa się aktywnością innowacyjną przedsiębiorstwa⁴³. Według A. Krzepickiej i J. Tarapata⁴⁴ przedsiębiorstwa, które potrafią wyszukiwać, tworzyć i wdrażać innowacje, są w stanie reagować na zmiany w otoczeniu i tym samym się do nich przygotowywać oraz zaadaptować. Innowacyjność to zamierzona, użyteczna

⁴¹ Brush C.G., Ceru D.J., Blackburn R. (2009), *Pathways to entrepreneurial growth: The influence of management, marketing and money*, „Business Horizons”, vol. 52, s. 481–491.

⁴² Achtenhagen L., Melin L., Naldi L. (2013), *The characteristics and dynamics of business models in continuously growing firms*, „Long Range Planning”, vol. 46 (6), s. 427–442.

⁴³ Bieniok H. (2007), *Innowacje jako wartość organizacji oraz kluczowy instrument radzenia sobie na rynku z ryzykiem i niepewnością*, [w:] Jędralska K. (red.), *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice, s. 204.

⁴⁴ Krzepicka A., Tarapata J. (2012), *Innowacje jako czynnik budowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2, s. 74–89.

lub też rewolucyjna zmiana istniejących w przedsiębiorstwie elementów, która w rezultacie pozwala na zwiększenie efektywności, rozwój i wzrost przedsiębiorstwa⁴⁵.

W miarę postępu globalizacji gospodarczej przedsiębiorstwa zaczęły używać innowacji i niematerialnych zasobów jako podstawę prowadzącą do zwiększenia konkurencyjności. W celu poprawy wyników przedsiębiorstwa coraz częściej dopasowują swoje strategie tak, aby umożliwić rozwój sieci powiązań i współpracę z innymi przedsiębiorstwami⁴⁶.

Aby przedsiębiorstwa mogły inwestować w rozwój nowych usług, muszą posiadać odpowiednio elastyczne struktury i zasoby. Jedynie przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji mogą, zarządzając organizacją w sposób tradycyjny, osiągnąć wysoki poziom inwestycji i badań. Współczesne przedsiębiorstwa mają dość ograniczone zasoby. Dla nich zasoby materialne stanowią ograniczenie ze względu na niewielkie rozmiary przedsiębiorstwa, jak również krótki okres działania na rynku. Jeżeli zasoby materialne są ograniczone, sukces przedsiębiorstwa zależy od decyzji podejmowanych przez menedżerów, jak również od zasobów niematerialnych, przede wszystkim zwinnych działań pracowników⁴⁷. E. Stam i K. Wennberg⁴⁸ wskazują, że zaangażowanie właścicieli przedsiębiorstw w innowacje ma pozytywny wpływ na jego wyniki finansowe oraz wartość rynkową.

Termin „innowacja” ma obecnie wiele znaczeń, a jego zakres jest niełatwy do ścisłego zdefiniowania. Można jednak przyjąć, że zwykle wiąże się on z wprowadzeniem nowości do przedsiębiorstwa. W literaturze

⁴⁵ Perlaki I. (1983), *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa, s. 17.

⁴⁶ Xie X., Fang L., Zeng S. (2016), *Collaborative innovation network and knowledge transfer performance: A fsQCA approach*, „Journal of Business Research”, vol. 69, s. 5210–5215.

⁴⁷ Nemkova E., Souchon A.L., Hughes P., Micevski M. (2015), *Does improvisation help or hinder planning...*, op. cit., s. 41–65.

⁴⁸ Stam E., Wennberg K. (2009), *The roles of R&D in new firm growth*, „Small Business Economics”, vol. 33, s. 77–89.

przedmiotu można spotkać różnorodne wyjaśnienia tego pojęcia⁴⁹. Innowacyjność w przedsiębiorstwie może być definiowana jako umiejętność opanowania, wprowadzania, jak i rozwijania nowych procesów oraz usług w przedsiębiorstwie, chociaż mogą one być już znane na rynku lokalnym, jak i zagranicznym⁵⁰. W związku z mnogością definicji i szerokim zakresem terminu „innowacyjność” na potrzeby opracowania postanowiono przyjąć, iż innowacyjność w przedsiębiorstwach usługowych działających na rynku najmu będzie analizowana pod kątem wprowadzania nowych usług oraz doskonalenia już istniejących.

Innowacyjność najprościej jest określić na podstawie liczby innowacji, jakie wprowadziło przedsiębiorstwo. Wynikiem innowacyjności przedsiębiorstwa jest również skłonność do podejmowania ryzyka, czyli zamiar angażowania się w ryzykowne projekty w celu zwiększenia wyników finansowych przedsiębiorstwa⁵¹. Udowodnione zostało⁵², że przedsiębiorstwa, które mają większą skłonność do ryzyka, potrafią skuteczniej rozwijać zachowania ukierunkowane na rozwój nowych usług za pomocą innowacyjnych technik.

Jeżeli przedsiębiorstwo systematycznie przyswaja wiedzę dzięki rozwiniętej sieci powiązań i dostępnym zasobom, tym samym identyfikując związane z nią ryzyko, to ma możliwość wprowadzenia innowacyjnych działań, jak również pomniejszenia ryzyka niepowodzenia związanego z tym procesem.

⁴⁹ Wasiluk A. (2002), *Innowacyjność współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Kowalczewski W. (red), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Dialog, Warszawa, s. 335–353.

⁵⁰ Luk C., Yau O.H.M., Sin L.Y.M., Tse A.C.B., Lee J.S.Y. (2008), *The effects of social capital and organizational innovativeness in different institutional contexts*, „Journal of International Business Studies”, vol. 39, s. 589–612.

⁵¹ Das S.R., Joshi M.P. (2007), *Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity*, „Journal of Operations Management”, vol. 25, s. 643–660.

⁵² Gilley K.M., Walters B.A., Olson B.J. (2002), *Top management team risk taking propensities and firm performance: Direct and moderating effects*, „Journal of Business Strategies”, vol. 19, s. 95–114.

3.3. Projekt badań i próba badawcza

Istnieje różnica pomiędzy metodami badań stosowanymi w naukach społecznych i humanistycznych oraz innych naukach. W naukach społecznych wykorzystuje się przede wszystkim metody jakościowe. Metody ilościowe używane są do badania zjawisk np. w naukach przyrodniczych. Istnieją jednak wyjątki, takie jak ekonomia i socjologia, gdzie dominują podejścia ilościowe⁵³. Od 2006 r., kiedy zaczął ukazywać się „The Journal of Mixed Methods Research”, zaczęto obserwować wzrost metod mieszanych w naukach społecznych. Wykazano, że artykuły uwzględniające opis zastosowanych metod mieszanych w niektórych z dziedzin odnotowują wyższe wskaźniki cytowania⁵⁴. C. Bigler i in.⁵⁵ stwierdzili, że stosowanie metod mieszanych jest nieuniknione w przypadku całościowego podejścia do problemu badawczego, gdyż rzeczywistość może być zbyt złożona, by traktować ją jednowymiarowo.

W części praktycznej zaproponowano zestaw prostych, podstawowych i mierzalnych wskaźników statystycznych, które można ocenić za pomocą danych finansowych dowolnego przedsiębiorstwa w zestawieniu z danymi pozyskanymi z badania ankietowego.

Wyjściową metodą badawczą zastosowaną w badaniach własnych była analiza danych zastanych. Zastosowanie tej metody pozwoliło na identyfikację i skorygowanie dostępnych informacji, które można było poddać dalszej analizie. W tym celu zidentyfikowane i przeanalizowane zostały następujące źródła: krajowa i zagraniczna literatura przedmiotu w formie

⁵³ Strijker D., Bosworth G., Bouter G. (2020), *Research methods in rural studies: Qualitative, quantitative and mixed methods*, „Journal of Rural Studies”, vol. 78, s. 262–270.

⁵⁴ Molina-Azorin J.F. (2012), *Mixed methods research in strategic management*, „Organizational Research Methods”, vol. 15, s. 33–56.

⁵⁵ Bigler C., Amacker M., Ingabire C., Birachi E. (2019), *A view of the transformation of Rwanda's highland through the lens of gender: A mixed-method study about unequal dependents on a mountain system and their well-being*, „Journal of Rural Studies”, vol. 69, s. 145–155.

wydawnictw zwartych i ciągłych (naukowych oraz branżowych), prasa, internet, raporty.

W części empirycznej do wnioskowania wykorzystane zostały wyniki badań zarówno o charakterze **ilościowym**, jak i **jakościowym**. W ramach **badan ilościowych** – zrealizowanych w wyselekcjonowanej grupie przedsiębiorstw działających na warszawskim rynku najmu nieruchomości – przeprowadzony został sondaż diagnostyczny wykorzystujący ankietę. Uzyskane dane pierwotne zostały przeanalizowane za pomocą programu statystycznego Statistica 13.1. Zastosowane metody statystyczne pozwoliły na określenie statystycznie istotnych zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

Wyodrębniono następujący **zakres badań**:

- podmiotowy – przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku najmu nieruchomości w Warszawie,
- przedmiotowy – wykorzystanie zwinności organizacyjnej w zarządzaniu firmą w kontekście wpływu na wzrost przedsiębiorstwa,
- przestrzenny – teren Warszawy,
- czasowy – styczeń 2017 r. – grudzień 2019 r. oraz w osobnej kategorii styczeń 2020 r. – maj 2021 r.

Przyjęty cel badawczy znalazł odzwierciedlenie w kryterium doboru próby badawczej. Dobór grupy badawczej miał charakter celowy. Wybrane zostały przedsiębiorstwa z konkretnego rynku – warszawskiego rynku najmu nieruchomości, które wykazały cechy zwinności oraz przedsiębiorstwa, które nie wykazały cech zwinnego przedsiębiorstwa, a następnie zbadane zostało, czy i na ile poszczególne typy badanych podmiotów charakteryzuje wzrost na przestrzeni analizowanego okresu.

Dobór próby celowej opiera się na wiedzy badacza o danej populacji i celach badań. Zbadanie całości grupy przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku najmu jest niemożliwe z uwagi na czasochłonność badania oraz

zbyt wysokie koszty pozyskania materiału do badań. Dlatego też badacze dokonują zawężenia całej populacji do konkretnej próby⁵⁶.

Diagnoza zwinnych zachowań w jednostkach na rynku najmu wymaga wzięcia pod uwagę pełnej próby badawczej przedsiębiorstw z terenu miasta Warszawy. Przyjęto, że w badaniu będą uczestniczyły przedsiębiorstwa, które zajmują się: najmem, podnajmem, najmem okolicznościowym, podnajmem dla klientów zagranicznych na zlecenie, wynajmem i zarządzaniem nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi. Z grupy wykluczono przedsiębiorców, którzy nie zatrudniają pracowników.

Narzędziem badawczym w przeprowadzonym badaniu ilościowym była ankieta. Badania ankietowe są techniką gromadzenia informacji statystycznych o działaniach, postawach lub określonych cechach populacji za pomocą zestawu pytań. Ankieta pozwala na osiągnięcie szerokiego zakresu populacji, który badacz może pozyskać, wykorzystując wiele kanałów informacyjnych. Celem przeprowadzenia badania jest uzyskanie informacji do analizy statystycznej. Wyniki ankiety oceniane są kolejno pod względem ich istotności statystycznej. Im lepiej opracowano pytania ankietowe i dobrano próbę, tym większe prawdopodobieństwo pozyskania rzetelnych statystycznie danych⁵⁷.

Wstępnym etapem badań ilościowych było badanie pilotażowe w grupie trzech przedsiębiorstw z rejonu Częstochowy, które przeprowadzono w celu weryfikacji poprawności narzędzia badawczego. Badanie pilotażowe ma na celu sprawdzenie narzędzia, które ma posłużyć w badaniu zasadniczym. Jest to rodzaj badania wstępnego, które pokazuje, czy wybrane narzędzie przyczyni się do dostarczenia danych, których zebrania oczekuje badacz. Badanie pilotażowe powinno więc ukazać wady pytań zawartych w ankiecie, jak również pokazać, w jaki sposób powinno się je przeredagować, aby były zrozumiałe dla respondenta⁵⁸. Badanie pilo-

⁵⁶ Babbie E. (2004), *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa, s. 205.

⁵⁷ Preston V. (2020), *Questionnaire Survey*, International Encyclopedia of Human Geography (Second Edition), s. 175–181.

⁵⁸ Grzeszkiewicz-Radulska K. (2012), *Metody badań pilotażowych*, „Acta Universitatis Lodzensis”, Folia Sociologica, nr 42, s. 113–114.

tażowe powinno zostać wykonane, gdy mechanizmy funkcjonowania danego rynku są mało znane badaczowi. Pozwala ono również na sprawdzenie, czy instrukcja wypełnienia ankiety jest zrozumiała i czy pytania nie są zbyt drażliwe dla respondenta⁵⁹. Badania pilotażowe realizowane są zwykle na małą skalę w porównaniu z badaniem głównym i umożliwiają testowanie podstawowych koncepcji oraz ocenę ważnych parametrów projektu badania⁶⁰.

Dane właściwe zostały zebrane w okresie od kwietnia do maja 2021 r. Pozyskano je za pomocą ankiety internetowej. Ustrukturyzowana ankieta użyta do zbierania danych zawierała następujące sekcje:

1. Pytania metryczkowe:
 - a) stanowisko respondenta i nazwa przedsiębiorstwa,
 - b) świadczone usługi,
 - c) liczba zatrudnionych pracowników.
2. Sekcja główna I – zawierająca wybrane wskaźniki wzrostu przedsiębiorstwa.
3. Sekcja główna II – zawierająca stwierdzenia mające na celu ocenę funkcjonowania zjawiska zwinności.

Ankieta została udostępniona na stronie internetowej Warszawskiego Stowarzyszenia Pośredników w Obrocie Nieruchomościami (WSPON), które powstało w 1994 r. WSPON zrzesza osoby, które świadczą usługi w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami, jak również prowadzi działalność naukowo-dydaktyczną, ściśle związaną z rynkiem nieruchomości⁶¹. Ankieta została również rozesłana do Sto-

⁵⁹ Nowak S. (2007), *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 59–61.

⁶⁰ Danesh V., Zuñiga J.A., Timmerman G.M., Radhakrishnan K., Cuevas H.E., Young C.C., Henneghan A.M., Morrison J., Kim M.T. (2021), *Lessons learned from eight teams: The value of pilot and feasibility studies in self-management science*, „Applied Nursing Research”, vol. 57, 151345.

⁶¹ <https://www.wspn.org.pl/> (odczyt: 14.03.2021 r.).

warzystw wchodzących w skład Polskiej Federacji Stowarzyszeń Zawodów Nieruchomościowych.

Tożsama ankieta została rozesłana drogą mailową do 199 przedsiębiorstw, dla których w bazie przedsiębiorstw⁶² główny obszar działalności to wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi (PKD⁶³: 68.20.Z). Baza została dobrana pod kątem PKD, okresu funkcjonowania (wszystkie przedsiębiorstwa powstałe przed styczniem 2017 r.) oraz obszaru działalności przedsiębiorstw (miasto Warszawa). W bazie nie można było dokonać wyboru przedsiębiorstw, w których pracuje tylko 1 osoba. Ustalono więc, że pełna grupa badawcza, która może wziąć udział w badaniu, to mniej niż 199 przedsiębiorstw.

Po podwójnej próbie kontaktu e-mailowego pozostałe ankiety zostały przeprowadzone podczas rozmowy telefonicznej. Z uwagi na duże zainteresowanie tematem innowacji na rynku najmu i powiązaniem z nimi wzrostem przedsiębiorstwa dla zwiększenia zainteresowania udziałem w badaniu zaproponowano respondentom udostępnienie im raportu podsumowującego zrealizowane badanie. Otrzymano 88 pełnych odpowiedzi z próby 199 ogółem, co daje wskaźnik odpowiedzi na poziomie 44,22%.

Respondenci oceniali postrzeganie danej praktyki w ich przedsiębiorstwie oraz wyniki przedsiębiorstwa na podstawie 5-punktowej skali Likerta. Ten instrument pomiarowy został użyty po raz pierwszy w 1932 r. przez Rensisa Likerta. Za pomocą skali ocen można gromadzić prawidłowe i wiarygodne dane dotyczące ilościowego wymiaru badań, odnoszące się głównie do postaw społecznych. Z reguły skalę Likerta wykorzystuje się w takich dziedzinach wiedzy, jak medycyna, psychologia czy ekonomia⁶⁴. Jest to najczęściej stosowana skala psychometryczna w badaniach ankietowych. Polega na wskazaniu przez respondentów, w jakim stopniu zgadzają się z deklarowanym oświadczeniem. Dobrze zaprojektowana

⁶² <https://www.bnf.pl/> (odczyt: 27.03.2021 r.).

⁶³ Polska Klasyfikacja Działalności.

⁶⁴ Mellor D., Moore K.A. (2014), *The use of Likert scales with children*, „Journal of Pediatric Psychology”, vol. 39 (3), s. 369–379.

skala Likerta powinna wyrażać opinię, postawę lub przekonanie mierzone w jasny sposób i używać odpowiedniego sformułowania dla punktów skali.

Skala Likerta jest prosta do skonstruowania oraz modyfikacji. Wyniki pomiarów numerycznych w łatwy sposób można wykorzystać do wnioskowania statystycznego, a pomiary oparte na omawianej skali wykazują dobrą rzetelność. Ma ona również wady, wynikające z zamkniętego formatu odpowiedzi⁶⁵. Zmusza on respondentów do wyboru jednej opcji spośród podanych, które mogą nie do końca być zbieżne z opinią respondenta, a więc wymaga dokonania wyboru odpowiedzi „akceptowalnej”, najbliższej zdaniu respondenta. Z jednej strony, aby uniknąć zniekształcenia bądź utraty informacji, zaleca się zwiększenie punktów skali Likerta z 5 do 7. Z drugiej strony dłuższa lista opcji może nasilać niechęć do udzielania odpowiedzi na pytania ankietowe. D.R. Hodge, D. Gillespie⁶⁶ sugerują użycie formatu uzupełnienia zdania do pomiaru zgodności. Na przykład stwierdzenie: „Dzielimy się wiedzą z partnerami biznesowym” zostaje zastąpione stwierdzeniem: „W moim przedsiębiorstwie z partnerami biznesowymi...” i kolejno dodaje się dwa krańcowe wyrażenia – „chętnie dzielimy się naszą wiedzą” bądź „nie dzielimy się naszą wiedzą”. Te dwa wyrażenia stanowią początek i koniec skali. Metoda uzupełniania wyrażen ma zalety w zestawieniu z tradycyjnym podejściem do skali Likerta. Już w 1994 r. L. Chang⁶⁷ udowodnił, że rzetelność i korelacje między pozycjami pomiaru są wyższe. P. Tarka⁶⁸ przeprowadził badanie, z którego wynika, że 7-punktowa skala cechuje się większym rozrzutem

⁶⁵ Hodge D.R., Gillespie D. (2003), *Phrase completions: An alternative to Likert scales*, „Social Work Research”, vol. 27, s. 45–55.

⁶⁶ Ibidem.

⁶⁷ Chang L. (1994), *A psychometric evaluation of 4-point and 6-point Likert-type scales in relation to reliability and validity*, „Applied Psychological Measurement”, vol. 18, s. 205–215.

⁶⁸ Tarka P. (2015), *Własności 5- i 7-stopniowej skali Likerta w kontekście normalizacji zmiennych metodą Kaufmana i Rousseeuwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 385, s. 286–294.

odpowiedzi w stosunku do skali 5-punktowej. 7-punktowa skala może wprowadzić respondentów w błąd i powodować problem w wyborze poprawnej odpowiedzi. Powiększenie skali nie wnosi istotnych informacji do badania, gdyż respondenci nie są w stanie odpowiedzieć poprawnie, mając do dyspozycji zbyt wiele kategorii odpowiedzi. Według autora publikacji bardziej korzystna jest skala 5-punktowa. P. Tarka wskazuje również, że wadą 5-punktowej skali są kumulujące się w jednym miejscu odpowiedzi, które mogą mieć charakter tendencyjny, natomiast rozproszenie do 7-punktowej skali powoduje wzrost odpowiedzi skrajnych.

W związku z tym przyjęto 5-punktową skalę Likerta, projektowaną metodą uzupełnienia wyrażeń, w części dotyczącej działania obszarów zwinności organizacyjnej oraz 7-punktową – w części odnoszącej się do obszarów wzrostu przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu można znaleźć niewielką liczbę badań nad poziomem zwinności, natomiast naukowcy, którzy podjęli się tego zadania, stosowali w badaniach skalę Likerta⁶⁹. Użycie tej skali okazało się zasadne również w przypadku pomiaru: wydajności organizacyjnej⁷⁰, skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej⁷¹, kompetencji zawodowych⁷², kreatywności pracowników⁷³, kapitału ludzkiego⁷⁴. W związku

⁶⁹ Shin H., Lee J.N., Kim D., Rhim H. (2015), *Strategic agility of Korean small...*, op. cit.

⁷⁰ Durst S., Hinteregger C., Zięba M. (2019), *The linkage between knowledge risk management...*, op. cit.

⁷¹ Kożuch B., Sienkiewicz-Małjurek K. (2013), *Mierzenie skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym*, [w:] Frąckiewicz-Wronka A. (red.), *Efektywność zarządzania organizacjami publicznymi i jej pomiar*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 168, s. 82–92.

⁷² Jurek P. (2012), *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*, „Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego”, nr 54, s. 115–142.

⁷³ Tomczak-Horyń K., Knosala R. (2016), *Dobór kryteriów do oceny kreatywności pracowników produkcyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem / Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją”, nr 2, s. 34–39.

⁷⁴ Juchnowicz M., Mazurek-Kucharska B., Turek D. (2015), *Pomiar wybranych jakościowych cech kapitału ludzkiego*, [w:] Sienkiewicz Ł. (red.), *Pomiar kapitału ludzkiego*

ku z tym uznano za zasadne użycie skali Likerta do pomiaru zwinności organizacyjnej. Na podstawie tych obserwacji stworzono narzędzie służące do pomiaru zwinności, które przedstawiono w tabeli 11.

Tabela 11. Narzędzie pomiaru zwinności organizacyjnej w wyłonionych obszarach – narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 1

Obszar	Nazwa obszaru	Zmienne
Zarządzanie ryzykiem	Z_R	Postrzeżenie ryzyka
		Identyfikacja ryzyka
		Strategia działania wobec ryzyka
		Reakcja na zmiany popytu
Elastyczność zasobów	E_Z	Elastyczność struktur
		Nowoczesne rozwiązania
		Informatyzacja działań
		Umiejętności i wiedza
Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą	S_R_Z	Monitorowanie rynku
		Stosunek do niepewności
		Struktura organizacyjna
		Wprowadzanie zmian
Kapitał relacyjny	K_R	Wykorzystanie kreatywności pracowników
		Stosunki z klientami
		Proces uczenia się
		Dzielenie się wiedzą

Źródło: Opracowanie własne.

Dla każdego z obszarów wyszczególnionych w narzędziu badawczym wyłoniono po cztery pytania charakterystyczne dla określonego zwinnego działania w przedsiębiorstwie. Respondenci odpowiadali zgodnie z 5-punktową skalą Likerta. Do każdej ze zmiennych podanych

w narzędziu pomiaru przypisano 5 punktów. Maksymalnym do uzyskania wynikiem, świadczącym o najwyższej możliwej zwinności przedsiębiorstwa, było 80 punktów.

Do pomiaru średniorocznego wzrostu zatrudnienia oraz przychodów ze sprzedaży w badanych przedsiębiorstwach użyto następujących przedziałów procentowych:

- pomniejszenie o ok. 81%–100%,
- pomniejszenie o ok. 61%–80%,
- pomniejszenie o ok. 41%–60%,
- pomniejszenie o ok. 21%–40%,
- pomniejszenie o ok. 1%–20%,
- brak zmiany,
- wzrost o ok. 1%–20%,
- wzrost o ok. 21%–40%,
- wzrost o ok. 41%–60%,
- wzrost o ok. 61%–80%,
- wzrost o ok. 81%–100%,
- wzrost o ponad 100%.

Badanie przeprowadzono w dwóch okresach, tj. od stycznia 2017 r. do grudnia 2019 r. oraz od stycznia 2020 r. do maja 2021 r. Respondenci określili, jak na przestrzeni poszczególnych lat zmieniło się zatrudnienie w ich przedsiębiorstwie oraz przychody ze sprzedaży. Przedziały zostały ustalone na podstawie raportu przygotowanego przez CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości⁷⁵.

OECD⁷⁶ wskazuje, że przedsiębiorstwa, które osiągają przychody ze sprzedaży lub zatrudnienie na poziomie przekraczającym 20% średniorocznie w okresie trzech kolejnych lat, są przedsiębiorstwami wysokiego

⁷⁵ Balcerowicz E., Kondratowicz A., Teresiński J., Radzikowski B. (2014), *Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu w Polsce*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa, s. 2–6.

⁷⁶ <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=70735> (odczyt: 8.01.2021 r.).

wzrostu (HGE, ang. *high growth enterprises*). Podmioty te występują w każdej gospodarce i charakteryzują się wzrostem większym niż przeciętny. Wyniki badań pokazują, że przedsiębiorstwa te mają zdecentralizowaną organizację, wykorzystują nowoczesne metody zarządzania oparte na eksperymentach oraz dobrą komunikację wewnętrzną i orientację rynkową⁷⁷. Przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje wykazują szybszy wzrost niż pozostałe⁷⁸. K. Mitusch i A. Schimke uważają, że innowacyjność jest głównym czynnikiem wzrostu przedsiębiorstwa⁷⁹.

Aby ustalić przedziały skali do pomiaru możliwości powstania nowych jednostek przedsiębiorstw oraz innowacyjności – jako możliwości wprowadzenia nowych usług i ulepszenia już istniejących – przeprowadzono konsultacje z ekspertem branżowym Hanną Milewską-Wilk, zarządcą nieruchomości, analitykiem rynku najmu mieszkań, specjalistą ds. mieszkalnictwa w Instytucie Rozwoju Miast i Regionów, członkiem Rady Programowej Habitat for Humanity Polska i Społecznych Agencji Najmu, ekspertką Laboratorium Rynku Najmu przy ThinkCo⁸⁰. W drodze konsultacji ustalono, że rynek najmu jest rynkiem bardzo innowacyjnym. Szczególnie w okresie od 2020 do 2021 r. zastosowano wiele innowacji stanowiących rozwiązanie różnych niedogodności wywołanych pandemią COVID-19. Na rynku zostały wprowadzone nowe usługi, a te już wdrożone – ulepszono. Potencjalni klienci mają możliwość oglądania

⁷⁷ Kurczewska A. (2008), *Problemy pomiaru wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Maniak G. (red.), *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej. Materiały konferencyjne*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 119–125.

⁷⁸ Schimke A., Brenner T. (2011), *Long-run factors of firm growth – a study of German firms*, „KIT Working Paper Series in Economics”, vol. 21, s. 2–20; Serrasqueiro Z., Nunes P.M., Leitão J., Armada M. (2010), *Are there non-linearities between SME growth and their determinants? A quantile approach*, „Industrial and Corporate Change”, vol. 19 (4), p. 1071–1108.

⁷⁹ Mitusch K., Schimke A. (2011), *Gazelles-high-growth companies. Final report*, European Commission: Consortium Europe INNOVA Sectoral Innovation Watch, https://www.researchgate.net/publication/320833886_FINAL_SECTOR_REPORT_GAZELLES (odczyt: 25.02.2021 r.).

⁸⁰ <https://thinkco.pl/> (odczyt: 23.02.2021 r.).

nieruchomości przez kamery on-line, wykonywania wirtualnych spacerów czy podpisywania umów on-line. Z przeprowadzonej rozmowy wynika również, że przedsiębiorstwa na rynku najmu działają często na zasadzie franczyzy oraz niezależnych partnerstw. Nie jest to jednak dość popularne zjawisko. Przedziały wykorzystane do ustalenia skali pomiaru przedstawiały się następująco:

1. Powstanie oddziałów, filii, przedstawicielstwa, franczyza:
 - likwidacja 3 lub więcej jednostek,
 - likwidacja 2 jednostek,
 - likwidacja 1 jednostki,
 - brak zmiany,
 - utworzenie 1 jednostki,
 - utworzenie 2 jednostek,
 - utworzenie 3 lub więcej jednostek.
2. Innowacyjność usługowa:
 - nie wprowadzono nowych usług,
 - zwiększono o ok. 1%–20% takich usług,
 - zwiększono o ok. 21%–40% takich usług,
 - zwiększono o ok. 41%–60% takich usług,
 - zwiększono o ok. 61%–80% takich usług,
 - zwiększono o ok. 81%–100% takich usług,
 - zwiększono o więcej niż 100% takich usług.

W pierwszej kolejności przeprowadzono badanie ilościowe, a dopiero następnie – jakościowe. Kolejność ta była podyktowana koniecznością doprecyzowania aktualnej sytuacji przedsiębiorstw oraz wyjaśnienia podejmowanych przez nie praktyk i działań. Do realizacji badania jakościowego zostało zatrudnione przedsiębiorstwo konsultingowe. Pomimo kontaktu z całą grupą badawczą nie udało się przeprowadzić żadnego wywiadu. Następnie podjęto próbę kontaktu mailowego, a kolejno telefonicznego z 18 podmiotami. Dodatkowo próbowano skontaktować się telefonicznie z 15 podmiotami. Badanie próbowano przeprowadzić w okresie od czerwca do grudnia 2021 r. Pomimo wielokrotnych prób

kontakty jedynie trzech przedsiębiorców zgodziło się finalnie na udział w badaniu jakościowym.

Wywiady odbywały się w formie on-line i trwały około 2 godzin w zależności od zaangażowania właścicieli lub menedżerów przedsiębiorstwa w rozmowę. Wywiady przeprowadzono na podstawie wcześniej przygotowanego kwestionariusza oraz w formie otwartej rozmowy i burzy mózgów, dzięki czemu oprócz otrzymania konkretnych odpowiedzi, ważnych z punktu widzenia podjętych badań, rozmówcy mogli również swobodnie opowiadać o swoich pomysłach, opiniach i ewentualnych doświadczeniach ze zwinnością. Respondentów poproszono o przedstawienie praktyk stosowanych w przedsiębiorstwie. Kolejno zadawane były pytania ściśle dotyczące zagadnienia zwinności. Zostały one podzielone na poszczególne wymiary, objęte modelem badawczym.

W przypadku zaistnienia problemów o charakterze eksploracyjnym lub opisowym może okazać się, że przeprowadzone badania ilościowe nie pozwalają na pełne wyjaśnienie przyczyn występowania danego zjawiska i metody ilościowe nie są wystarczające dla pełnego poznania naukowego. Zastosowanie jednej techniki badawczej mogłoby być niedostateczne dla zrozumienia danego zjawiska, którego złożoność wymaga kompleksowego podejścia i umożliwi triangulację danych i teorii. W związku z tym, szczególnie w naukach o zarządzaniu i jakości, powinno stosować się również metody badań jakościowych jako uzupełnienie metod ilościowych⁸¹.

W ramach **badania jakościowych** wybrano metodę indywidualnych przypadków. W naukach o zarządzaniu i jakości stanowi ona opis danego zjawiska i pomaga w formułowaniu wniosków o przebiegu oraz rezultatach badania. Każde zjawisko społeczne, aby mogło być zrozumiałe dla każdego czytelnika, nie może zostać przeanalizowane z pominięciem otoczenia, w którym zachodzi. Aby ustalić, co jest niepowtarzalne dla danego zjawiska, należy przeprowadzić wielokrotne studium przypadku.

⁸¹ Grzegorzczak W. (2015), *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, [w:] Grzegorzczak W. (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 9–16.

Dzięki temu zabiegowi badacz może przedstawić podobieństwa i różnice analizowanych zjawisk oraz zestawzić je w danym kontekście⁸². Studium przypadku umożliwia przeprowadzenie analizy o bardziej wszechstronnym znaczeniu niż ta, którą uzyskuje się w badaniach ilościowych. Wyniki studium przypadku przeprowadzonego w przedsiębiorstwie, które osiągnęło założone cele, mogą posłużyć również jako praktyczny wzór postępowania dla innych przedsiębiorstw⁸³.

Metoda ta przyniosła implikacje w postaci zindywidualizowania przyczyn i skutków zjawiska szybkiego wzrostu lub jego braku wśród przedsiębiorstw świadczących usługi najmu. Przeprowadzono indywidualne, ustrukturalizowane wywiady pogłębione z osobami odpowiedzialnymi za podejmowanie decyzji zarządczych. Studium przypadku zostało oparte na wynikach wywiadu. Ten ostatni to metoda jakościowa, która polega na przeprowadzeniu rozmowy z respondentami. Służy ona do poznania opinii, faktów, postaw. Materiał, jaki pozyskuje badacz w drodze wywiadu, służy do analizy zjawisk i zachodzących między nimi zależności⁸⁴. Można dzięki niemu pozyskać szereg informacji, które nie zostały zawarte bądź ujawnione podczas badań ankietowych. Dzięki umiejętnemu przeprowadzeniu wywiadu badania mają wyższą jakość⁸⁵.

⁸² Koźuch A., Marzec I. (2014), *Studium przypadku jako strategia badawcza w naukach społecznych*, „Zeszyty Naukowe WSOWL”, nr 2 (172), s. 32–35.

⁸³ Grzegorzczak W. (2015), *Studium przypadku jako metoda badawcza...*, op. cit.

⁸⁴ Pilch T., Bauman T. (2001), *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa, s. 150–167.

⁸⁵ Piecuch T., Molter A. (2014), *Metody jakościowe w badaniu przedsiębiorczości*, „Problemy Zarządzania”, nr 12/3 (47), s. 248–268.

3.4. Zastosowane metody analizy statystycznej

Słowo metoda pochodzi od greckiego *meta hodos* i oznacza: posuwanie się do przodu, drogę do celu, podążanie za czymś⁸⁶. Metoda jest postępowaniem ukierunkowanym na dany cel. Polega na zdefiniowaniu sposobów poznania prawdy⁸⁷. Każda z metod naukowych posiada odrębne procedury i jest wykorzystywana do różnych celów. W badaniu obejmującym część ilościową zastosowano triangulację metod polegającą na użyciu wielu metod i technik badawczych.

Początkowo narzędzie badawcze oceniono pod kątem rzetelności i trafności jego użycia do zbadania za jego pomocą konkretnych obszarów zwinności. Oznacza to, że sprawdzono, czy w stosunku do błędu pomiar jest rzetelny, czyli odzwierciedla wynik prawdziwy. W badaniach empirycznych, w celu uzyskania informacji ilościowych o danej próbie, wykorzystuje się głównie ankiety. Do oceny uzyskanych odpowiedzi i ich wiarygodności służy m.in. zastosowany współczynnik alfa Cronbacha (α). L. Cronbach⁸⁸ zaproponował współczynnik, który mieści się w zakresie od 0 do 1. W sytuacji kiedy α jest bliskie 0, daną odpowiedź należy ocenić jako niewiarygodną. Jeżeli współczynnik $\alpha \geq 0,8$, to odpowiedzi są wiarygodne⁸⁹.

W tabelach 12–15 ujęto wartości α dla poszczególnych podskal, a także ich wartości powstałe przy usuwaniu kolejnych pytań.

⁸⁶ Apanowicz J. (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej...*, op. cit., s. 54.

⁸⁷ Shaughnessy J.J., Zechmeister E.B., Zechmeister J.S. (2002), *Metody badawcze w psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 24–25.

⁸⁸ Cronbach L. (1951), *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, „Psychometrica”, vol. 16, s. 297–334.

⁸⁹ Leontitsis A., Pagge J. (2007), *A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance*, „Mathematics and Computers in Simulation”, vol. 73 (5), s. 336–340.

Tabela 12. Podskala zarządzania ryzykiem

Nazwa zmiennej	Alfa Cronbacha przy usunięciu pytania	Średnia przy usunięciu pytania	Odchylenie std. ⁹⁰ przy usunięciu pytania
Postrzeganie ryzyka	0,461	3,091	1,528
Identyfikacja ryzyka	0,408	2,943	1,436
Strategia działania wobec ryzyka	0,138	2,867	1,425
Reakcje na zmiany popytu	0,164	3,133	1,470
Alfa Cronbacha = 0,378, średnia = 3,009, odchylenie std. = 1,469			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Wyniki wskazują na niedostateczną rzetelność dla podskali *zarządzania ryzykiem Z_R*. Należy jednak wskazać, że alfa Cronbacha dla pełnej oceny zwinności osiąga wartość 0,782, którą można ocenić jako wysoką.

Tabela 13. Podskala elastyczności zasobów

Nazwa zmiennej	Alfa Cronbacha przy usunięciu pytania	Średnia przy usunięciu pytania	Odchylenie std. przy usunięciu pytania
Elastyczność struktur	0,608	3,364	1,529
Nowoczesne rozwiązania	0,577	3,330	1,541
Informatyzacja działań	0,632	3,405	1,495
Umiejętności i wiedza	0,637	3,254	1,543
Alfa Cronbacha = 0,680, średnia = 3,338, odchylenie std. = 1,527			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Wyniki wskazują na dostateczną rzetelność dla podskali *elastyczności zasobów E_Z*. Alfa Cronbacha dla podskali *oceny elastyczności zasobów* osiąga wartość 0,680.

⁹⁰ Odchylenie standardowe, dalej również jako: odchylenie std.

Tabela 14. Podskala szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą

Nazwa zmiennej	Alfa Cronbacha przy usunięciu pytania	Średnia przy usunięciu pytania	Odchylenie std. przy usunięciu pytania
<i>Monitorowanie rynku</i>	0,469	3,144	1,447
<i>Stosunek do niepewności</i>	0,435	3,114	1,463
<i>Struktura organizacyjna</i>	0,543	3,330	1,570
<i>Wprowadzanie zmian</i>	0,742	3,720	1,333
Alfa Cronbacha = 0,636, średnia = 3,327, odchylenie std. = 1,475			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Wyniki wskazują na dostateczną rzetelność dla podskali *szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą S_R_Z*. Alfa Cronbacha dla podskali *oceny szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą* osiąga wartość 0,636.

Tabela 15. Podskala kapitału relacyjnego

Nazwa zmiennej	Alfa Cronbacha przy usunięciu pytania	Średnia przy usunięciu pytania	Odchylenie std. przy usunięciu pytania
<i>Wykorzystanie kreatywności pracowników</i>	0,716	3,818	1,383
<i>Stosunki z klientami</i>	0,614	3,833	1,391
<i>Proces uczenia się</i>	0,658	3,837	1,406
<i>Dzielenie się wiedzą</i>	0,682	4,170	1,251
Alfa Cronbacha = 0,729, średnia = 3,915, odchylenie std. = 1,367			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Wyniki wskazują na dobrą rzetelność dla podskali *kapitału relacyjnego K_R*. Alfa Cronbacha dla podskali *oceny kapitału relacyjnego* osiąga wartość 0,729.

Do opisanja najważniejszych informacji na temat zmiennych w badaniu oraz grupy badawczej wykorzystano statystyki opisowe, takie jak:

1. Miary występowania: procent skumulowany, liczba obserwacji.
2. Miary położenia: mediana, średnia.
3. Miary zmienności: odchylenie standardowe.

Zmienne ilościowe scharakteryzowano za pomocą wartości mediany, średniej i odchylenia standardowego. Zmienne jakościowe przedstawiono, wykorzystując licznosci oraz odsetki. Wyniki dla badanej ankiety uzyskano poprzez odwrócenie pytań oraz zsumowanie wyników. Uzyskano w ten sposób ogólny wynik dla zwinności, a także wyniki dla poszczególnych podskal.

Do wykazania istnienia zależności pomiędzy konkretnymi zmiennymi zastosowano test U Manna-Whitneya lub Kruskala-Wallisa wraz z testami post-hoc (test Dunna). Jako poziom istotności przyjęto wartość 0,05. P-wartości wyższe niż 0,05 zostały wyróżnione w tekście pogrubioną czcionką. Wszystkie obliczenia wykonano z wykorzystaniem pakietu statystycznego R w wersji 4.0.5 (R Core Team 2021).

Statystyka opisowa jest niezbędna dla wstępnej analizy wyników badań. Badanie ilościowe może zostać podsumowane dopiero po przedstawieniu statystyk opisowych dotyczących analizowanych zmiennych⁹¹. W statystyce opisowej bardzo ważnym zabiegiem jest stosowanie graficznej prezentacji danych w postaci wykresów i prostych tabel. Są one bardziej czytelne dla odbiorcy niż opisowa analiza statystyczna⁹².

Wykonano testy nieparametryczne: testy równości średnich bez założenia normalności i rozkładu zmiennych, test U Manna-Whitneya i Kruskala-Wallisa. Gdy próba badawcza jest mała, nie ma możliwości wykorzystania na cele analizy standardowych testów równości średnich⁹³. Testy U Manna-Whitneya oraz Kruskala-Wallisa są alternatywą

⁹¹ Bobowski Z. (2004), *Wybrane metody statystyki opisowej i wnioskowania statystycznego*, „Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych, s. 15–55.

⁹² Wierzbński J. (2008), *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 32–33.

⁹³ Aczel A.D. (2000), *Statystyka w zarządzaniu. Pełny wykład*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 649.

dla testu t-Studenta oraz ANOVA. W testach tych nie porównuje się wartości zmiennych, a ich rangi. Ma to na celu pomniejszenie wpływu nietypowych wartości na wyniki⁹⁴.

Test nieparametryczny wykonuje się również w sytuacji, kiedy nie można przeprowadzić testu chi-kwadrat. Test Kruskala-Wallisa ma zastosowanie przy więcej niż dwóch próbach niezależnych, natomiast U Manna-Whitneya do dwóch prób niezależnych. Zmienne w tych testach mierzone są na skalach porządkowych, czyli takich, z których nie można obliczyć średniej, lub na skalach ilościowych, gdy nie spełniają wymogów testu t-Studenta⁹⁵.

Dla testów nieparametrycznych używa się rang. Ranga jest kolejną obserwacją w szeregu statystycznym, który uporządkowany jest według wartości analizowanej zmiennej. Dla obserwacji o wartości rangowo zmiennej nadaje się taką samą rangę, która równa jest średniej z ich kolejnych numerów. Zazwyczaj uporządkowuje się je rosnąco od numeru 1⁹⁶. Test U Manna-Whitneya polega na porównaniu każdej z obserwacji w stosunku do średnich rang, a nie do średniej. Ważnym wynikiem, który pozwala na wnioskowanie, jest wartość mediany w obu grupach, niewłaściwe jest porównywanie średnich arytmetycznych czy średnich rang. Służy do sprawdzenia hipotezy o zgodności rozkładu dla porównywanych dwóch populacji, przy spełnieniu założenia o równości ich wariancji. Średnia ranga obserwacji nie powinna różnić się w sposób znaczny od rangi średniej dla próby połączonej. Jeśli wartość testu wynosi $> 0,05$, należy odrzucić hipotezę zerową, mówiącą o braku różnic w rozkładach⁹⁷.

Test Kruskala-Wallisa to nieparametryczny odpowiednik jednoczynnikowej analizy wariancji. Jest swego rodzaju generalizacją testu U Manna-Whitneya w przypadku porównania więcej niż dwóch populacji. Może być uważany za nieparametryczną alternatywę dla analizy wariancji. Tak

⁹⁴ Ibidem, s. 731–737.

⁹⁵ Józwiak J., Podgórski J. (2012), *Statystyka od podstaw*, PWE, Warszawa, s. 212–214.

⁹⁶ Ibidem, s. 215–221.

⁹⁷ Ibidem, s. 280.

samo jak w przypadku testu U Manna-Whitneya należy stworzyć połączoną próbę, a wszystkim elementom nadać rangi. Test Kruskala-Wallisa porównuje każdą z obserwacji względem mediany. Jeżeli istotność testu jest mniejsza od 0,05, to odrzuca się hipotezę zerową zakładającą równość rozkładów⁹⁸.

Wynik testu Kruskala-Wallisa, który jest istotny statystycznie, mówi o tym, że co najmniej jedna z grup różni się od innej grupy. Należy wykonać również testy post-hoc, kontrasty, wskazujące, które konkretne grupy różnią się między sobą. Wykonuje się je jako kolejny z kroków analizy wariancji. Testy post-hoc można podzielić na dwie zasadnicze grupy: testy dla nierównych wariancji oraz testy dla równych wariancji, jak i na dwie podgrupy: testy liberalne oraz konserwatywne. Nazywa się je również testami porównań parami lub porównań wielokrotnych. Pozwalają na stwierdzenie, czy w porównywanych średnich występują różnice. Na podstawie testu nie można jednak wskazać, między którymi grupami zachodzą różnice. Test wskazuje na słuszność lub jej brak przy odrzuceniu hipotezy zerowej⁹⁹.

⁹⁸ Koronacki J., Mielniczuk J. (2006), *Statystyka dla studentów kierunków technicznych i przyrodniczych*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa, s. 467–478.

⁹⁹ Dinno A. (2015), *Nonparametric pairwise multiple comparisons in independent groups using Dunn's test*, „The Stata Journal”, vol. 15 (1), s. 292–300.

Rozdział IV

Zwinność organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwami na warszawskim rynku najmu nieruchomości w świetle badań ilościowych

W rozdziale czwartym opisane zostały uzyskane wyniki badań ilościowych. Dokonano opracowania statystyk opisowych w odniesieniu do próby badawczej oraz do wyników dotyczących poszczególnych obszarów wzrostu przedsiębiorstwa. Statystyki te zostały przedstawione za pomocą tabel i wykresów. Kolejno opisane zostały wyniki statystyczne uzyskane dla czterech podskal: zarządzania ryzykiem, elastyczności zasobów, szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą oraz kapitału relacyjnego. W drugim podrozdziale dokonano analizy wpływu zwinności na poszczególne obszary wzrostu przedsiębiorstwa. Do analizy użyto wskaźniki statystyczne zaprezentowane w rozdziale trzecim.

4.1. Ogólna charakterystyka wyników badań ilościowych – statystyki opisowe

W badaniu ilościowym udział wzięło 88 przedsiębiorstw z warszawskiego rynku najmu nieruchomości. Tylko jedno z badanych przedsiębiorstw zatrudnia ponad 250 osób i zalicza się je do grupy dużych przedsiębiorstw.

Najwięcej przedsiębiorstw zatrudnia do 9 osób, ma to miejsce w 55 badanych podmiotach. Potwierdza to ogólną tendencję panującą na rynku najmu w całej Polsce, gdzie – według ekspertów ThinkCo – w posiadaniu dużych inwestorów instytucjonalnych jest w całym kraju tylko ok. 4,5 tys. mieszkań na wynajem¹. Małe przedsiębiorstwa, zatrudniające od 10 do 49 pracowników, stanowiły 28 jednostek w badanej próbie.

Wśród badanych przedsiębiorstw dominowały te ze stażem funkcjonowania dłuższym niż 10, a krótszym niż 20 lat. Jedyne 10 z badanych przedsiębiorstw funkcjonuje na warszawskim rynku najmu nieruchomości krócej niż 10 lat. 73 badane przedsiębiorstwa działają na rynku od 10 do 20 lat. Jedyne w przypadku 5 przedsiębiorstw okres działalności wynosi ponad 20 lat.

Omówiony w poprzednich rozdziałach przegląd literatury branżowej potwierdza, że rynek najmu jest stosunkowo nowym, a wręcz wciąż rozwijającym się rynkiem na terenie Polski. Dlatego też znaczna liczba badanych przedsiębiorstw mieści się w przedziale kryterium wieku od 10 do 20 lat. Przeciętne przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku ok. 17 lat. Można więc założyć, iż struktura próby badawczej według kryterium wieku przedsiębiorstwa pozwala na odzwierciedlenie badanej populacji.

Do badania pozyskano bazę przedsiębiorstw, których głównym obszarem aktywności jest działalność sklasyfikowana jako – wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi (PKD 68.20.Z). Po analizie i kontakcie z przedsiębiorstwami okazało się, że dominujące PKD nie decyduje o tym, że przedsiębiorstwo spełnia warunki badania. Większość z przedsiębiorstw o tym PKD wynajmowało tylko jeden lokal, który służył do prowadzenia innej działalności niż najem. Z tego powodu baza danych została ograniczona do przedsiębiorstw, które używają PKD 68.20.Z nie tylko na oznaczenie działalności dominującej, ale również faktycznie wykonywanej. W związku z tym do badania zostali również wprowadzeni pośrednicy w najmie nieruchomości, którzy posługują się tym samym PKD, co firmy świadczące wyłącznie

¹ <https://thinkco.pl/raporty/> (odczyt: 23.02.2021).

usługi najmu nieruchomości. 8 na 10 badanych przedsiębiorstw (85,2%) zajmuje się tylko najmem nieruchomości. W grupie 13 przedsiębiorstw znajdują się te, które świadczą również usługi w zakresie pośrednictwa w najmie nieruchomości.

W ankiecie zapytano również o subiektywne odczucie co do natężenia zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Natężenie przedstawiono w 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało małą liczbę zmian w otoczeniu, natomiast 5 oznaczało środowisko nasycone zmianami. Respondenci głównie uśredniali wynik, podając, że natężenie znajduje się na poziomie 3, takiej odpowiedzi udzieliło 36 badanych. Jedyne 14 respondentów wskazało, że natężenie jest mniejsze niż 3 i wynosi kolejno 2 w 10 przypadkach oraz 1 w 4 przypadkach. 38 osób wskazało, że w otoczeniu przedsiębiorstwa zachodzi dużo zmian, kolejno podając wynik 4 w 22 przypadkach oraz 5 w 16 przypadkach. Statystyki opisowe dla podskali *kapitału relacyjnego* przedstawiono w tabeli 16.

Tabela 16. Podskala kapitału relacyjnego

Zmienna	Parametr	Ogółem (N = 88)
Zwinność	N	88
	Średnia (SD)	54,35 (10,78)
	Mediana (IQR)	54 (48 – 61,25)
	Zakres	20 – 75
Zarządzanie ryzykiem	N	88
	Średnia (SD)	12,03 (3,4)
	Mediana (IQR)	12 (10 – 14)
	Zakres	5 – 20
Elastyczność zasobów	N	88
	Średnia (SD)	13,35 (4,36)
	Mediana (IQR)	14 (10 – 16,25)
	Zakres	4 – 20

Zmienna	Parametr	Ogółem (N = 88)
Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą	N	88
	Średnia (SD)	13,31 (3,57)
	Mediana (IQR)	14 (11,75 – 16)
	Zakres	4 – 20
Kapitał relacyjny	N	88
	Średnia (SD)	15,66 (3,86)
	Mediana (IQR)	16 (14 – 18)
	Zakres	4 – 20
Najem nieruchomości	tak	85,2% (N = 75)
	nie	14,8% (N = 13)
Lata funkcjonowania	N	88
	Średnia (SD)	17,06 (5)
	Mediana (IQR)	18 (15 – 20)
	Zakres	7 – 38
Liczba pracowników	0–9	62,5% (N = 55)
	10–49	31,8% (N = 28)
	50–249	4,5% (N = 4)
	250 i więcej	1,1% (N = 1)
Natężenie zmian (w skali od 1 do 5)	1	4,5% (N = 4)
	2	11,4% (N = 10)
	3	40,9% (N = 36)
	4	25,0% (N = 22)
	5	18,2% (N = 16)
Zmiana zatrudnienia (2017–2019)	brak zmian	85,2% (N = 75)
	wzrost	6,8% (N = 6)
	spadek	8,0% (N = 7)

Zmienna	Parametr	Ogółem (N = 88)
Zmiana zatrudnienia (od 2020 r.)	brak zmian	83,0% (N = 73)
	wzrost	3,4% (N = 3)
	spadek	13,6% (N = 12)
Przychody (2017–2019)	brak zmian	47,7% (N = 42)
	wzrost	29,5% (N = 26)
	spadek	22,7% (N = 20)
Przychody (od 2020 r.)	brak zmian	35,2% (N = 31)
	wzrost	6,8% (N = 6)
	spadek	58,0% (N = 51)
Ekspansja na nowe rynki (2017–2019)	brak zmian	90,9% (N = 80)
	wzrost	6,8% (N = 6)
	spadek	2,3% (N = 2)
Ekspansja na nowe rynki (od 2020 r.)	brak zmian	93,2% (N = 82)
	wzrost	4,5% (N = 4)
	spadek	2,3% (N = 2)
Innowacyjność usług (2017–2019)	brak zmian	77,3% (N = 68)
	zwiększenie liczby usług	22,7% (N = 20)
Innowacyjność usług (od 2020 r.)	brak zmian	75,0% (N = 66)
	zwiększenie liczby usług	25,0% (N = 22)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Pierwszym obszarem wzrostu była zmiana zatrudnienia w przedsiębiorstwach w latach 2017–2019. Jedynie w 3 z badanych przedsiębiorstwach zatrudnienie wzrosło w przedziale od 1% do 20%. W 2 przedsiębiorstwach wzrost kształtował się w przedziale od 21% do 40%, tylko w 1 przedsiębiorstwie wzrost osiągnął wartość ponad 100%. Z uwagi na bardzo małą próbę (N = 6) dokonano połączenia przedsiębiorstw i przedstawienia ich jako tych, które osiągnęły wzrost w latach 2017–2019. Analogiczna sytuacja miała miejsce w przypadku badania spadku zatrudnienia

w przedsiębiorstwach w latach 2017–2019. W 7 badanych przedsiębiorstwach nastąpił spadek w przedziale od 1% do 20%. W pozostałych przedziałach nie uzyskano żadnych odpowiedzi. W ponad 85% badanych przedsiębiorstwach w latach 2017–2019 nie nastąpiła zmiana w wielkości zatrudnienia pracowników. Wskazuje to, że przedsiębiorstwa nie wykazywały wzrostu w obszarze zatrudnienia.

Okres trwania pandemii COVID-19 nie wpłynął na zmianę wyników w zatrudnieniu względem okresu 2017–2019. W 9 badanych przedsiębiorstwach nastąpił spadek zatrudnienia w przedziale od 1% do 20%. W 3 przedsiębiorstwach spadek wynosił od 21% do 40%. W tym wypadku również dokonano uogólnienia próby przedsiębiorstw, w których zanotowano spadek w ww. obszarze. W sumie spadek zatrudnienia w okresie od 2020 do 2021 r. nastąpił jedynie w 12 badanych przedsiębiorstwach, co daje wynik 13,6% całej próby.

Wzrost zatrudnienia miał miejsce jedynie w 3 badanych przedsiębiorstwach i tylko w jednym przypadku wyniósł on więcej niż 41%, a mniej niż 60%. W pozostałych dwóch przedsiębiorstwach odnotowano wzrost na poziomie od 1% do 20%. W 73 badanych przedsiębiorstwach, co stanowi 83% próby badawczej, nie odnotowano żadnych zmian w zatrudnieniu pracowników. Można więc przyjąć, że pandemia COVID-19 nie wpłynęła negatywnie na stan zatrudnienia w przedsiębiorstwach z warszawskiego rynku najmu nieruchomości pod względem liczby zatrudnionych pracowników.

Jako drugi obszar wzrostu przedsiębiorstw przyjęto zmienność przychodów. W tej sekcji możemy zaobserwować niekorzystny wpływ pandemii COVID-19 na wyniki przedsiębiorstw z rynku najmu, co dotyczy również ogólnej sytuacji przedsiębiorstw na innych rynkach. W 58% badanych przedsiębiorstw nastąpił spadek dochodów w okresie od stycznia 2020 do maja 2021 r. W 23 badanych przedsiębiorstwach spadek mieścił się w przedziale od 1% do 20%. W 22 przedsiębiorstwach spadek wyniósł od 21% do 40%, natomiast spadek o 41%–60% zanotowało 5 badanych przedsiębiorstw. Zmianę przychodów o 61%–80% odnotowało

1 przedsiębiorstwo. Wzrost odnotowało jedynie 6 z badanych przedsiębiorstw i nie wynosił on więcej niż 20%. Kryzys pandemiczny, pod względem zmiany przychodów, nie doświadczył jedynie 42% przedsiębiorstw, które odnotowały wzrost lub ich przychody pozostały bez zmian (35,2%). Badane przedsiębiorstwa nie wykazały tendencji do powiększenia obszaru funkcjonowania w latach 2017–2019. Jedynie 6 badanych przedsiębiorstw dokonało powiększenia przedsiębiorstwa o oddziały, filie, przedstawicielstwa, franczyzę itp. Dwa przedsiębiorstwa utworzyły kolejno jedną, dwie lub trzy nowe jednostki. W 2 przedsiębiorstwach nastąpiło zamknięcie jednej jednostki.

W latach 2020–2021 sytuacja była analogiczna do wyników uzyskanych w latach 2017–2019. Jedyna obserwowana zmiana to zmniejszenie liczby przedsiębiorstw, które otworzyły dodatkową jednostkę. W 3 przedsiębiorstwach utworzona została dodatkowa, jedna jednostka, natomiast tylko w 1 przedsiębiorstwie otworzono dwie jednostki.

Ostatni obszar wzrostu przedsiębiorstw na rynku najmu dotyczył innowacyjności usługowej. Jak wynika z badania, przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku najmu wykazują się nieznaczną innowacyjnością usługową. W latach 2017–2019 jedynie w 3 badanych przedsiębiorstwach nastąpił wzrost w zakresie nowych usług lub doskonalenia już istniejących o 21%–40%. W 1 przedsiębiorstwie wzrost wyniósł ponad 100%. W pozostałych 16 przypadkach wzrost oscylował w granicy 1%–20%. Pomimo wcześniej zebranego wywiadu wśród ekspertów z rynku najmu, z którego wynikało, że w dobie pandemii przedsiębiorstwa wprowadziły wiele innowacji usługowych, nie udało się potwierdzić tego w badaniu ilościowym, analizując sytuację w odniesieniu do okresu 2017–2019. W 19 przypadkach wzrost dotyczył przedziału od 1% do 20%, natomiast w 3 badanych przedsiębiorstwach od 21% do 40%.

Kolejny etap analizy statystycznej uwzględniał cztery podskale: zarządzania ryzykiem, elastyczności zasobów, szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą oraz kapitału relacyjnego. W tabeli 17 przedstawiono zbiorcze zestawienie wyników dla skali zwinności.

Tabela 17. Analiza zwinności przedsiębiorstw

Zwinność	N	88
	Średnia	54,35
	Odchylenie standardowe (SD)	10,78
	Mediana	54
	IQR	48 – 61,25
	Zakres	20 – 75

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Maksymalnym wynikiem, świadczącym o najwyższej możliwej zwinności przedsiębiorstwa, było 80 pkt. Średni wynik zwinności wyniósł około 54,35 pkt. Zakres odpowiedzi mieści się w przedziale od 20 do 75 pkt. Połowa środkowych wyników dla ogólnej skali zwinności mieści się w przedziale od 48 do 61,25 pkt. Wynik mediany wynosi 54 pkt i wskazuje na symetrię rozkładu wyników.

Tabela 18. Analiza podskali zwinności – zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem (Z_R)	N	88
	Średnia	12,03
	Odchylenie standardowe (SD)	3,4
	Mediana	12
	IQR	10 – 14
	Zakres	5 – 20

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

W tabeli 18, w której zestawiono wyniki dla podskali *zarządzania ryzykiem*, połowa środkowych wyników mieści się w przedziale od 10 do 14 pkt. Wynik mediany wynosi 12 pkt i oscyluje pomiędzy Q2 a Q3. Oznacza to, że pomiędzy środkowymi kwartylami występuje największe zagęszczenie wyników (tzw. symetria wyników). Odchylenie standardowe o wartości 3,4 świadczy o najmniejszym zróżnicowaniu dla wyników w tej grupie.

Tabela 19. Analiza podskal zwinności – elastyczność zasobów

Elastyczność zasobów (E_Z)	N	88
	Średnia	13,35
	Odchylenie standardowe (SD)	4,36
	Mediana	14
	IQR	10 – 16,25
	Zakres	4 – 20

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

W tabeli 19, ujmującej wyniki dla podskali *elastyczności zasobów*, połowa środkowych wyników mieści się w przedziale od 10 do 16,25 pkt. Wynik mediany wynosi 14 pkt i oscyluje bliżej Q3. Oznacza to, że w trzecim kwartylu występuje największe zagęszczenie wyników. Jest to przykład asymetrii lewostronnej. Odchylenie standardowe o wartości 4,36 świadczy o największym zróżnicowaniu dla wyników w tej grupie.

Tabela 20. Analiza podskal zwinności – szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą

Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą (S_R_Z)	N	88
	Średnia	13,31
	Odchylenie standardowe (SD)	3,57
	Mediana	14
	IQR	11,75 – 16
	Zakres	4 – 20

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

W tabeli 20, w której przedstawiono analizę wyników dla podskali *szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą*, połowa środkowych wyników mieści się w przedziale od 11,75 do 16 pkt. Wynik mediany wynosi 14 pkt i oscyluje bliżej Q3. Oznacza to, że w trzecim kwartylu występuje największe zagęszczenie wyników. Jest to kolejny przykład świadczący o asymetrii lewostronnej. Odchylenie standardowe o wartości 3,57 świadczy o niskim zróżnicowaniu dla wyników w tej grupie.

Tabela 21. Analiza podskal zwinności – kapitał relacyjny

Kapitał relacyjny (K_R)	N	88
	Średnia	15,66
	Odchylenie standardowe (SD)	3,86
	Mediana	16
	IQR	14–18
	Zakres	4 – 20

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

W tabeli 21, w której przedstawiono analizę wyników dla kapitału relacyjnego, połowa środkowych wyników mieści się w przedziale od 14 do 18 pkt. Najwyższa średnia występuje dla podskali zwinności *kapitał relacyjny* i wynosi 15,66. Połowa przedsiębiorstw oceniła podskalę powyżej 16 pkt (mediana), co również jest najwyższym wynikiem w podskalach. Wyniki w obszarze IQR są symetryczne.

4.2. Analiza wyników empirycznych dotyczących związku zwinności organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem z szybkim wzrostem przedsiębiorstw na rynku najmu

Na podstawie zebranych w badaniu ilościowym danych dokonano analizy związku pomiędzy występowaniem zwinności organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem a poszczególnymi obszarami wzrostu przedsiębiorstwa na rynku najmu. Do badania zależności użyto testu Kruskala-Wallisa dla obszarów wzrostu dotyczących zatrudnienia i przychodów oraz testu U Manna-Whitneya dla obszarów odnoszących się do ekspansji przedsiębiorstw na nowe rynki oraz innowacyjności usługowej.

4.2.1. Wpływ zwinności przedsiębiorstw na obszary wzrostu przedsiębiorstw w okresie od 2017 do 2019 roku

Przeprowadzono analizę statystyczną dla wpływu zwinności na zmianę obszarów wzrostu przedsiębiorstw w okresie od 2017 do 2019 r. Do pomiaru zależności użyto testu Kruskala-Wallisa oraz U Manna-Whitneya. Dokonano weryfikacji statystycznej dla każdej z podskal zwinności wyszczególnionych w narzędziu badawczym – zarządzanie ryzykiem, elastyczność zasobów, szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą, kapitał relacyjny. Dla każdej podskali zostały postawione dwie hipotezy badawcze: H_0 (brak zależności pomiędzy daną podskalą a obszarem wzrostu) oraz H_1 (występuje zależność pomiędzy daną podskalą a obszarem wzrostu). Wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 22.

W tabeli 22 dokonano analizy podskal zwinności dla zmiany obszarów wzrostu w latach 2017–2019. Wartość prawdopodobieństwa statystyki testowej testu Kruskala-Wallisa dla obszaru zwinności – kapitał relacyjny wynosi 0,004. Na przyjętym poziomie istotności 0,05 odrzucona została hipoteza H_0 . Wykazano istotną zależność pomiędzy przychodami przedsiębiorstw w latach 2017–2019 a podskalą opisującą kapitał relacyjny. W przypadku przedsiębiorstw, w których wystąpił wzrost przychodów, wynik skali kapitału relacyjnego był istotnie wyższy w porównaniu z przedsiębiorstwami, których przychody nie zmieniły się, czy spadły.

Tabela 22. Zależności pomiędzy zmianami obszarów wzrostu w latach 2017–2019 a wynikiem zwinności i jej składowych dla badanych przedsiębiorstw

Zmienna	Parametr	brak zmian (N = 75)	spadek (N = 7)	wzrost (N = 6)	test	p-wartość
ZATRUDNIENIE						
Zwinność	N	75	7	6	Kruskala-Wallis	0,734
	Średnia (SD)	53,99 (10,3)	55 (16,24)	58,17 (10,72)		
	Mediana (IQR)	54 (48,5 – 61)	59 (45,5 – 66,5)	60,5 (50,25 – 61,75)		
	Zakres	20 – 75	29 – 73	45 – 74		
Zarządzanie ryzykiem	N	75	7	6	Kruskala-Wallis	0,911
	Średnia (SD)	11,96 (3,24)	12,29 (4,79)	12,67 (4,23)		
	Mediana (IQR)	12 (10 – 14)	12 (9 – 15)	12,5 (10,25 – 14,75)		
	Zakres	5 – 20	6 – 20	7 – 19		
Elastyczność zasobów	N	75	7	6	Kruskala-Wallis	0,849
	Średnia (SD)	13,45 (4,29)	12,86 (5,84)	12,67 (3,93)		
	Mediana (IQR)	14 (10 – 16,5)	16 (8,5 – 16,5)	12 (10,25 – 13)		

Zmienna	Parametr	brak zmian (N = 75)	spadek (N = 7)	wzrost (N = 6)	test	p-wartość
	Zakres	4 – 20	4 – 20	9 – 20		
Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą	N	75	7	6	Kruskala-Wallis	0,330
	Średnia (SD)	13,27 (3,37)	12,43 (4,72)	14,83 (4,79)		
	Mediana (IQR)	14 (12 – 16)	13 (9,5 – 14,5)	17 (12,25 – 18)		
	Zakres	4 – 20	6 – 20	7 – 19		
Kapitał relacyjny	N	75	7	6	Kruskala-Wallis	0,057
	Średnia (SD)	15,31 (3,87)	17,43 (4,43)	18 (1,1)		
	Mediana (IQR)	16 (13 – 18)	20 (17 – 20)	18 (17,25 – 18)		
	Zakres	4 – 20	8 – 20	17 – 20		
PRZYCHODY						
Zwinność	N	42	20	26	Kruskala-Wallis	0,073
	Średnia (SD)	53,24 (10,48)	51,05 (11,9)	58,69 (9,28)		
	Mediana (IQR)	54 (47,25 – 59,75)	52,5 (46,75 – 61)	60 (52,25 – 64)		

Zmienna	Parametr	brak zmian (N = 75)	spadek (N = 7)	wzrost (N = 6)	test	p-wartość
	Zakres	28 – 75	20 – 66	40 – 74		
Zarządzanie ryzykiem	N	42	20	26	Kruskala-Wallis	0,146
	Średnia (SD)	11,64 (3,22)	11,4 (3,08)	13,15 (3,75)		
	Mediana (IQR)	12 (10 – 13,75)	11 (9 – 14)	13,5 (10 – 16)		
	Zakres	5 – 20	6 – 16	6 – 20		
Elastyczność zasobów	N	42	20	26	Kruskala-Wallis	0,511
	Średnia (SD)	13,76 (4,28)	12,3 (4,54)	13,5 (4,37)		
	Mediana (IQR)	14 (10 – 17)	12,5 (10 – 16)	13,5 (10 – 17)		
	Zakres	5 – 20	4 – 20	6 – 20		
Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą	N	42	20	26	Kruskala-Wallis	0,099
	Średnia (SD)	12,98 (3,32)	12,65 (4,26)	14,35 (3,29)		
	Mediana (IQR)	13 (11 – 15,75)	13,5 (10,25 – 15,25)	14,5 (14 – 16)		
	Zakres	6 – 20	4 – 20	4 – 19		

4.2. Analiza wyników empirycznych dotyczących związku zwinnosci organizacyjnej...

Zmienna	Parametr	brak zmian (N = 75)	spadek (N = 7)	wzrost (N = 6)	test	p-wartość
Kapitał relacyjny	N	42	20	26	Kruskala-Wallis	0,004
	Średnia (SD)	14,86 (3,54)	14,7 (4,92)	17,69 (2,57)		
	Mediana (IQR)	15 (12,25 – 18)	16,5 (13,5 – 18)	18 (16 – 20)		
	Zakres	6 – 20	4 – 20	12 – 20		

Zmienna	Parametr	brak zmian/ likwidacja jednostek (N = 82)	stworzenie jednostek (N = 6)	test	p-wartość
ROZWÓJ SIECIOWY					
Zwinnosc	N	82	6	U Manna-Whitneya	0,081
	Średnia (SD)	53,8 (10,78)	61,83 (8,08)		
	Mediana (IQR)	54 (47,25 – 61)	60,5 (58,5 – 64,75)		
	Zakres	20 – 74	51 – 75		

Zmienna	Parametr	brak zmian/ likwidacja jednostek (N = 82)	stworzenie jednostek (N = 6)	test	p-wartość
Zarządzanie ryzykiem	N	82	6	U Manna-Whitneya	0,708
	Średnia (SD)	11,98 (3,38)	12,83 (3,82)		
	Mediana (IQR)	12 (9,25 – 14)	11,5 (10,25 – 13,5)		
	Zakres	5 – 20	10 – 20		
Elastyczność zasobów	N	82	6	U Manna-Whitneya	0,155
	Średnia (SD)	13,17 (4,41)	15,83 (2,64)		
	Mediana (IQR)	13,5 (10 – 16)	16 (13,75 – 16,75)		
	Zakres	4 – 20	13 – 20		
Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą	N	82	6	U Manna-Whitneya	0,043
	Średnia (SD)	13,11 (3,58)	16 (2,1)		
	Mediana (IQR)	14 (11 – 16)	15,5 (14,25 – 17,5)		
	Zakres	4 – 20	14 – 19		

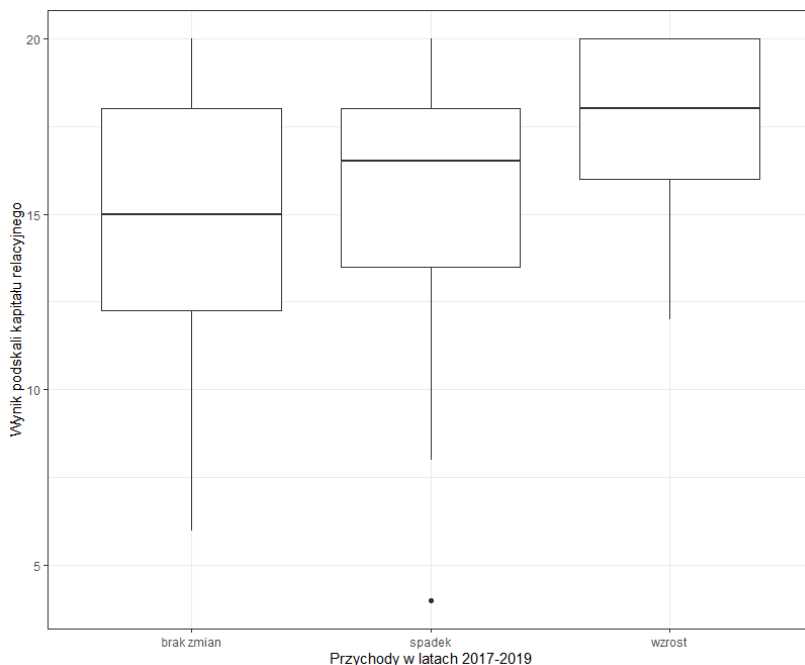
4.2. Analiza wyników empirycznych dotyczących związku zwinności organizacyjnej...

Zmienna	Parametr	brak zmian/ likwidacja jednostek (N = 82)	stworzenie jednostek (N = 6)	test	p-wartość
Kapitał relacyjny	N	82	6	U Manna-Whitneya	0,350
	Średnia (SD)	15,55 (3,9)	17,17 (2,99)		
	Mediana (IQR)	16 (14 – 18)	17,5 (16,25 – 19,5)		
	Zakres	4 – 20	12 – 20		
INNOWACYJNOŚĆ USŁUGOWA					
Zwinność	N	68	20	U Manna-Whitneya	0,045
	Średnia (SD)	53,29 (10,65)	57,95 (10,68)		
	Mediana (IQR)	53,5 (47 – 60,25)	60,5 (53 – 64,25)		
	Zakres	20 – 75	29 – 74		
Zarządzanie ryzykiem	N	68	20	U Manna-Whitneya	0,075
	Średnia (SD)	11,66 (3,28)	13,3 (3,57)		
	Mediana (IQR)	12 (9 – 14)	14 (10 – 15,25)		
	Zakres	5 – 20	7 – 20		

Zmienna	Parametr	brak zmian/ likwidacja jednostek (N = 82)	stworzenie jednostek (N = 6)	test	p-wartość
Elastyczność zasobów	N	68	20	U Manna-Whitneya	0,340
	Średnia (SD)	13,13 (4,4)	14,1 (4,23)		
	Mediana (IQR)	13 (10 – 16)	16 (10,75 – 17)		
	Zakres	4 – 20	4 – 20		
Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą	N	68	20	U Manna-Whitneya	0,056
	Średnia (SD)	12,9 (3,67)	14,7 (2,85)		
	Mediana (IQR)	14 (11 – 15,25)	15 (12,75 – 16)		
	Zakres	4 – 20	8 – 20		
Kapitał relacyjny	N	68	20	U Manna-Whitneya	0,928
	Średnia (SD)	15,6 (3,94)	15,85 (3,63)		
	Mediana (IQR)	16 (14 – 18)	16,5 (13,75 – 18,25)		
	Zakres	4 – 20	8 – 20		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Na rysunku 9 (wykresie pudełkowym zwanym niekiedy wykresem ramka-wąsy) przedstawiono zależność pomiędzy kapitałem relacyjnym a przychodami przedsiębiorstw w latach 2017–2019.



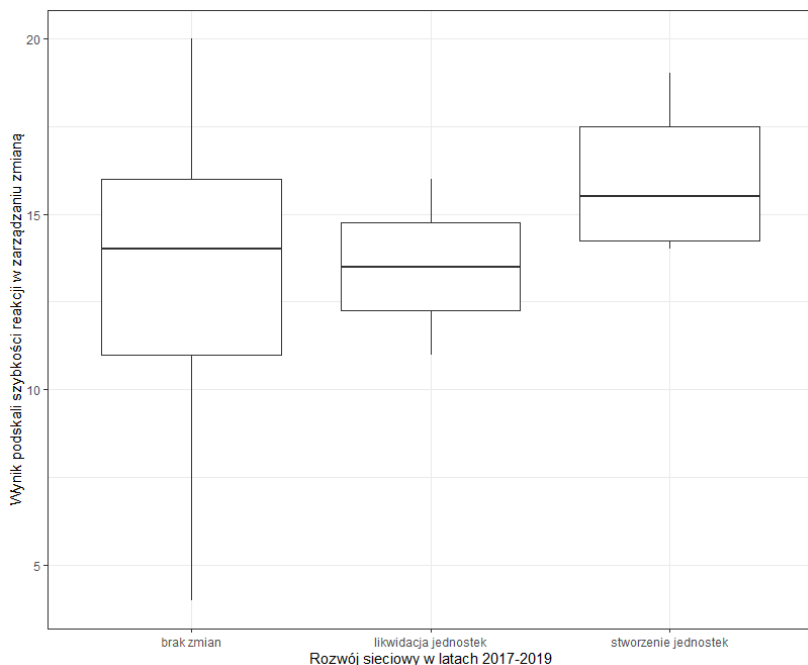
Rysunek 9. Zależność pomiędzy kapitałem relacyjnym a przychodami w latach 2017–2019

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki IQR świadczą o asymetrii prawostronnej w przypadku wzrostu i spadku przychodów. Występuje również równy rozkład wyników dla podkategorii *bez zmian*. Wykazano obserwacje znacznie odstające od innych – skrajne wyniki po spadku, które wynoszą 4.

Dokonano analizy podskali zwinności dla zmiany liczby jednostek przedsiębiorstwa w okresie od 2017 do 2019 r. – szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą. Wartość prawdopodobieństwa statystyki testowej testu

U Manna-Whitneya wynosi 0,043. Na przyjętym poziomie istotności 0,05 zachodzą więc podstawy do odrzucenia hipotezy H_0 . Występuje różnica w rozkładach. Dla podskali *szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą* występują istotne różnice pomiędzy zwinnością a zmianami w liczbie jednostek przedsiębiorstwa. Wartość mediany wskazuje symetrię wyników.



Rysunek 10. Zależność pomiędzy szybkością reakcji w zarządzaniu zmianą a zmianą liczby jednostek przedsiębiorstwa w latach 2017–2019

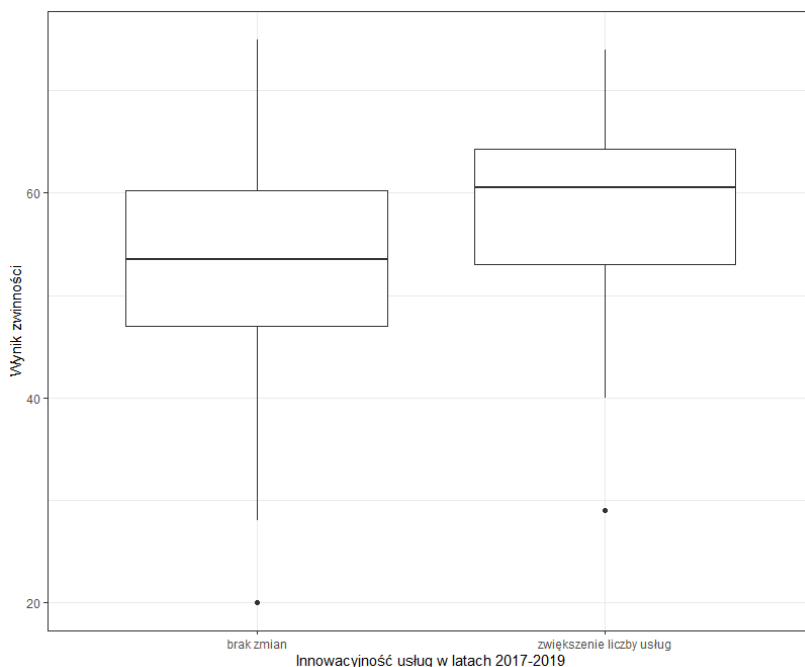
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Na rysunku 10 przedstawiona została w sposób graficzny zależność pomiędzy szybkością reakcji w zarządzaniu zmianą a liczbą jednostek przedsiębiorstw w latach 2017–2019. Przedział dla podkategorii *brak zmian* ukazuje zakres odpowiedzi 4–20 i brak obserwacji odstających.

Wyniki IQR świadczą o asymetrii prawostronnej podkategorii *wzrostowej*. Występuje równy rozkład wyników dla podkategorii *spadkowej*.

Wynik zwinności istotnie wiąże się z innowacyjnością oferowanych usług w latach 2017–2019. W grupie przedsiębiorstw, które zwiększyły liczbę usług, średni wynik zwinności był istotnie wyższy niż w grupie, w której nie wprowadzono żadnych innowacji usługowych.

Na rysunku 11 przedstawiona została w sposób graficzny zależność pomiędzy innowacyjnością usługową przedsiębiorstw a ich zwinnością w latach 2017–2019.



Rysunek 11. Zależność pomiędzy zwinnością a innowacyjnością usług w latach 2017–2019

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Wykres wąsy-ramka dla podkategorii *brak zmian* ukazuje zakres odpowiedzi 4–20. Istnieją obserwacje odstające dla obydwóch kategorii.

Wynik IQR dla zwiększenia liczby usług świadczy o asymetrii prawostronnej podkategorii *wzrostu innowacyjności usługowej przedsiębiorstw*. Występuje równy rozkład wyników dla podkategorii *brak zmian*.

Dokonano analizy podskali zwinności dla zmiany liczby jednostek przedsiębiorstwa w okresie od 2017 do 2019 r. – *zarządzanie ryzykiem*. Wartość prawdopodobieństwa statystyki testowej testu U Manna-Whitneya wynosi 0,037. Na przyjętym poziomie istotności 0,05 istnieją podstawy dla odrzucenia hipotezy H_0 . Występuje różnica w rozkładach. Dla podskali *zarządzanie ryzykiem* występują istotne różnice pomiędzy zwinnością a innowacyjnością usługową przedsiębiorstwa. Zakres mediany dla wartości w obydwóch kategoriach wskazuje na asymetrię i nagromadzenie wyników w okolicach trzeciego kwartyłu.

4.2.2. Wpływ zwinności przedsiębiorstw na obszary wzrostu przedsiębiorstw w okresie od 2020 do maja 2021 roku

Przeprowadzono analizę statystyczną dla wpływu zwinności na zmianę obszarów wzrostu przedsiębiorstwa w okresie od 2020 do maja 2021 r. (okres pandemii COVID-19). Do pomiaru zależności użyto testu Kruskala-Wallisa lub U Manna-Whitneya. Dokonano weryfikacji statystycznej dla każdej z podskal zwinności wyszczególnionych w narzędziu badawczym – zarządzanie ryzykiem, elastyczność zasobów, szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą, kapitał relacyjny. Dla każdej podskali zostały postawione dwie hipotezy badawcze: H_0 (brak zależności pomiędzy daną podskalą a obszarem wzrostu) oraz H_1 (występuje zależność pomiędzy daną podskalą a obszarem wzrostu). Wyniki analizy zostały przedstawione w tabeli 23.

Tabela 23. Zależności pomiędzy zmianą obszarów wzrostu w okresie od 2020 do maja 2021 r. a wynikiem zwinności i jej składowych dla badanych przedsiębiorstw

Zmienna	Parametr	brak zmian (N = 73)	spadek (N = 12)	wzrost (N = 3)	test	p-wartość
ZATRUDNIENIE						
Zwinność	N	73	12	3	Kruskala-Wallis	0,926
	Średnia (SD)	54,53 (9,79)	52,25 (15,99)	58,33 (12,1)		
	Mediana (IQR)	54 (48 – 61)	56,5 (44,5 – 62,25)	54 (51,5 – 63)		
	Zakres	28 – 75	20 – 74	49 – 72		
Zarządzanie ryzykiem	N	73	12	3	Kruskala-Wallis	0,394
	Średnia (SD)	11,96 (3,35)	11,83 (3,76)	14,67 (3,06)		
	Mediana (IQR)	12 (10 – 14)	11,5 (9 – 14)	14 (13 – 16)		
	Zakres	5 – 20	6 – 19	12 – 18		
Elastyczność zasobów	N	73	12	3	Kruskala-Wallis	0,717
	Średnia (SD)	13,56 (4,04)	12,08 (5,92)	13,33 (5,86)		
	Mediana (IQR)	14 (10 – 16)	13 (7,5 – 16,25)	11 (10 – 15,5)		
	Zakres	5 – 20	4 – 20	9 – 20		

Zmienna	Parametr	brak zmian (N = 73)	spadek (N = 12)	wzrost (N = 3)	test	p-wartość
Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą	N	73	12	3	Kruskala-Wallis	0,889
	Średnia (SD)	13,29 (3,4)	13 (4,53)	15 (4,36)		
	Mediana (IQR)	14 (11 – 16)	15 (11,75 – 16)	13 (12,5 – 16,5)		
	Zakres	4 – 20	4 – 18	12 – 20		
Kapitał relacyjny	N	73	12	3	Kruskala-Wallis	0,956
	Średnia (SD)	15,73 (3,68)	15,33 (5,05)	15,33 (4,16)		
	Mediana (IQR)	16 (14 – 18)	17 (13,5 – 18,5)	14 (13 – 17)		
	Zakres	4 – 20	4 – 20	12 – 20		
PRZYCHODY						
Zwinność	N	31	51	6	Kruskala-Wallis	0,897
	Średnia (SD)	53,35 (12,89)	54,98 (8,73)	54,17 (15,85)		
	Mediana (IQR)	54 (48 – 60,5)	55 (49 – 61,5)	54,5 (49,5 – 63,25)		
	Zakres	20 – 75	36 – 74	28 – 74		

Zmienna	Parametr	brak zmian (N = 73)	spadek (N = 12)	wzrost (N = 3)	test	p-wartość
Zarządzanie ryzykiem	N	31	51	6	Kruskala-Wallis	0,287
	Średnia (SD)	11,39 (3,84)	12,43 (3,02)	12 (4,15)		
	Mediana (IQR)	10 (9 – 14)	12 (10 – 14,5)	12,5 (9,75 – 13,75)		
	Zakres	5 – 20	6 – 19	6 – 18		
Elastyczność zasobów	N	31	51	6	Kruskala-Wallis	0,809
	Średnia (SD)	13,32 (5,02)	13,24 (4,07)	14,5 (3,45)		
	Mediana (IQR)	14 (9,5 – 17)	13 (10 – 16)	15,5 (14,25 – 16)		
	Zakres	4 – 20	5 – 20	8 – 18		
Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą	N	31	51	6	Kruskala-Wallis	0,144
	Średnia (SD)	12,29 (4,16)	14,04 (2,93)	12,33 (4,32)		
	Mediana (IQR)	13 (10 – 15)	14 (13 – 16)	12,5 (9 – 15,25)		
	Zakres	4 – 20	6 – 20	7 – 18		
Kapitał relacyjny	N	31	51	6	Kruskala-Wallis	0,247
	Średnia (SD)	16,35 (4,01)	15,27 (3,57)	15,33 (5,5)		
	Mediana (IQR)	17 (15 – 20)	16 (13 – 18)	16,5 (13,25 – 19,75)		
	Zakres	4 – 20	4 – 20	6 – 20		

Zmienna	Parametr	brak zmian (N = 84)	stworzenie jednostek (N = 4)	test	p-wartość
ROZWÓJ SIECIOWY					
Zwinność	N	84	4	U Manna-Whitneya	0,515
	Średnia (SD)	54,13 (10,84)	59 (9,49)		
	Mediana (IQR)	54 (47,75 – 61,25)	56,5 (52,5 – 63)		
	Zakres	20 – 75	51 – 72		
Zarządzanie ryzykiem	N	84	4	U Manna-Whitneya	0,526
	Średnia (SD)	12,08 (3,46)	11 (1,15)		
	Mediana (IQR)	12 (9,75 – 14)	11 (10 – 12)		
	Zakres	5 – 20	10 – 12		
Elastyczność zasobów	N	84	4	U Manna-Whitneya	0,191
	Średnia (SD)	13,21 (4,38)	16,25 (2,87)		
	Mediana (IQR)	13,5 (10 – 16,25)	16 (15,25 – 17)		
	Zakres	4 – 20	13 – 20		
Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą	N	84	4	U Manna-Whitneya	0,462
	Średnia (SD)	13,21 (3,57)	15,25 (3,2)		
	Mediana (IQR)	14 (11 – 16)	14 (13,75 – 15,5)		
	Zakres	4 – 20	13 – 20		

4.2. Analiza wyników empirycznych dotyczących związku zwinności organizacyjnej...

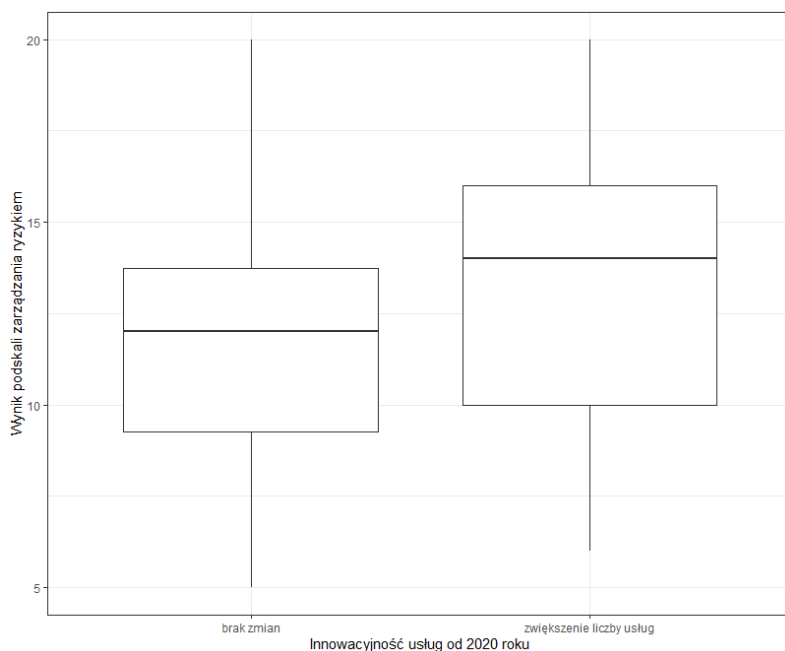
Zmienna	Parametr	brak zmian (N = 84)	stworzenie jednostek (N = 4)	test	p-wartość
Kapitał relacyjny	N	84	4	U Manna-Whitneya	0,649
	Średnia (SD)	15,62 (3,86)	16,5 (4,12)		
	Mediana (IQR)	16 (14 – 18)	17 (13,5 – 20)		
	Zakres	4 – 20	12 – 20		
INNOWACYJNOŚĆ USŁUGOWA					
Zwinność	N	66	22	U Manna-Whitneya	0,005
	Średnia (SD)	52,83 (9,64)	58,91 (12,84)		
	Mediana (IQR)	52,5 (47 – 60)	61 (54,5 – 65,5)		
	Zakres	20 – 73	28 – 75		
Zarządzanie ryzykiem	N	66	22	U Manna-Whitneya	0,037
	Średnia (SD)	11,56 (3,08)	13,45 (3,95)		
	Mediana (IQR)	12 (9,25 – 13,75)	14 (10 – 16)		
	Zakres	5 – 20	6 – 20		
Elastyczność zasobów	N	66	22	U Manna-Whitneya	0,073
	Średnia (SD)	12,89 (4,17)	14,73 (4,71)		
	Mediana (IQR)	13 (10 – 16)	16 (10,25 – 18,75)		
	Zakres	4 – 20	4 – 20		

Zmienna	Parametr	brak zmian (N = 84)	stworzenie jednostek (N = 4)	test	p-wartość
Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą	N	66	22	U Manna-Whitneya	0,025
	Średnia (SD)	12,8 (3,45)	14,82 (3,57)		
	Mediana (IQR)	14 (11 – 15)	15,5 (12,25 – 18)		
	Zakres	4 – 19	8 – 20		
Kapitał relacyjny	N	66	22	U Manna-Whitneya	0,610
	Średnia (SD)	15,58 (3,81)	15,91 (4,07)		
	Mediana (IQR)	16 (13,25 – 18)	17 (14,5 – 18,75)		
	Zakres	4 – 20	6 – 20		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Dokonano analizy podskali zwinności dla zmiany liczby jednostek przedsiębiorstwa w okresie od 2017 do 2019 r. – zarządzanie ryzykiem. Wartość prawdopodobieństwa statystyki testowej testu U Manna-Whitneya wynosi 0,037. Na przyjętym poziomie istotności 0,05 istnieją podstawy dla odrzucenia hipotezy H_0 . Istnieje różnica w rozkładach. Dla podskali *zarządzanie ryzykiem* występują istotne różnice pomiędzy zwinnością a innowacyjnością usługową przedsiębiorstwa. Zakres mediany dla wartości w obydwóch kategoriach wskazuje na asymetrię i nagromadzenie wyników w okolicach trzeciego kwartyłu.

Na rysunku 12 przedstawiona została w sposób graficzny zależność pomiędzy zarządzaniem ryzykiem a innowacyjnością przedsiębiorstwa w okresie od 2020 do maja 2021 r. (okres pandemii COVID-19).

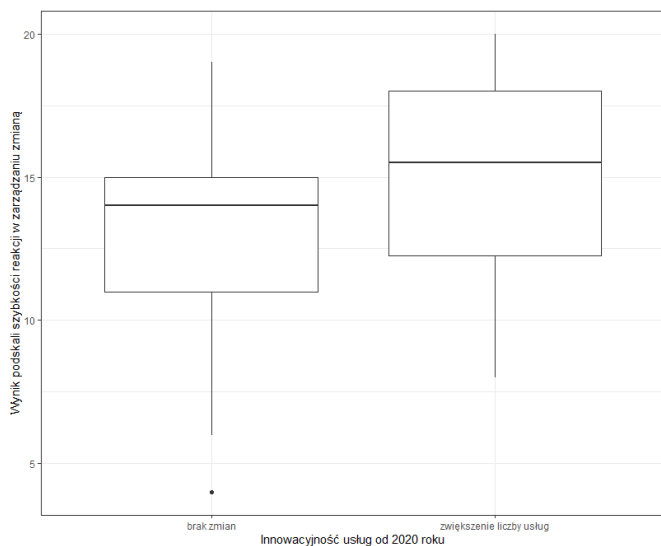


Rysunek 12. Zależność pomiędzy zarządzaniem ryzykiem a innowacyjnością usług od 2020 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Zakres odpowiedzi dla podkategorii *brak zmian* kształtuje się pomiędzy wartościami 5–20. Brak jest obserwacji odstających. Wyniki IQR świadczą o asymetrii prawostronnej podkategorii *wzrostu* liczby świadczonych usług.

Dokonano analizy podskali zwinności dla innowacyjności usługowej przedsiębiorstwa w okresie od 2020 do maja 2021 r. – szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą. Wartość prawdopodobieństwa statystyki testowej testu U Manna-Whitneya wynosi 0,025. Na przyjętym poziomie istotności 0,05 istnieją podstawy dla odrzucenia hipotezy H_0 . Istnieje różnica w rozkładach. Dla podskali *szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą* występują istotne różnice pomiędzy zwinnością a innowacyjnością usługową przedsiębiorstwa. Wartość mediany dla wartości wzrostowych wskazuje na symetrię. Na rysunku 13 przedstawiona została w sposób graficzny zależność pomiędzy zarządzaniem ryzykiem a innowacyjnością przedsiębiorstwa w okresie od 2020 do maja 2021 r. (okres pandemii COVID-19).



Rysunek 13. Zależność pomiędzy szybkością reakcji w zarządzaniu zmianą a innowacyjnością usług od 2020 r.

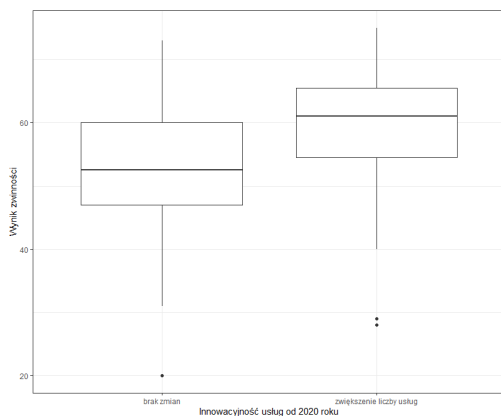
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Zakres odpowiedzi dla podkategorii *brak zmian* kształtuje się w przedziale 4–20. W podkategorii *brak zmian* występują obserwacje odstające na poziomie 4. Wyniki IQR świadczą o asymetrii prawostronnej podkategorii *brak zmian* dla liczby świadczonych usług.

Dla podskali *kapitał relacyjny* nie występują istotne różnice pomiędzy zwinnością a innowacyjnością usługową przedsiębiorstwa. Zakres mediany dla wartości w obydwóch kategoriach wskazuje symetrię wyników.

Wynik zwinności w grupie przedsiębiorstw, które od 2020 r. do dnia badania zwiększyły liczbę usług, wyniósł średnio 58,91 pkt i był istotnie wyższy w porównaniu z grupą, która nie wprowadziła żadnych zmian. W drugiej z grup średni wynik wyniósł 52,83 pkt. Przedsiębiorstwa zwiększające liczbę usług cechują ponadto wyższe wyniki dla podskal *zarządzanie ryzykiem* i *szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą* w porównaniu z przedsiębiorstwami, które nie wprowadzają nowych usług ani nie doskonalą istniejących.

Na rysunku 14 przedstawiona została w sposób graficzny zależność pomiędzy zwinnością a innowacyjnością przedsiębiorstwa w okresie od 2020 do maja 2021 r. (okres pandemii COVID-19).



Rysunek 14. Zależność pomiędzy zwinnością a innowacyjnością usług od 2020 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Można zauważyć obserwacje odstające dla kategorii *wzrostowej* oraz dla kategorii *brak zmian*.

4.3. Model badawczy w ujęciu empirycznym oraz podsumowanie wyników badań ilościowych

Jak zauważono w części teoretycznej niniejszej publikacji, w burzliwym scenariuszu międzynarodowym, w którym globalizacja wpływa na zachowania konsumentów, a na rynki oddziałują ciągle zmiany, jednym z najważniejszych czynników sukcesu przedsiębiorstw jest zwinność organizacyjna². Literatura opisująca ten temat wskazuje, że wiedza o zwinności jest dość ograniczona, jednakże przedsiębiorstwa z rynków zagranicznych próbują unikać „sztywności” technik zarządzania i chętnie kierują się w stronę nowoczesnych metod, takich jak zwinność.

W związku z tym postanowiono przeprowadzić badanie dotyczące zwinności wśród polskich przedsiębiorstw, skupiając się na rynku najmu, gdyż wykazywał on silne tendencje wzrostowe na tle innych rynków. Badanie pokazało jednak, że zarządzający polskimi przedsiębiorstwami posiadają zbyt ograniczoną wiedzę, by w pełni i aktywnie wykorzystać potencjał przedsiębiorstw pozwalający na wprowadzenie zwinności w ich lokalnych działaniach w celu przetrwania i wzrostu ponad konkurencję. Dodatkowo badanie wykazało, że nie w pełni poprawne jest analizowanie kluczowych strategicznie zdolności organizacyjnych związanych ze „zwinnością” wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Prawdopodobnie jest, że jedynie duże przedsiębiorstwa międzynarodowe mogą skuteczniej konkurować na rynkach dzięki wprowadzaniu w swoje ramy zwinności. Autorka widzi więc podstawy do rozszerzenia kierunku badań zwinności w polskich przedsiębiorstwach na jednostki działające na rynkach międzynarodowych, aby zbadać rzeczywistą skalę zjawiska zwinności w Polsce.

² Vaillant Y., Lafuente E. (2019), *The increased...*, op. cit., s. 239–259.

Tabela 24. Podsumowanie wyników badania ilościowego

Zmienne		Zarządzanie ryzykiem	Elastyczność zasobów	Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą	Kapitał relacyjny
H1	Wzrost zatrudnienia 2017–2019	0,911	0,849	0,330	0,057
	Wzrost zatrudnienia 2020–2021	0,394	0,717	0,889	0,956
H2	Przychody 2017–2019	0,146	0,511	0,099	0,004
	Przychody 2020–2021	0,287	0,809	0,144	0,247
H3	Tworzenie nowych jednostek 2017–2019	0,708	0,155	0,043	0,350
	Tworzenie nowych jednostek 2020–2021	0,526	0,191	0,462	0,649
H4	Innowacyjność usługowa 2017–2019	0,075	0,340	0,056	0,928
	Innowacyjność usługowa 2020–2021	0,037	0,073	0,025	0,610

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

W tabeli 24 przedstawiono podsumowanie wyników uzyskanych w badaniu ilościowym. Poniżej dokonano analizy wyników badania w odniesieniu do założonego w opracowaniu modelu badawczego.

H1: *Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na wzrost zatrudnienia.*

Zwinność to zdolność do zachowania elastyczności w stawianiu czoła nowym wydarzeniom, ciągłego dostosowywania strategicznego kierunku przedsiębiorstwa oraz opracowywania innowacyjnych sposobów tworzenia wartości. Nadrzędnym celem zwinności jest to, aby przedsiębiorstwo stało się elastyczne i mogło szybko dostosować się do nowych aspektów społeczno-ekonomicznych, pomysłów, oczekiwań czy technologii, co miałyby bezpośrednie przełożenie na wzrost przedsiębiorstwa. Zwinność obejmuje zestaw działań realizowanych przez przedsiębiorstwo, które tworzą wartość w turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu³. N. Bruelleri in.⁴ zauważają, że zwinność jest zdolnością, która umożliwia przedsiębiorstwu podjęcie reakcji bez zwalniania tempa działalności, co zwiększa jej rentowność w niepewnych, niestabilnych i szybko zmieniających się środowiskach. Naukowcy⁵ sugerowali, że do zwinności należy podchodzić w czterech obszarach: tworzenie strategii i kapitału relacyjnego, które mogą działać w przyjaznym klimacie organizacyjnym, ciągłe monitorowanie otoczenia w celu przewidywania istotnych zmian i szybkiej na nie reakcji oraz wprowadzanie nowych rozwiązań do przedsiębiorstwa. Sprawne działanie tych obszarów miałyby pozwolić na poprawienie się wyników jednostki i jej wzrost. W toku przeprowadzonych badań ilościowych nie udało się jednak potwierdzić, że powyższe założenia mają wpływ na podstawowy obszar wzrostu przedsiębiorstwa, jakim jest zwiększenie zatrudnienia.

Z analizy literatury przedmiotu dokonanej w rozdziale trzecim, dotyczącej podstawowych wskaźników wzrostu przedsiębiorstwa, wynika,

³ Weber Y., Tarba S.Y. (2014), *Strategic agility...*, op. cit., s. 5–12.

⁴ Brueller N., Drori I., Carmeli A. (2014), *How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility*, „California Management Review”, 56 (3), s. 39–57.

⁵ Gurkov I., Goldberg A., Saidov Z. (2017), *Strategic agility and persistence: HEM's entry into the Russian market of expendable materials for clinical laboratories*, „Global Business and Organizational Excellence”, vol. 36 (5), s. 12–19.

że wzrost zatrudnienia w przedsiębiorstwie będzie jednym z kluczowych obszarów podlegających ocenie. Empiryczna weryfikacja związku pomiędzy poziomem zwinności a wzrostem zatrudnienia nie wykazała jednak statystycznej zależności. Fakt ten prowadzi do wniosku, że **hipoteza H1 nie została potwierdzona**.

H2: *Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na wzrost przychodów przedsiębiorstwa.*

Jak już zauważono, badania na temat powiązań zwinności ze zwiększeniem przychodów w przedsiębiorstwie mają charakter ściśle koncepcyjny. Założono, że zwinność w zarządzaniu przedsiębiorstwem może wpływać na wzrost przychodów przedsiębiorstwa, jednakże – na co zwrócono uwagę w rozdziale trzecim – w literaturze przedmiotu nie odnaleziono potwierdzenia tej hipotezy. Postanowiono sprawdzić, czy istnieje związek między zwinnością a przychodami przedsiębiorstwa.

Empiryczna weryfikacja związku pomiędzy poziomem zwinności a wzrostem przychodów nie wykazała jednak statystycznej zależności dla obszarów *zarządzania ryzykiem, elastyczności zasobów i szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą*. Jedynie dla obszaru *kapitału relacyjnego* została wykazana zależność pomiędzy poziomem zwinności a wynikami przedsiębiorstwa. Fakt ten prowadzi do wniosku, że **hipoteza H2 została potwierdzona częściowo**.

H3: *Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na rozwój sieciowy (ekspansja geograficzna, ekspansja na różne segmenty, franczyza).*

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej wiąże się z powiększeniem udziału w rynku lub wejściem na całkiem nowe rynki poprzez tworzenie kolejnych jednostek przedsiębiorstwa. Możliwość ekspansji oznacza wzrost potencjalnej liczby konsumentów, a co za tym idzie – rozwój w zakresie oferty usług i finalnie wzrost przychodów. Inwestowanie na nowych rynkach daje możliwość przyspieszenia rozwoju przedsiębiorstwa

i zwiększenia poziomu konkurencyjności usług. Przedsiębiorcy decydują się na ekspansję, gdy przedsiębiorstwo prosperuje prawidłowo, a zarządzający zamierzają osiągnąć dalszy wzrost przychodów. Działania takie powinny wiązać się bezpośrednio z obszarem zwinności, jakim jest szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą. Poszerzanie działalności o kolejne rynki oznacza budowanie szerokiego zasięgu i grupy odbiorców oraz wzrost przewagi konkurencyjnej. Dzieje się tak, ponieważ przedsiębiorstwo może dotrzeć do nieprzekraczalnego pułapu, gdzie już tylko poszukiwanie nowych szans może zaowocować zwiększeniem obecnych zysków. Założenie to zostało potwierdzone w ramach hipotezy H3 – dla tego obszaru zwinności wykazano zależność w okresie od 2017 do 2019 r. Analiza wyników badań skłania do wniosku, że **hipoteza H3 została potwierdzona częściowo**. Wartość testu U Manna-Whitneya dla tej zależności potwierdziła statystyczną istotność dla obszaru szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą.

H4: *Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie na możliwość wprowadzenia nowych usług lub udoskonalenia już istniejących (innowacyjności usługowej).*

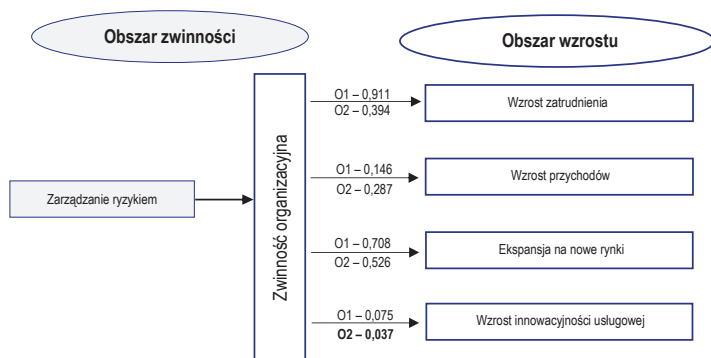
D.J. Teece⁶ i in. uważają, że wykorzystując zwinność, przedsiębiorstwa mogą przyswajać i tworzyć wiedzę wewnętrzną oraz zewnętrzną, by radzić sobie ze zmianami w otoczeniu. Zarządzanie wiedzą pozwala na przewidywanie i kształtowanie środowiska. Dzięki temu przedsiębiorstwo może stale przekształcać swoje działania i dopasowywać się do potrzeb zewnętrznych poprzez tworzenie nowych produktów i usług.

W trakcie badań własnych na rynkach pojawiły się bardzo duże zmiany, związane z wprowadzeniem wielu obostrzeń w funkcjonowaniu gospodarki, w wyniku pandemii COVID-19. Na skutek podzielenia badania na dwa okresy można było wnioskować nad faktyczną umiejętnością przedsiębiorstw do bycia zwinnym w sytuacji niespodziewanych zmian.

⁶ Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal”, 18 (7), s. 509–533.

W wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, że występuje statystycznie istotna zależność pomiędzy poziomem zwinności a możliwościami przedsiębiorstwa do wprowadzenia nowych usług lub udoskonalenia już istniejących – innowacyjności usługowej w obszarze zarządzania ryzykiem oraz szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą w okresie od 2020 do maja 2021 r. Niestety, zależność ta nie została potwierdzona dla żadnego z obszarów w latach 2017–2019. W bezpośrednim ujęciu przeprowadzone badania pozwalają na stwierdzenie, że **hipoteza H4 została potwierdzona częściowo**.

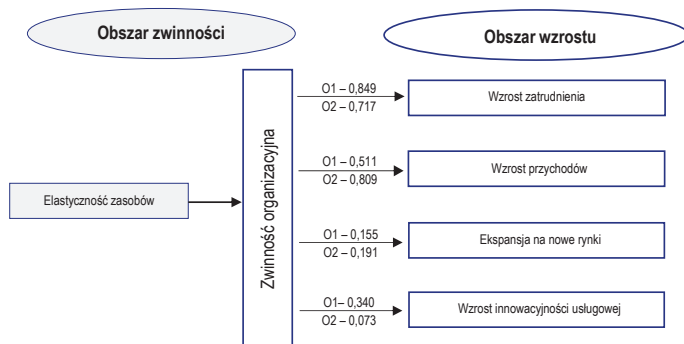
Przeprowadzona analiza częściowo potwierdziła występowanie zależności pomiędzy zwinnością przedsiębiorstwa a jego wzrostem. Na rysunkach od 15 do 18 zostało graficznie przedstawione empiryczne ujęcie modelu badawczego, tj. w odniesieniu do poszczególnych obszarów wzrostu przedsiębiorstwa. Przyjęto oznaczenia O1 dla okresu od 2017 do 2019 r. oraz O2 dla okresu od 2020 do maja 2021 r. (okres pandemii COVID-19).



Rysunek 15. Model badawczy dla Z_R – weryfikacja empiryczna

Źródło: Opracowanie własne.

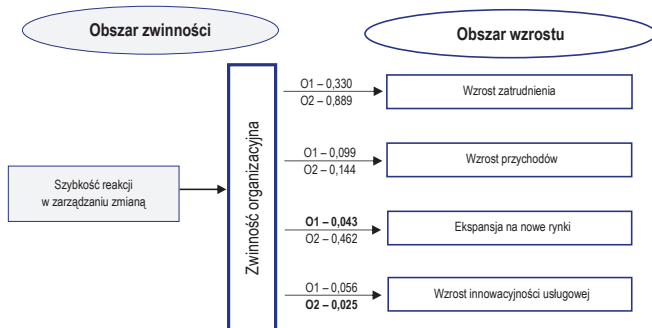
Dla obszaru Z_R występuje zależność dotycząca wzrostu innowacyjności usługowej dla okresu O2. Na podstawie przedstawionych wyników można wnioskować, że badane przedsiębiorstwa prawdopodobnie nie posiadają planu zarządzania ryzykiem.



Rysunek 16. Model badawczy dla E_Z – weryfikacja empiryczna

Źródło: Opracowanie własne.

Dla obszaru E_Z nie wykazano zależności względem żadnego z obszarów wzrostu przedsiębiorstwa. Wynik prawdopodobnie wskazuje na fakt, że przedsiębiorstwa z warszawskiego rynku najmu nieruchomości nie dysponują elastycznymi zasobami bądź nie dokonują ich przesunięć w strukturze przedsiębiorstwa.

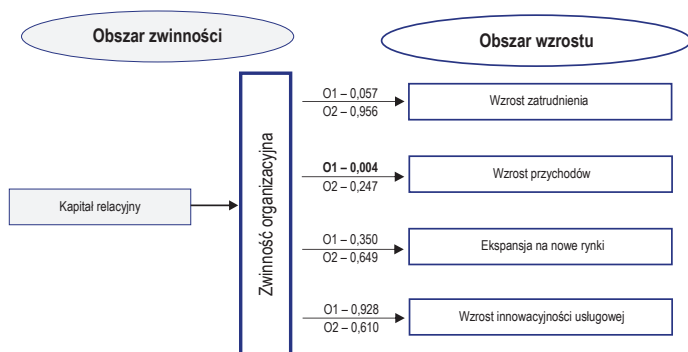


Rysunek 17. Model badawczy dla S_R_Z – weryfikacja empiryczna

Źródło: Opracowanie własne.

Dla obszaru S_R_Z wykazano zależność statystyczną w dwóch obszarach wzrostu przedsiębiorstwa. Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą przyczynia się do możliwości ekspansji na nowe rynki w okresie O1.

Nie została wykazana zależność statystyczna dla okresu O2. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że podczas trwania pandemii COVID-19 wiele przedsiębiorstw zamykało swoje oddziały, a więc nie miały możliwości podjęcia działalności w innych obszarach kraju. Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą wpływa na wzrost innowacyjności usługowej dla okresu O2. Oznacza to, że badane przedsiębiorstwa wykazały zwinność podczas gwałtownych zmian na rynku związanych z pandemią COVID-19 – dostosowały swoją ofertę do aktualnych potrzeb klientów.



Rysunek 18. Model badawczy dla K_R – weryfikacja empiryczna

Źródło: Opracowanie własne.

Dla obszaru K_R wykazano zależność statystyczną względem wzrostu przychodów w przedsiębiorstwie w okresie O1. Oznacza to, że w przedsiębiorstwach usługowych ważną rolę we wzroście odgrywają pracownicy, którzy znajdują się na pierwszej linii kontaktu z klientem. To od ich umiejętności zależy w dużej mierze, czy klient skorzysta z usług oferowanych przez przedsiębiorstwo.

Rozdział V

Wyniki badania studium przypadku

W niniejszym rozdziale opisano badanie jakościowe (studium indywidualnych przypadków) przeprowadzone przez autorkę książki. Jak już wspomniano, w ramach badania jakościowego zrealizowano studium indywidualnych przypadków. Z grupy 199 przedsiębiorstw, których zarządzający zostali zaproszeni do udziału w badaniu ilościowym, wyłoniono trzy przedsiębiorstwa, których właściciele zgodzili się na udzielenie wywiadu. Odpowiedzi uzyskane w toku wywiadów pogłębionych pozwoliły na ustalenie przyczyn i skutków zjawiska szybkiego wzrostu lub jego braku wśród przedsiębiorstw świadczących usługi najmu. Wywiady przeprowadzone zostały z właścicielami przedsiębiorstw. Pozyskano informacje, na których ujawnienie nie pozwoliło badanie ilościowe.

Informacje zebrane na drodze wywiadów pogłębionych spowodowały, że badanie zyskało wyższą jakość oraz pozwoliło na sformułowanie na późniejszym etapie wniosków co do zachowań, które powinno wprowadzić się do polskich przedsiębiorstw, tak aby pojęcie zwinności mogło funkcjonować na takim poziomie, jak na zagranicznych rynkach. Ostatni podrozdział stanowi całościowe ujęcie modelu badawczego oraz kompleksowe omówienie wyników badań w kontekście części teoretycznej opracowania.

5.1. Studium pierwszego przypadku – przedsiębiorstwo A

Pierwszy wywiad został przeprowadzony z właścicielem przedsiębiorstwa A¹, który swoje doświadczenie zawodowe zdobywał w Belgii, gdzie przez wiele lat mieszkał i studiował. Od 2000 r. współpracuje z branżą *facility management*. Doświadczenie zawodowe właściciela sprawiło, że mógł on nie tylko odpowiedzieć na pytania dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem z perspektywy polskich rynków, ale również porównać obecną sytuację do trendów w zachodnich korporacjach.

Przedsiębiorstwo A funkcjonuje od 2017 r. Właściciel prowadzi również drugie przedsiębiorstwo, które zostało założone w 2016 r. i świadczy usługi uzupełniające dla przedsiębiorstwa A. Działa od momentu założenia w tej samej formie, nie zmienił się również jego właściciel. Przedsiębiorstwo, według kryterium wielkości, należy do kategorii małych przedsiębiorstw. Zarządza ono aktualnie 300 lokalami mieszkalnymi o łącznej wartości 120 mln zł. W przedsiębiorstwie zatrudnionych jest mniej niż 10 osób.

Przedsiębiorstwo A świadczy kompleksowe usługi z zakresu zarządzania najmem w Warszawie. Misją przedsiębiorstwa A jest zapewnienie właścicielowi nieruchomości stałego, comiesięcznego dochodu, przy jego minimalnym zaangażowaniu w prace związane z wynajmem. Pracownicy badanego przedsiębiorstwa przejmują obowiązki właściciela mieszkania. Usługi, jakie świadczy przedsiębiorstwo, to dobór odpowiedniego najemcy, zawieranie umów oraz utrzymywanie kontaktu z najemcą na każdym etapie najmu. Rozwiązanie to pozwala na odciążenie właściciela od licznych obowiązków. Przedsiębiorstwo świadczy również usługi *home staging*, polegające na przygotowaniu nieruchomości do sprzedaży lub wynajmu, ponadto oferuje usługi rozliczania opłat związanych z użytkowaniem nieruchomości. Pracownicy przedsiębiorstwa kontrolują i dbają o stan mieszkania, a w przypadku wykrycia usterki zapewniana jest pomoc w zakresie jej usunięcia. Działalnością usług serwisowych oraz

¹ Dane zanonimizowano.

interwencjami w mieszkaniach zajmuje się drugie przedsiębiorstwo. Do usług świadczonych przez drugie przedsiębiorstwo należą:

- drobne naprawy, renowacja ścian,
- hydraulika – w pełnym zakresie,
- elektryka – w pełnym zakresie,
- serwis AGD – w pełnym zakresie,
- serwis gazowy – instalacja i naprawy,
- serwis klimatyzacji i wentylacji – instalacja i naprawy,
- serwis ślusarski – naprawa i wymiana zamków, awaryjne otwieranie drzwi,
- dezynsekcja,
- serwis rolet oraz okien i drzwi – montaż i naprawa,
- serwis sprzętania – stały lub po remoncie,
- przewóz mebli,
- ozonowanie pomieszczeń – usuwanie nieprzyjemnych zapachów.

Właściciel przedsiębiorstwa deklaruje, że pojęcie zwinności jest mu znane. Utożsamia zwinność z szybką reakcją, natomiast zaznacza, że na ogół na rynku nieruchomości nie ma potrzeby szybkiego reagowania. Zwinność jest potrzebna w przypadku kierowania usługami kompleksowymi, jak na przykład *facility management*. Właściciel zauważa, że inaczej jest w wypadku świadczenia serwisu technicznego czy zarządzania nieruchomością. Wówczas wymagane jest ciągle monitorowanie rynku oraz dopasowywanie się do panujących na nim warunków. Kontroli wymagają m.in. normy dotyczące bezpieczeństwa. Jeżeli w przedsiębiorstwie nie podejmuje się szybkiej reakcji, można stracić ważny kontrakt. Właściciel w następujący sposób opowiedział o aktualnej sytuacji na rynku, w której potrzebne są szybkie działania: „Zmieniają się czynsze, ich stawki galopują cały czas do góry. Podnoszone są ceny wody i opłaty śmieciowe. W Warszawie opłata śmieciowa zależy od zużycia wody. Administracje wysyłają nowe stawki, my musimy je natychmiast zmieniać w kierunku najemców. Musimy adaptować wszystkie umowy, unikać opóźnień w płatnościach. To są dla nas nieprzewidywalne zmiany rynkowe w najmie mieszkań”.

Właściciel ocenił swoje przedsiębiorstwo jako zwinne. Tłumaczy, że jego klienci, właściciele mieszkań, zamieszkujący w różnych państwach, mają wysokie wymagania. Przedsiębiorstwo jest zmuszone do przystosowania się do nowej rzeczywistości, co jest jednym z warunków utrzymania klientów.

Zmiany zachodzące w otoczeniu wymuszają na przedsiębiorcach wprowadzanie nowych usług. Jeszcze kilka lat temu zarządzanie najmem w Polsce nie funkcjonowało. Obecnie rynek ten bardzo mocno się rozwija. Zarządzanie najmem staje się popularne, polepsza się również jakość usług. Coraz więcej osób zdaje sobie sprawę z niebezpieczeństw, z jakimi wiąże się najem, a dotyczących na przykład praw lokatorów. Właściciele nierzadko doświadczają problemów z najemcami, często nie mają żadnej opieki prawnej, przychodzą więc do przedsiębiorstw, w których zarządza się najmem, po pomoc i poradę. Zdarza się, że właściciele lokali nieumiejętnie gospodarują nieruchomością i popełniają podstawowe błędy w wynajmie. Często na udzielenie fachowego wsparcia jest już za późno – mieszkanie zostaje zdemolowane bądź okradzione, najemcy opuszczają lokal, nie płacąc czynszu. Najczęściej okazuje się, że umowy były skonstruowane w sposób niewłaściwy. Rynek najmu nieruchomości rozwija się, więc i przedsiębiorstwa są w stanie świadczyć szerszą gamę usług. Właściciel przedsiębiorstwa A podał następujący przykład: „Trzeba być w tym biznesie, żeby wiedzieć, jak wynajmować mieszkania. Myślę o klientach, którzy są za granicą i chcą zarejestrować umowę najmu okazjonalnego w urzędzie skarbowym. Klient daje nam umowę i my to rejestrujemy. Co prawda do tej pory tego nie robiłem, ale zaczynam to wprowadzać, to moja innowacja usługowa. Urząd skarbowy wymaga nadania przesyłki z Polski, a nie z Ameryki. Rynek najmu pod tym względem cały czas ewoluuje”.

Właściciel badanego przedsiębiorstwa uważa, że branża nieruchomości jest zbyt mała, aby przedsiębiorstwom była potrzebna strategia zarządzania ryzykiem. Przedsiębiorstwo A nie posiada planu zarządzania ryzykiem, takie rozwiązanie – zdaniem właściciela – może być konieczne dla

większych przedsiębiorstw. Na pytanie, jaką strategię walki z ryzykiem i niepewnością przyjmuje się w przedsiębiorstwie A, właściciel wskazał, że: „W sytuacji kryzysowej nie należy od razu zwalniać pracowników czy wymieniać kadry. Nie należy również zatrudniać osób o mniejszych wymaganiach finansowych, bez znajomości rynku i mieszkań. Ludzie młodzi i niedoświadczeni nie są dobrym zasobem dla przedsiębiorstwa. Takie ruchy prowadzą do utraty klientów. Przedsiębiorstwa z rynku najmu to są przede wszystkim ludzie. Jeżeli nie ma kadry, to przedsiębiorstwa idą na dno”.

W przypadku pojawienia się ryzyka należy mieć plan, jak je przezwyciężyć, ale nie wolno burzyć pewnego porządku w przedsiębiorstwie, ponieważ firmy usługowe opierają się w głównej mierze na zasobach ludzkich. W pierwszym okresie trwania pandemii COVID-19 analitycy branżowi wnioskowali, że rynek wynajmu nieruchomości (okresowo) upadnie. Jako powód podawali zjawisko masowych powrotów pracowników do domów rodzinnych. Pomimo tych informacji właściciel przedsiębiorstwa A nie widział w tamtym okresie dużego ryzyka dla swojej działalności, jak deklaruje, patrzył wtedy w przyszłość bardzo spokojnie. Przedsiębiorstwo A działa w Warszawie, gdzie znajduje się największy rynek pracy w Polsce. Właściciel uważa, że w końcu nadejdzie stabilizacja, a podczas kryzysu najem i tak będzie funkcjonował. Podjął jednak działania dostosowawcze i obniżył nieznacznie ceny usług. Podczas pandemii wynajętych pozostawało 80% mieszkań, które przedsiębiorstwo A ma pod opieką. Właściciel zauważył, że: „Kiedy pojawia się ryzyko, trzeba obserwować rynek i szacować. Później trzeba czekać albo po prostu się dopasować. Ja nie wierzę w spadki cen mieszkań. Nie ma możliwości, żeby ceny mieszkań spadały. Generalnie brakuje nam mieszkań, a ludzi ciągle przybywa. Ten, kto panikuje, dużo straci”.

W przedsiębiorstwie A inwestuje się w nowe technologie. Na rynku najmu nie ma odpowiednich narzędzi informatycznych, a te proponowane przez branżę informatyczną są bardzo prowizoryczne. Brakuje

kompletnych narzędzi zarządzania najmem. W związku z tym właściciel widzi pilną potrzebę zakupu nowych technologii.

W przedsiębiorstwie A określono plan działania, cel działalności i cel handlowy. Właściciel stwierdził, że cel działalności aktualizuje co roku. Jego działalność opiera się w tej kwestii na zasadach budżetowania. Według właściciela cel nie może być zbyt optymistyczny, ponieważ wówczas stanowi zagrożenie dla organizacji przedsiębiorstwa. Jeżeli w dużych przedsiębiorstwach utworzy się zbyt optymistyczny budżet, może okazać się w trakcie funkcjonowania, że jego realizacja nie postępuje prawidłowo. Trzeba więc zakładać realne cele i prawdopodobne założenia marży. Właściciel stwierdził, że w przedsiębiorstwie bardzo ważna jest analiza finansowa: „Wielu przedsiębiorców nie jest do tego przyzwyczajonych, nie posiadają rachunków zysków i strat. Przez to nie widzą, czy osiągają przychody lub dlaczego generują stratę”.

Na rynku najmu nie ma potrzeby przesuwania zasobów wewnątrz jednostki. Małe przedsiębiorstwa usługowe nie funkcjonują według schematu działania, jak w przypadku dużych korporacji, w których zachodzi stała potrzeba przesuwania środków finansowych i pracowników. Zdaniem właściciela: „W usługach najważniejsze są koszty robocizny. Kiedy przekraczają założenia, to kontrakt po prostu nie jest rentowny. W innych branżach sprawdza się, czy projekt nie jest zbyt obciążony godzinami. Na rynku najmu nie ma takich problemów, nie ma potrzeby przesuwania pracowników, a koszty są stałe. Po pandemii sytuacja na rynku jest w miarę dobra”.

Pracownicy w przedsiębiorstwie A nie mogą samodzielnie podejmować decyzji strategicznych oraz operacyjnych. Każda decyzja musi być skonsultowana z właścicielem. Pracownik ma jednakże prawo podjąć decyzję niezbędną do jak najlepszego wykonania danej usługi. W sytuacji kiedy okazuje się, że naprawa jest droższa niż w założonym budżecie, pracownik nie może podjąć decyzji o jej przeprowadzeniu bez konsultacji z właścicielem przedsiębiorstwa. Jak zauważa właściciel: „Dla prezesa,

którego pracownicy podejmują decyzje, i on o tym nie wie, to jest błąd w sztuce zarządzania”.

Proces decyzyjny w przedsiębiorstwie A jest krótki. Jako praktyk zarządzania właściciel przedsiębiorstwa spotkał się w przeszłości z sytuacją, gdy w korporacji proces decyzyjny był zbyt długi i zanim została podjęta decyzja, okazja do wzrostu stała się już nieaktualna.

Za analizę rynku i potrzeb klientów w badanym przedsiębiorstwie odpowiada jedynie jego właściciel. Nie zatrudniono osoby, która zajmuje się tymi zadaniami w ramach osobnych obowiązków. Właściciel nie wie, czy konkurencja wprowadza usługi szybciej i czy działa lepiej. Uważa, że problemem innych przedsiębiorstw na rynku najmu jest to, że często mają więcej mieszkań niż pracowników, którzy są w stanie nimi zarządzać. W sytuacji kiedy przedsiębiorstwo posiada 1 lub 2 tysiące mieszkań na wynajem, do ich obsługi niezbędni są wyspecjalizowani pracownicy. Niektóre przedsiębiorstwa mają za dużo zleceń i całkowicie nad nimi nie panują. Kiedy utracono kontrakt, należy sprawdzić, dlaczego tak się stało, czy może klient był niezadowolony, czy po prostu sprzedał swoje mieszkanie. Właściciel zauważył, że nigdy nie zdarzyło mu się: „aby ktoś zrywał kontrakt, bo jest niezadowolony. Jeżeli tak się dzieje, trzeba przyrzec się procesom w firmie”.

Właściciel przedsiębiorstwa nie widzi potrzeby zachęcania swoich pracowników do tworzenia nowych rozwiązań. Wyborem najemców zajmuje się tylko właściciel przedsiębiorstwa: „W innych przedsiębiorstwach wynajmuje się mieszkania na telefon. Jest to niebezpieczne, gdyż nie zna się najemcy, a spowodowane jest tym, że agent dostaje premię od wynajmu. W korporacjach stale wykorzystuje się pomysły pracowników, na rynku najmu jest inna specyfika”. Jeżeli pracownicy zgłaszają ciekawe pomysły, właściciel chętnie je analizuje i zaakceptowane wprowadza do przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie nie wdrożono jednak materialnego bądź niematerialnego systemu motywującego do kreowania nowych rozwiązań, ponieważ pracownicy otrzymują wysokie podstawowe wynagrodzenia.

Pracownicy przedsiębiorstwa nie posiadają cech zwinnych pracowników, ale jak zaznacza właściciel, nie dotyczy to jedynie badanego przedsiębiorstwa, a ogółu pracowników w kraju: „W korporacjach zachodnich zlecone zadanie jest wykonywane, natomiast w Polsce jest z tym problem. Zarządzający zleca i na koniec dostaje raport. W Polsce trzeba być wiecz- nie czujnym. Ktoś zleca wykonanie zadania, a po tygodniu orientuje się, że nie zostało ono wykonane”.

Rynek najmu nieruchomości jest zbyt mały, aby wymieniać się doświadczeniami z partnerami. Właściciel przedsiębiorstwa A uważa, że współpraca z konkurencją jest niebezpieczna i raczej nie powinno się tego robić. Jego zdaniem warto natomiast należeć do różnych klubów biznesowych. Przedsiębiorstwa, które działają na tym samym rynku, nigdy nie będą miały przyjaznych stosunków.

W przedsiębiorstwie A nie prowadzi się żadnych akcji, które miałyby na celu poprawienie wizerunku przedsiębiorstwa w oczach klientów lub zwiększenie jego popularności. Jedyne działania to prowadzenie strony internetowej o atrakcyjnej szacie graficznej.

Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa nie uległa pogorszeniu podczas pandemii COVID-19. Na rynku pojawiło się półroczne zachwianie, stagnacja, ale nie nastąpiło znaczne pogorszenie. Jeżeli właściciel miałby wskazać dobrą stronę pandemii, to byłby to fakt, że ludzie pracują obecnie on-line i muszą wynajmować mieszkania. Kryzys jest widoczny w przedsiębiorstwach, które wynajmują powierzchnie biurowe. Sytuacja tych firm nie ulegnie zbyt szybko poprawie, ponieważ praca zdalna stała się bardziej opłacalna niż stacjonarna.

Odnosząc się do otwierania nowych oddziałów przedsiębiorstwa, właściciel zaznaczył, że trzeba mieć do tego odpowiednie zasoby. Najważniejszym zasobem są dla niego zaufani i wykwalifikowani pracownicy. Bez takich osób rozwój jest niemożliwy. Jak zauważył właściciel: „Gdybym miał otwierać nową filię, to byłoby to Trójmiasto. Uważam, że bez zaufanych ludzi nie ma co decydować się na nowe rynki. Podstawą firm usługowych jest opinia o niej. Jeżeli się wystartuje bez zaufanych

pracowników, można sobie tylko zaszkodzić. Nie mogę wziąć nowych mieszkań pod opiekę, jeżeli nie mam odpowiedniej liczby pracowników”.

Zdaniem właściciela badanego przedsiębiorstwa nowe teorie zarządzania są bardzo potrzebne. Deklaruje on, że śledzi trendy w zarządzaniu na bieżąco, obserwuje, jak należy prawidłowo kierować strukturami. Zarządzanie najmem nie ma jeszcze długiej historii w Polsce, jest to „świeży” rynek. Należy więc wdrażać najnowsze rozwiązania i technologie funkcjonujące w państwach rozwiniętych, gdyż tamtejsze przedsiębiorstwa mają doświadczenie i zazwyczaj dobre praktyki.

Na koniec wywiadu zapytano o największe problemy, z jakimi przychodzi się obecnie mierzyć osobom zarządzającym firmami. Właściciel badanego przedsiębiorstwa wskazał na brak odpowiednich kwalifikacji pracowników. Uważa, że niełatwo jest obecnie znaleźć pracowników, którzy nie traktują pracy lekceważąco. Nie jest to problem wyłącznie branży nieruchomości, to powszechne zjawisko w Polsce. Właściciel uważa, że nie powinno używać się sformułowania „rynek pracownika”. Aby przedsiębiorstwo funkcjonowało, należy dbać o pracowników, ale nie można ulegać presjom. Kolejnym zagrożeniem są notoryczne zmiany przepisów podatkowych. Nie wiadomo, jakie będą w przyszłości obciążenia składki zdrowotnej, czy zostanie wprowadzony podatek od wynajmu. Panuje brak stabilizacji na płaszczyźnie prawnej i pracowniczej.

Na pytanie, co jest drogą do sukcesu, właściciel badanego przedsiębiorstwa odpowiedział, że najbardziej zgubne jest przyjęcie, że jest się na danym rynku i ma się określoną, stałą pozycję. Należy cały czas dążyć do wzrostu. Przedsiębiorcy często są pod wpływem „efektu uśpienia”, co oznacza, że w podmiocie sytuacja jest bardzo dobra przez długi czas i kiedy przychodzi kryzys, zarządzający nie potrafią odpowiednio reagować lub robią to zbyt późno. Tylko wysokiej jakości usługa jest kluczem do sukcesu, a jej odpowiedni poziom uzyskuje się na skutek zaangażowania pracowników. Nie można również rozszerzać zakresu działalności, jeżeli nie jest się na to przygotowanym. Trzeba być konkurencyjnym poprzez stałe realizowanie swojego celu.

Nie powinno się obniżać ceny za usługi, gdyż to zazwyczaj negatywnie wpływa na jakość. Podczas pandemii COVID-19 niektóre z przedsiębiorstw świadczyły usługi gwarancji najmu, co oznacza, że wypłacały wynagrodzenie dla właścicieli nawet za pustostany. Spowodowało to zachwianie ich wzrostu lub doprowadziło do upadku. Jak mówi właściciel badanego przedsiębiorstwa: „Trzeba cenić swoje usługi. Nie można być najdroższym, ale nie można być najtańszym. To obniża jakość usługi”. Kolejnym błędem popełnianym przez przedsiębiorców jest „nadawanie numerów” swoim klientom. W relacji z klientem najważniejsza jest identyfikacja jego osoby i potrzeb. Jak dodaje na koniec: „Moi klienci wiedzą, że my się znamy”.

Po przeprowadzeniu wywiadu (IV kwartał 2021 r.) właściciel przedsiębiorstwa A zrealizował swoje plany inwestycyjne. W Trójmieście zostały otwarte nowe filie przedsiębiorstwa.

5.2. Studium drugiego przypadku – przedsiębiorstwo B

W ramach drugiego studium przypadku przeprowadzono wywiad z właścicielem przedsiębiorstwa B², który swoje doświadczenie zawodowe zdobywał w różnych przedsiębiorstwach z branży nieruchomości. Po kilku latach pracy postanowił założyć własne przedsiębiorstwo świadczące usługi zarządzania najmem.

Przedsiębiorstwo B zostało założone w 2016 r. Od tego momentu działa w niezmienionej formie i przez cały ten okres zarządza nim ten sam właściciel. Przedsiębiorstwo można zaliczyć według kryterium wielkości do kategorii małych firm. Od początku działalności przedsiębiorstwo zarządzało w sumie 565 lokalami mieszkalnymi. Zatrudnionych jest w nim nie więcej niż 10 osób.

Przedsiębiorstwo B świadczy kompleksowe usługi z zakresu zarządzania najmem w Warszawie. Zadaniem przedsiębiorstwa jest zapewnienie

² Dane zanonimizowano.

klientom bezproblemowego najmu, co jest możliwe dzięki realizowaniu bez udziału właściciela lokalu wszystkich czynności związanych z wynajmowanym mieszkaniem. Przez cały okres wynajmu przedsiębiorstwo działa jako pełnomocnik klienta. Reprezentuje jego interesy oraz świadczy opiekę nad lokalem. Usługi, jakie świadczy przedsiębiorstwo, to dobór odpowiedniego najemcy, zawieranie umów i monitoring płatności.

Właściciel przedsiębiorstwa uważa, że zna pojęcie zwinności. Twierdzi, że w agencjach nieruchomości i w przedsiębiorstwach zarządzających nieruchomościami zwinność polega na szybkim dostosowaniu się do warunków panujących na rynku. Jego zdaniem: „Najlepszym przykładem na zwinność przedsiębiorstwa jest sytuacja związana z pandemią COVID-19. Jeśli ogłoszony jest lockdown i wprowadzone są obostrzenia, przedsiębiorstwo musi się do tego dostosować. Przede wszystkim musi zacząć jak najszybciej odpowiadać na potrzeby klientów i na bieżąco kontrolować rynek oraz informację”. Rok 2020 był bardzo dynamiczny dla branży nieruchomości, a przedsiębiorstwo B stanęło przed koniecznością dostosowania się do sytuacji panującej na rynku. Dla właściciela przedsiębiorstwa sytuacja była jednak dość przewidywalna. Przyjął on strategię, w której przede wszystkim zapewniał swoich klientów o tym, że ich przychody nie zmniejszą się, a z poczynionych inwestycji nie należy pochopnie wycofywać kapitału. Właściciel ocenił swoje przedsiębiorstwo jako zwinne i jego zdaniem wynika to z faktu, że jest ono małym podmiotem gospodarczym, w którym można szybko podejmować decyzje. Jak deklaruje właściciel, zmiany, jakie zaszły w otoczeniu, a które związane były z pandemią COVID-19, nie wpłynęły na konieczność wprowadzenia nowych usług i rozwiązań w przedsiębiorstwie.

Według właściciela przedsiębiorstwa na rynku najmu nieruchomości nie występują żadne ryzyka. Branża ciągle się rozwija: „Jeżeli w 2019 r. jakieś przedsiębiorstwo zarządzające najmem miało powiedzmy 10 zleceń, to trend jest taki, że teraz ma ich około 40. Szczególnie przyczyniła się do tego pandemia”. Ponadto uważa on, że jedynym groźnym ryzykiem było to odnoszące się do utraconych szans. Pojawiło się ono z powodu

ilości pracy, jaka spadła na przedsiębiorstwa zarządzające najmem w okresie pandemii COVID-19, w stosunku do zbyt małej liczby pracowników, którzy mogliby zapewnić obsługę zleceń. Właściciel zapytany o ryzyko utraty reputacji wskazał, że branża nieruchomości jako ogół posiada bardzo niski poziom reputacji, natomiast ryzyko to nie dotyczy bezpośrednio poszczególnych jednostek. Właściciel uważa, że obecnie bardzo łatwo jest kupić pozytywne opinie o przedsiębiorstwie, które zostaną wystawione na fanpage'u lub w wyszukiwarce Google, i tym samym manipulować w obrębie ryzyka utraty reputacji. W przedsiębiorstwie można przygotować się do podejmowania działań na wypadek ryzyka, które polegają głównie na bieżącym śledzeniu sytuacji rynkowej. W badanym przedsiębiorstwie takimi działaniami zajmuje się jedynie właściciel: „Rynek zarządzania nieruchomościami jest jeszcze mało rozwinięty, dlatego nie ma potrzeby zatrudniania w małym przedsiębiorstwie osoby, która byłaby odpowiedzialna za tego typu działania”. Jak twierdzi, nie trzeba również układać planów zarządzania ryzykiem dla przedsiębiorstw małych, gdzie z uwagi na ich rozmiar można szybciej podejmować decyzje, na bieżąco zmieniać cel działania i dopasowywać się do otoczenia. Właściciel nie widzi więc konieczności zmiany podejścia w przedsiębiorstwie do zarządzania ryzykiem, tj. wprowadzenia bardziej kompleksowych rozwiązań i procedur, mających służyć analizie potencjalnych zagrożeń.

Właściciel przedsiębiorstwa inwestuje w jego informatyzację, jak mówi: „Cały rynek podlega obecnie zmianom związanym z wprowadzeniem do przedsiębiorstw technologii informatycznej”. Standardem stają się cyfrowe spacery i umieszczanie w szczegółach oferty filmów nieruchomości (inwestycji) z drona. Koniecznością jest korzystanie z mediów społecznościowych, takich jak Instagram czy Facebook. Zdaniem właściciela nie są to jednak zbyt innowacyjne działania w kontekście ogólnym, jednakże dla rozwijającej się branży zarządzania najmem stanowią obecnie wyznacznik pozycji rynkowej. Właściciel próbuje z informatyzować swoje przedsiębiorstwo. Największą przeszkodą w tym procesie są bardzo wysokie koszty wprowadzenia nowoczesnych systemów informatycznych.

Przedsiębiorstwo B nie posiada długoterminowego celu działania. Właściciel stwierdza: „W dzisiejszych dynamicznych czasach zmiany, jakie zachodzą na rynku, wymuszają na przedsiębiorcach posiadanie krótkoterminowych celów działania, nikt nie jest w stanie przewidzieć, jakie aktualnie zasoby będą potrzebne i w jakich obszarach przedsiębiorstwa”. Jak zauważył właściciel, głównym celem przedsiębiorstwa zawsze pozostanie generowanie dochodu i umożliwianie zarabiania klientom przedsiębiorstwa. Jeżeli klient zarabia na wynajmie mieszkania i zamierza współpracować z firmą w dłuższej perspektywie, to przedsiębiorstwo będzie zarabiałoby coraz więcej. Właściciel uważa, że w przedsiębiorstwie B zasoby są na tyle elastyczne, że można je na bieżąco przesuwać według aktualnych potrzeb.

W badanym przedsiębiorstwie pracownicy nie mogą podejmować decyzji bez wiedzy właściciela. Pracownik odgrywa swoją rolę w przedsiębiorstwie, podejmując decyzje pozwalające wykonać mu konkretne, przydzielone zadanie. Jak zaznaczył właściciel: „Przez rynek pracownika zatracona została kreatywność. Aby pracownik był wydajny, należy odgórnie wyznaczyć mu cel i przydzielić zadanie, które ma wykonać, nic nadto”. Właściciel stwierdził, że pracownicy niekiedy nie radzą sobie z powierzonymi im zadaniami. Właściciel odpowiada za kontrolę wyników działań pracowników, natomiast nie nadzoruje na bieżąco ich czynności. Właściciel uważa, że udział pracowników w podejmowaniu decyzji nie skutkowałby szybszą reakcją na zmiany w otoczeniu. W badanym przedsiębiorstwie nigdy nie doszło do sytuacji, gdy firma nie skorzystała z nadarzającej się szansy. Wynika to z faktu, że decyzje podejmuje jedna osoba: „Jeżeli pojawiają się szanse utracone, wynikają one [...] wyłącznie z możliwości »przerobowych« przedsiębiorstwa. Dla małych i średnich przedsiębiorstw jest to największe ryzyko. Szybkość nie może być utożsamiana z sukcesem. Nie zawsze szybko podejmowane decyzje są trafione”. W przedsiębiorstwie B nie ma osoby, która byłaby odpowiedzialna za analizowanie rynku i potrzeb klientów. Zadanie to należy tylko do

właściciela, który uważa, że zatrudnienie takiej osoby jest zbędne i nie przyczyniłoby się do generowania większych zysków.

Właściciel jest zdania, że jego przedsiębiorstwo działa lepiej i reaguje na zmiany szybciej niż konkurencja. Zapytany o cechy, które powodują, że przedsiębiorstwo działa sprawniej niż inne firmy na rynku, właściciel stwierdził: „Zarządzanie najmem jest to nowa dziedzina i właściwie nie posiadam dużej konkurencji. Mam doświadczenie związane z branżą nieruchomości, co pozwala mi na lepsze przewidywanie zachowań klientów i sytuacji na rynku. Dzisiejszym problemem przedsiębiorstw na rynku najmu jest to, że dla większości osób ważniejsze jest posiadanie [nieruchomości – przyp. aut.] na własność, a nie najem, natomiast w perspektywie rosnących cen mieszkań młodych ludzi nie będzie stać na zakup nieruchomości, dlatego też najem nieruchomości zyska jeszcze bardziej na znaczeniu”.

W przedsiębiorstwie B nie zachęca się pracowników do tworzenia nowych rozwiązań. Zarówno sami pracownicy, jak i ich wiedza nie stanowią kluczowego zasobu w firmie. Wynika to z faktu, że nie zgłaszają oni żadnych pomysłów co do rozwoju działalności, nie są kreatywni, dlatego też niełatwo dostrzec w nich niewykorzystany potencjał. Mimo to można stwierdzić, że posiadają oni niektóre cechy zwinności. Potrafią sami organizować swoją pracę i na ogół są otwarci na zmiany.

Właściciel przedsiębiorstwa B posiada partnerów biznesowych i współpracuje z innymi przedsiębiorstwami. Relacje te są jednak bardzo ostrożne i nie następuje pełne dzielenie się wiedzą. W przyszłości właściciel sam chciałby dzielić się swoją wiedzą z innymi przedsiębiorstwami, jak mówi: „Za dzielenie się wiedzą trzeba obecnie płacić i takie działanie może stanowić dodatkowy zysk dla przedsiębiorstwa”. Właściciel uważa, że dzielenie się sprawdzonymi już rozwiązaniami jest korzystne, dlatego też planuje podjąć się franczyzy.

W przedsiębiorstwie B nie są prowadzone żadne akcje, które miałyby na celu poprawienie jego wizerunku w otoczeniu. Według właściciela są to za drogie działania, na które obecnie nie może sobie pozwolić: „Przy tak

małej [...] konkurencji nie ma dużej potrzeby posiadania dobrej reputacji, jest to raczej domena średnich i dużych przedsiębiorstw, a nie małych”.

Przed pandemią COVID-19 sytuacja przedsiębiorstwa przedstawiała się bardzo dobrze, a w ocenie właściciela pandemia – paradoksalnie – przyniosła ogromne korzyści. Obecnie przedsiębiorstwo posiada cztery razy więcej zleceń niż obsługiwało przed 2020 r. Do takiej sytuacji przyczyniły się niskie stopy procentowe. Właściciel przedsiębiorstwa ma w planach otwarcie nowych filii i oddziałów, rozważa franczyzę, zamierza znacznie powiększyć swój zespół, ale do realizacji planów potrzebuje partnera.

Najważniejszym czynnikiem, który powoduje, że przedsiębiorstwo sprawnie działa na rynku, jest ilość czasu, jaką poświęca się pracy we własnym przedsiębiorstwie. Należy wykonywać zlecenia z jak największą starannością. Ponadto systematycznie inwestować w przedsiębiorstwo i powiększać je, bez uszczerbku dla jakości świadczonych usług.

Właściciel badanego przedsiębiorstwa uważa, że konieczne jest wprowadzanie nowych teorii zarządzania w ramy jednostki. Potrzebne są zmiany. Właściciele przedsiębiorstw nie posiadają zazwyczaj wykształcenia kierunkowego. Studia teoretyczne, bez praktyki, nie przyczyniają się do tego, że ktoś potrafi w sposób właściwy prowadzić przedsiębiorstwo: „Należy przejść ścieżkę kariery od podstaw, doszkalać się, uczestniczyć w różnorodnych kursach. Jeżeli byłaby szansa, aby zewnętrzny menedżer wprowadził w przedsiębiorstwie nowoczesną metodę zarządzania, jest to bardzo korzystne dla jednostki, jednakże musi być to praktyk, a nie teoretyk”. Jak uważa właściciel, nie należy zamykać się na pomysły w kwestii zarządzania przedsiębiorstwem.

Największym problemem w prowadzeniu działalności jest brak dostępu do konkretnych informacji. Właściciel stwierdził, że nie ma możliwości i wiedzy, aby rozwinąć dynamicznie przedsiębiorstwo. Brakuje mu rzeczowych informacji na temat tego, jak powinno zarządzać się kapitałem i ludźmi: „Dawniej problemem był brak dostępu do informacji, na ten moment problemem jest nadinformacja i kłopot z wyłuskaniem prawdziwych danych”. Właściciel za problem uznał również kosztowny dostęp

do wiedzy. Droga jest jego zdaniem również cyfryzacja i informatyzacja działań. Programy do kontroli pracowników są właściwie nieosiągalne dla właścicieli małych przedsiębiorstw. Problemem jest również fakt, że nierzadko oczekiwania płacowe pracownika znacznie przekraczają jego kompetencje, a więc jakość świadczonej pracy nie odpowiada preferowanej wysokości wynagrodzenia za pracę.

5.3. Studium trzeciego przypadku – przedsiębiorstwo C

Trzecie studium przypadku dotyczy przedsiębiorstwa C³. Wywiad został przeprowadzony z właścicielem przedsiębiorstwa, który ukończył studia prawnicze na Uniwersytecie Łódzkim. Swoje doświadczenie zawodowe zdobywał w firmach w Holandii oraz w Polsce, gdzie w zakres jego obowiązków wchodziło między innymi: nawiązywanie nowych kontaktów oraz utrzymywanie właściwych relacji z dotychczasowymi kontrahentami, doradztwo w zakresie systemu informacji prawnej w formie elektronicznej, negocjacje handlowe, wyszukiwanie przetargów, prowadzenie statystyk sprzedażowych, kontrola realizacji zamówień, analiza rynku pod względem możliwości sprzedaży oraz dosprzedaży produktów, kontrola realizacji zamówień, dbanie o terminowe płatności klientów, raportowanie aktywności i zrealizowanych celów za pomocą systemu SAP CRM. Od 2015 r. jest prezesem zarządu w przedsiębiorstwie C.

Przedsiębiorstwo C zostało założone w 2015 r. Jest to firma rodzinna i od momentu założenia działa w niezmienionej formie, a większość pracowników jest zatrudniona na kontraktach B2B. Firma zatrudnia na stałe dwie osoby. Biorąc pod uwagę wielkość obrotu, jest to największe z badanych przedsiębiorstw (właściciel nie wyraził zgody na ujawnienie w książce informacji na temat wielkości osiąganego obrotu). Przedsiębiorstwo C zarządza również największą liczbą lokali spośród wszystkich podmiotów uczestniczących w badaniu. Świadczy kompleksowe usługi związane

³ Dane zanonimizowano.

z zarządzaniem i obsługą najmu lokali mieszkalnych na terenie takich miast, jak Warszawa, Łódź, Szczecin i Poznań. Na zakres usług przedsiębiorstwa składa się:

- przygotowanie domu lub mieszkania pod wynajem,
- znalezienie odpowiedniego najemcy,
- weryfikacja wynajmującego w bazie dłużników,
- spotkania z najemcami i negocjacje,
- sporządzenie protokołu zdawczo-odbiorczego,
- kontrola rozliczeń płatności,
- bieżąca kontrola stanu technicznego mieszkania,
- usuwanie awarii, drobne remonty,
- przedsądowa windykacja należności.

Przedsiębiorstwo C oferuje także doradztwo inwestycyjne. W związku z tym świadczy następujące usługi:

- poszukiwanie nieruchomości na wynajem,
- selekcja nieruchomości,
- wskazanie prognozowanej stopy zwrotu z inwestycji,
- negocjacje ceny zakupu,
- przeprowadzenie przez proces transakcji,
- zarządzanie najmem kupionej nieruchomości⁴.

Właściciel wskazuje, że nie zna pojęcia zwinności i zetknął się z nim po raz pierwszy podczas wywiadu. Uważa również, że jego przedsiębiorstwo nie jest zwinne w każdym z obszarów działalności. Właściciel wskazał, iż: „Zmiany, jakie zostały wprowadzone w przedsiębiorstwie, zaczynają dopiero przynosić skutki, mają one wpływ na pewne procedury w jednostce, niektóre działania doraźne i operacyjne są już wdrażane szybciej niż dotychczas”.

Przedsiębiorstwo C to firma rodzinna, która nie posiada rozbudowanej struktury, charakterystycznej dla dużych przedsiębiorstw. Kierują nim dwie osoby, które zajmują się większością spraw, w tym zarządzaniem

⁴ Strona internetowa przedsiębiorstwa C – dane zanonimizowano.

ryzykiem. Analiza rynku pod kątem ryzyka jest dokonywana na bieżąco. W przypadku identyfikacji ryzyka lub niepewności następuje szybka reakcja i działanie mające na celu uniknięcie skutków rozpoznanego zagrożenia. Jak uważa właściciel, najskuteczniejszą metodą przeciwdziałania ryzykom jest wyobraźnia i znajomość rynku, na którym działa przedsiębiorstwo. Właściciel uznał, że: „Można przewidzieć pewne zdarzenia lub reakcje kontrahentów, ale oczywiście nie da przewidzieć się wszystkiego, co może zdarzyć się na rynku i wtedy trzeba działać na bieżąco. Nie należy do osób szczególnie ostrożnych. Z każdej sytuacji staram się wyciągać naukę i szukać szans na rozwój dla mojej organizacji. Na pewno przy zarządzaniu problemami i konfliktami, które są wynikiem pewnych ryzyk, wychodzimy jako przedsiębiorstwo z tego silniejsi i też potrafimy odpowiednio nastawić się do danego ryzyka na przyszłość. W związku z tym podchodzę do tematu ryzyka bardzo rozwojowo”.

Na rynku najmu nieruchomości poważnym zagrożeniem jest ryzyko utraty reputacji. Zła reputacja przedsiębiorstw działających w tym obszarze wynika z popełnionych błędów pośredników nieruchomości, których zadaniem było wyłącznie kojarzenie stron umowy. Pośrednicy pobierali wynagrodzenie za przekazanie numeru, nic nie wiedząc o nieruchomości, którą wynajmowali. Nie zarządzali oni nieruchomościami w sposób kompleksowy.

Zmiany, które pojawiły się w ostatnim czasie w otoczeniu przedsiębiorstwa, spowodowały, że właściciel musiał wprowadzić w swoim podmiocie nowe rozwiązania i usługi. Pandemia wymusiła na przedsiębiorcach konieczność przystosowania się do zmian na rynku najmu. Właściciel uważa, że jako jeden z pierwszych w branży zareagował na *lockdown*, który miał miejsce w marcu 2020 r.: „Kiedy cały rynek najmu zamarł, łącznie z działalnością, jaką wykonywali pośrednicy najmu, przedsiębiorstwo C pracowało i bez przerwy obsługiwało wynajem nieruchomości”. Właściciel sądzi, że w tej sytuacji kluczem do sukcesu było bardzo szybkie wdrożenie na wynajmowanych nieruchomościach usługi wirtualnych spacerów. Umożliwiło to potencjalnym najemcom obejrzenie

nieruchomości bez wychodzenia z domu i tym samym przedsiębiorstwo zachowało ciągłość świadczenia usług oraz ograniczyło pustostany, których występowanie jest szkodliwe zarówno dla przychodów przedsiębiorstwa, jak i zaufania klientów oddających swoje nieruchomości w zarząd. Przedsiębiorstwo C wdrożyło usługę podpisywania umów on-line, ale nie wynikało to bezpośrednio z sytuacji związanej z pandemią COVID-19, a z konieczności usprawnienia procesów w przedsiębiorstwie. Większość umów zawieranych jest u notariusza. W związku z tym, pomimo wprowadzenia w przedsiębiorstwie podpisów elektronicznych, nie można w pełni wykorzystać tej funkcji celem przyspieszenia procesu obsługi klienta.

W przedsiębiorstwie C określono długoterminowy cel działania i jest on niezmienny od początku funkcjonowania firmy. Właściciel przedsiębiorstwa uważa, że na rynek wszedł nie tylko po to, aby zarabiać pieniądze, ale również z uwagi na potrzebę zmiany procesów na rynku najmu i konieczność uświadomienia stronom umów ich obowiązków oraz praw. Działania te miały doprowadzić do zakończenia nieładu w zasadach wynajmu, który często powodował możliwość wykorzystywania stron umowy. Celem nadrzędnym przedsiębiorstwa jest więc „cywilizacja” rynku najmu i wdrożenie na nim standardów obowiązujących na rynkach zachodnich. Właściciel zwraca uwagę, że w pracy kieruje się tzw. ustawą o ochronie praw lokatorów (Ustawa z dnia 21 czerwca 2001 r. o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie Kodeksu cywilnego, tekst jednolity Dz.U. z 2023 r., poz. 725 ze zm.). Dba o to, aby żadna ze stron nie została obciążona kosztami, które wynikałyby z niewłaściwego podejścia do zarządzania wynajmem. Właściciel korzysta z okazji, które nadarzają się w otoczeniu i podejmuje decyzje *ad hoc* (w momencie pojawienia się szansy do wzrostu). Główny cel działalności nigdy się nie zmienia.

Właściciel uważa, że jego przedsiębiorstwo dysponuje właściwym kapitałem ludzkim. Wiele osób odpowiada za rozmaite zadania i w razie potrzeby następuje dynamiczna zmiana. Zarządzający wie, jakie w przedsiębiorstwie występują grupy wydatków i jaką część środków finansowych

należy na nie przeznaczyć w budżecie. W sytuacji kiedy pojawia się konieczność zwiększenia któregoś z budżetów, bądź ograniczenia innego, zasoby finansowe są elastyczne.

W przeszłości pracownicy mogli samodzielnie podejmować decyzje, natomiast podczas pandemii ograniczona została liczba zatrudnionych osób. Decyzja ta była podyktowana warunkami ekonomicznymi oraz miała związek z oczekiwaniami pracowników związanymi z ich poziomem kwalifikacji. Przed pandemią, kiedy przedsiębiorstwo zatrudniało większą liczbę pracowników, mieli oni bardzo dużą swobodę działania co do podejmowanych decyzji w zakresie negocjacji konkretnych kontraktów, czy to z właścicielami nieruchomości, czy też z najemcami. Mieli również wpływ na to, jak kształtuje się polityka przedsiębiorstwa. Z perspektywy czasu właściciel uważa te działania za nietrafione i ponownie nie powierzyłby pracownikom tak dużych możliwości decyzyjnych. Jego zdaniem: „Liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie znacznie się zmniejszyła, obecnie wszyscy pracownicy są zatrudnieni na kontraktach B2B. Swego czasu moje przedsiębiorstwo było organizacją turkusową, ale założenia tej teorii nie znalazły w nim zastosowania”.

W przedsiębiorstwie C nie doszło do sytuacji, w której pojawiłaby się w otoczeniu szansa, a przez zbyt długi proces decyzyjny stałaby się ona nieaktualna. Przy podejmowaniu decyzji zawsze brane są pod uwagę ryzyka i potencjalne zwroty ekonomiczne. Dlatego też przed podjęciem decyzji ma miejsce dogłębna jej analiza. Jak zauważa właściciel: „Szybka reakcja jest dobra, ale wskakiwanie na głowę do basenu, którego głębokości nie znamy, nie zawsze jest najlepszym rozwiązaniem”. Siła przedsiębiorstwa wynika z posiadania pracowników, którzy mają odpowiednią wiedzę i kompetencje, a ponadto potrafią szybko komunikować się pomiędzy sobą. Sprawny przepływ informacji jest niezbędny w każdym przedsiębiorstwie.

Właściciel w trakcie wywiadu odmówił oceny swojego przedsiębiorstwa jako lepszego w porównaniu z konkurencją. Stwierdził jednak, że posiada pozytywne zdanie o swoim przedsiębiorstwie i uważa, że co

do reszty powinien ocenić go rynek. Przedsiębiorstwo C posiada bardzo dobre opinie wśród właścicieli nieruchomości. Niestety, zdarza się, że lokatorzy nie do końca zgadzają się ze sposobami rozliczenia kaucji, przez co reputacja przedsiębiorstwa spada.

W przedsiębiorstwie C został wprowadzony model współpracy z właścicielami bez abonamentu i opłat startowych oraz bez prowizji za znalezienie najemcy. Był to pierwszy podmiot w Polsce, który wśród oferowanych usług wdrożył sprawdzenie najemcy w Biurze Informacji Gospodarczej. Właściciel przedsiębiorstwa nie korzysta z rozwiązań marketingowych – poza marketingiem szeptanym. Uważa, że przedsiębiorstwo posiada wiele cech, które działają na jego korzyść.

Branża zarządzania nieruchomościami wymaga zaangażowania prawników do tworzenia umów i dokumentów. Przedsiębiorstwo C współpracuje z prawnikami, specjalistami i praktykami z różnych dziedzin. Każda umowa jest dokładnie analizowana przez właściciela przedsiębiorstwa. Od pracowników wymaga się bardzo dużej odporności psychicznej. Brak kompetencji wśród pracowników to nie jedyny z problemów, z jakimi przychodzi się mierzyć przedsiębiorcom. Problematyczne są również podejście pracownika do obowiązków i jego wymagania finansowe: „Z uwagi na charakterystykę rynku bez skrupulatności i samozaparacia oraz nutki perfekcjonizmu nie można być profesjonalistą i nie można tego robić dobrze, nie można wypracować sobie dobrej reputacji. Niestety, większość pośredników działa w sposób na teraz, na już, na szybko”.

Właściciel nie utrzymuje relacji partnerskich z przedsiębiorcami z segmentu najmu. Przedsiębiorstwo C współpracuje z: podwykonawcami remontowymi, technicznymi, firmami sprzętającymi, projektantami oraz przedsiębiorstwami dostarczającymi oprogramowania. Właściciel przedsiębiorstwa C nie widzi przeszkód w zakresie dzielenia się wiedzą z przedsiębiorstwami partnerskimi. Prowadzi on darmowy serwis internetowy, gdzie za pomocą artykułów edukacyjnych dzieli się nieodpłatnie wiedzą. Jest to również forma umacniania relacji z otoczeniem. Właściciel wskazał, że: „Jeżeli tylko którykolwiek z naszych kontrahentów ma jakąś

kwestię, która wymaga naszej sugestii, pomocy, konsultacji, jesteśmy zawsze otwarci”. Przedsiębiorstwo C prowadzi akcje promocyjne w formie uczestnictwa w szkoleniach i konferencjach. Parokrotnie sponsorowało lokalny projekt Wydawnictwa Szczecińskiego „Komiks Szczeciński”.

Pandemia wpłynęła na sytuację finansową przedsiębiorstwa, ale jej nie pogorszyła. Właściciel firmy twierdzi, że cała jednostka musiała zmienić plan działania. W trakcie pandemii zaktualizowano portfolio nieruchomości, które są pod zarządem firmy. Zostały z niego usunięte pozycje, które przynosiły więcej zaangażowania zasobów niż dochodów. Właściciel skupił się na działaniach zwiększających marżę. Rynek najmu nieruchomości to rynek niskomarżowy, należy do rynku masowego. Podjęte zostały działania związane z ograniczeniem kosztów i świadczonych usług – np. zrezygnowano z prowadzenia księgowości dla klientów, z części etatów oraz z działań marketingowych. W związku z tym kondycja finansowa przedsiębiorstwa jest znacznie lepsza niż przed pandemią, ale mimo to właściciel nie widzi możliwości dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Według właściciela brak perspektyw rozwoju wynika z mentalności ludzkiej, z granic finansowych, jakie wyznaczają klienci za wykonanie usługi. Często nie do końca są świadomi zakresu usługi i ogromu pracy, jaka jest im świadczona. Jak mówi właściciel, klienci zapominają, że oddając mieszkanie w zarząd, mogą nie myśleć o wielu dotychczasowych problemach. Do zarządzania nieruchomościami wymagana jest interdyscyplinarna wiedza.

Właściciel nie planuje otwarcia nowych filii i oddziałów. W przeszłości przedsiębiorstwo działało w sześciu województwach, aktualnie w czterech. Zmniejszenie liczby oddziałów wynikało z braku odpowiednich zasobów ludzkich. Obecnie następuje rozwój czterech ośrodków.

Właściciel przedsiębiorstwa C uważa, że największym problemem w prowadzeniu swojej działalności są obecnie niewykwalfikowani pracownicy oraz zbyt niska marża i wszechobecny hejt w internecie.

W opinii właściciela głównym czynnikiem sukcesu w biznesie jest zaangażowanie w jego działalność. Zdaniem właściciela: „Jeżeli coś robi

się dobrze, prędej czy później każde przedsięwzięcie się powiedzie. W 2015 r. nawet moi najbliżsi nie uważali, że mi się uda, ale szedłem za moją misją i skupiałem się, aby to robić dobrze i dzięki temu jestem tu, gdzie jestem”.

5.4. Podsumowanie wyników badań jakościowych

W celu uzupełnienia wyników uzyskanych w badaniu ilościowym przeprowadzono badanie jakościowe w trzech przedsiębiorstwach z warszawskiego rynku nieruchomości. W toku badania jakościowego, w ramach wywiadu pogłębionego, zostały zadane pytania, które miały pozwolić na uzyskanie odpowiedzi, dlaczego poziom zwinności w przedsiębiorstwach z warszawskiego rynku najmu nieruchomości znajduje się na niskim poziomie. W tabeli 25 dokonano zestawienia wyników badania jakościowego.

Dla każdego z badanych przedsiębiorstw została dokonana analiza natężenia badanych cech. Przyjęto skalę:

- występuje w stopniu znacznym (+++),
- występuje w stopniu umiarkowanym (++),
- występuje w stopniu lekkim (+),
- nie występuje (-).

W toku badania jakościowego zaobserwowane zostały pewne prawidłowości, których nie udało się zweryfikować poprzez wykonanie badania ilościowego. Wyniki badania jakościowego w kategorii małych przedsiębiorstw przedstawione zostały poniżej.

Tabela 25. Podsumowanie wyników badania jakościowego

Zmienna	Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B	Przedsiębiorstwo C
<i>Informacje ogólne</i>			
Znajomość pojęcia zwinności	+++	+	–
Czy właściciel uważa przedsiębiorstwo za zwinne?	++	++	+
Czy właściciel chciałby, aby jego przedsiębiorstwo było zwinne?	++	++	+++
<i>O1: Zarządzanie ryzykiem</i>			
Czy w przedsiębiorstwie działa system monitorowania ryzyka?	–	–	+
Czy w przedsiębiorstwie działa system reagowania w przypadku identyfikacji ryzyka?	–	–	+
Czy są prowadzone inwestycje w nowe rozwiązania i usługi?	++	–	+++
Czy właściciel dostrzega konieczność rozwoju systemu zarządzania ryzykiem?	–	–	+
<i>O2: Elastyczność zasobów</i>			
Czy w przedsiębiorstwie wytyczono długoterminowy cel działania?	+++	–	+++
Czy w przedsiębiorstwie wytyczono krótkoterminowe cele działania?	+	+++	+++

Zmienna	Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B	Przedsiębiorstwo C
Czy zasoby są elastyczne?	–	++	+++
Czy w przedsiębiorstwie dąży się do informatyzacji działań?	++	+	+++
Czy występują problemy podczas dostosowywania zasobów do aktualnej sytuacji na rynku?	–	–	–
<i>O3: Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą</i>			
Czy pracownicy posiadają autonomię w podejmowaniu decyzji?	–	–	+
Czy proces podejmowania decyzji jest zbyt długi?	–	–	–
Czy w przedsiębiorstwie jest ktoś, kto odpowiada za analizę rynku i potrzeb klientów?	–	–	+
Czy właściciel dostrzega konieczność jak najszybszej reakcji na zmiany rynkowe?	+++	+++	+++
Czy w opinii właściciela przedsiębiorstwo działa sprawniej niż konkurencja?	+	++	++
<i>O4: Kapitał relacyjny</i>			
Czy pracownicy uczestniczą w procesie tworzenia nowych rozwiązań?	–	–	+

Zmienna	Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B	Przedsiębiorstwo C
Czy pomysły pracowników są wdrażane w działalność przedsiębiorstwa?	++	+	+
Czy zatrudnieni posiadają cechy zwinnych pracowników?	-	-	-
Czy występuje współpraca z partnerami biznesowymi?	-	++	+++
Czy są umacniane relacje z otoczeniem?	-	-	++
<i>Obszary wzrostu</i>			
Pogorszenie się sytuacji finansowej przez pandemię COVID-19	-	-	-
Czy w planie jest otwarcie nowych oddziałów przedsiębiorstwa?	+	+++	-
Czy właściciel widzi konieczność wprowadzania nowoczesnych technik zarządzania?	+++	+++	+++

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników wywiadu.

Studia przypadków przedsiębiorstw A i B pokazują, że pojęcie zwinności jest znane przedsiębiorcom, ale rynek najmu nieruchomości nie jest odpowiednim do jego badania. W przypadku przedsiębiorstwa C właściciel zadeklarował, że nie zna pojęcia zwinności oraz przyznał, że jego przedsiębiorstwo nie jest zwinne. W toku badania ustalono, że przedsiębiorstwo C posiada cechy zwinności, a działania właściciela dodatkowo je wzmacniają.

Przedsiębiorstwa na warszawskim rynku najmu nieruchomości są zbyt małe, aby w pełni można było zbadać zjawisko zwinności, co nie oznacza, że nie należy wdrażać jego elementów. Na rynku dochodzi do zmian, które wymuszają na przedsiębiorcach działanie celem utrzymania zleceń. Rynek najmu jest również bardzo młody, a przedsiębiorstwa, które na nim operują, nie wykształciły jeszcze wszystkich praktyk, pozwalających na w pełni zwinne zarządzanie jednostką.

Dalszy rozwój rynku oraz napływ klientów, którzy przekonują się do tego rodzaju usług, prawdopodobnie zmusi przedsiębiorców do podjęcia działań, które pozwolą na rozwój innowacyjności usługowej w niedalekiej przyszłości.

01: Zarządzanie ryzykiem

Studium przypadku dla przedsiębiorstwa A i B pokazało, że na warszawskim rynku najmu nieruchomości badane małe przedsiębiorstwa nie zarządzają ryzykiem. Jedynie w przedsiębiorstwie C zarządza się ryzykiem. Monitoruje się je na bieżąco i ustala sposoby, dzięki którym można je przezwyciężyć i wykorzystać jako szansę do wzrostu.

Na ogół przedsiębiorcy z warszawskiego rynku najmu nieruchomości nie posiadają żadnego planu zarządzania ryzykiem. Możliwe jest więc, że z tego powodu wiele przedsiębiorstw odnotowało spadek w obszarach wzrostu w badanym okresie (czas pandemii COVID-19 – badanie ilościowe dla okresu od 2020 do maja 2021 r.). W badanych małych przedsiębiorstwach nie ma również osób, które zajmowałyby się analizą rynku pod kątem ewentualnych ryzyk, w tym ich prewencji.

Największe ryzyko dla branży nieruchomości wiąże się z utratą reputacji. Według właściciela przedsiębiorstwa C pośrednicy nieruchomości, którzy na początku rozwoju rynku działali bez konkretnych zasad i wytycznych, spowodowali, że zaufanie do przedsiębiorstw zarządzających najmem zostało znacznie nadszarpnięte. Dodatkowo lokatorzy, którzy nie do końca są zadowoleni z obowiązujących zasad, przyczyniają się poprzez hejt do spadku reputacji firm.

O2: Elastyczność zasobów

Badanie przeprowadzone w przedsiębiorstwach A, B oraz C pozwoliło na sformułowanie wniosku, że przedsiębiorstwa działające na rynku najmu muszą obecnie rozwijać się w zakresie informatyzacji struktur. Szczególnie w czasach pandemii COVID-19 zostało wprowadzonych wiele usług dodatkowych, które świadczone są za pomocą Internetu. Na przeszkodzie do realizacji tego celu stoją wysokie koszty wprowadzenia technologii IT do przedsiębiorstw oraz brak kompleksowych rozwiązań informatycznych dla branży najmu nieruchomości. Nie są proponowane żadne nowe technologie dla zarządzających tego typu przedsiębiorstwami. Taka sytuacja mogła wpłynąć na niski wskaźnik innowacyjności usługowej w badaniu ilościowym. Przedsiębiorstwa z badanego rynku nie dostrzegają potrzeby przesuwania zasobów, stąd też nie została wykazana ich elastyczność.

O3: Szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą

W przedsiębiorstwie B sytuacja finansowa nie uległa pogorszeniu w wyniku ograniczeń pandemicznych. Może mieć to związek z faktem, że właściciel przedsiębiorstwa nie zakłada długoterminowych celów działania, a wyłącznie krótkoterminowe, oparte na opcjach. Cele dopasowane są do aktualnych zmian w otoczeniu, co jest typowym działaniem, które charakteryzuje organizacje zwinne. W przedsiębiorstwie A funkcjonuje długoterminowy cel działania, ale właściciel dopuszcza możliwość weryfikowania go zgodnie z bieżącymi potrzebami rynku. Właściciel

przedsiębiorstwa C uważa, że szybka reakcja nie zawsze jest dobra, natomiast stara się podejmować decyzje możliwie najszybciej, tak aby żadna szansa na wzrost nie została zatracona. Podczas okresu pandemii COVID-19 właściciel przedsiębiorstwa dokonał wielu zmian w jednostce, które pozwoliły zachować mu aktualną pozycję na rynku.

O4: Kapitał relacyjny

Badanie jakościowe pokazało również, że w przedsiębiorstwie A i B nie jest rozwijany kapitał relacyjny. Tak samo jak w przypadku przedsiębiorstwa A, w przedsiębiorstwie B pracownicy nie mogą podejmować kluczowych decyzji bez wiedzy właściciela, nie wykazują się również kreatywnością i na ogół nie posiadają cech zwinnego pracownika. Za decyzje w przedsiębiorstwie odpowiedzialny jest tylko właściciel. Pracownicy i ich wiedza nie stanowią ważnego zasobu w firmie.

Właściciel przedsiębiorstwa A przyznał, że nie ma zaufania do pracowników, dodatkowo nie dostrzega możliwości dzielenia się wiedzą, odczuwa niechęć do wymiany doświadczeń z partnerami biznesowymi lub z konkurencją. Badanie jakościowe pokazało, że przedsiębiorstwa nie tworzą nowych oddziałów, ponieważ nie posiadają odpowiednich ku temu zasobów.

Właściciel przedsiębiorstwa B wyraża chęć dzielenia się wiedzą z partnerami biznesowymi, w związku z tym ma zamiar otworzyć nowe oddziały przedsiębiorstwa na zasadzie franczyzy. W firmie nie są prowadzone żadne akcje, które miałyby polepszyć jej wizerunek w otoczeniu. Kapitał relacyjny znajduje się na bardzo niskim poziomie.

Jedynie w przedsiębiorstwie C pracownicy posiadali autonomię działań i decyzyjną. Właściciel zmienił jednak zasady i obecnie jego pracownicy nie mają żadnych możliwości decyzyjnych. Uważa, że dawniej za bardzo ufał swoim pracownikom i widzi z perspektywy czasu, że nie była to dobra decyzja.

Obszary wzrostu

Przed pandemią COVID-19 sytuacja przedsiębiorstwa B przedstawiała się bardzo dobrze. Zdaniem właściciela pandemia przyniosła ogromne korzyści i obecnie firma posiada cztery razy więcej zleceń niż miało to miejsce przed 2020 r. Również w przypadku przedsiębiorstwa A pandemia nie spowodowała pogorszenia się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Zarówno w przedsiębiorstwie A, jak i B zatrudnionych jest mniej niż 10 pracowników. W obydwóch przypadkach jednym z kluczowych problemów jest fakt, że pracownicy nie posiadają cech zwinności i nie można im w pełni zaufać w kwestii wykonywanych przez nich obowiązków.

W przedsiębiorstwie C pandemia COVID-19 znacząco wpłynęła na jego struktury. Liczba pracowników została zredukowana o ponad połowę, a pozostali zatrudnieni są na kontraktach B2B. Na stałe w przedsiębiorstwie są zatrudnione dwie osoby. Pandemia spowodowała również konieczność rezygnacji z wybranych prowadzonych projektów, które nie były zbyt dochodowe. Z jednej strony przyniosła ona dla przedsiębiorstwa drastyczne zmiany, ale z drugiej strony pozwoliła właścicielowi na reorganizację przedsiębiorstwa, która przyniosła pozytywny skutek ekonomiczny. Mimo to przedsiębiorstwo C osiągnęło największy roczny obrót spośród jednostek ujętych w badaniu jakościowym. Zarządza ono również największą liczbą lokali mieszkalnych.

Podsumowując, przeprowadzone badanie jakościowe pozwoliło na pogłębienie wcześniejszych badań ilościowych i lepsze zrozumienie problemów związanych ze zwinnym zarządzaniem przedsiębiorstwami z rynku najmu.

Zakończenie

W wysoce niepewnym środowisku przedsiębiorstwa potrzebują skutecznego i wydajnego planu reakcji na wahania rynkowe. Rynki stają się nasycone konkurencją, a wymagania klientów stale rosną. W zagranicznych opracowaniach naukowych odniesienia do zwinności i jej wpływu na wzrost przedsiębiorstw są częste. Na podstawie analizy literatury można byłoby przyjąć założenie, że dylematy, z jakimi mierzą się obecnie przedsiębiorstwa, w dużym stopniu mogłyby być rozwiązane właśnie dzięki zwinności.

Zainteresowanie zwinnością i innymi nowoczesnymi metodami zarządzania nieprzerwanie rośnie. Pojawia się coraz więcej publikacji mających na celu poszerzenie wiedzy z tematyki zwinności. Co zaskakujące, pomimo znacznego napływu głównie zagranicznych publikacji na temat tego zjawiska badania nad zwinnością są wciąż niedostateczne. W literaturze mylone jest również pojęcie zwinności i elastyczności. Terminy te są obecnie używane w literaturze jako synonimy odnoszące się do podobnego zjawiska. Pojęcie zwinności różni się jednak od elastyczności tym, że jego znaczenie obejmuje przede wszystkim „szybkość”, z jaką muszą działać przedsiębiorstwa, a która jest możliwa dzięki wewnętrznym, elastycznym zasobom. Badacze postrzegają zwinność jako złożoną z kilku podstawowych elementów koncepcję elastyczności, natomiast inni naukowcy rozumieją zwinność jako niezbywalne przedłużenie elastyczności.

W opracowaniach pojawiają się rozbieżności w kwestii prób ustalenia zakresu stosowania koncepcji zwinności. Na podstawie cytowanej w niniejszej książce literatury można natomiast sformułować wniosek, że zwinność obecna jest w takich obszarach, jak technologia informacyjna,

zarządzanie łańcuchem dostaw, zarządzanie zasobami ludzkimi, kapitał relacyjny, marketing oraz zarządzanie strategiczne.

Wraz z rosnącą wiedzą z zakresu nowoczesnych metod zarządzania istnieje pilna potrzeba konsolidacji i syntezy istniejącej literatury. W niniejszej książce podjęto problematykę zwinności organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwami z warszawskiego rynku najmu nieruchomości. Sformułowane na podstawie przeglądu literatury hipotezy badawcze oraz przyjęte cele badawcze stały się podstawą do rozważań teoretycznych, a kolejno badań empirycznych, w toku których wykorzystane zostało autorskie narzędzie badawcze.

Głównym celem badawczym niniejszego opracowania była identyfikacja i weryfikacja zależności pomiędzy zwinnością organizacyjną przedsiębiorstw funkcjonujących na warszawskim rynku najmu nieruchomości a wzrostem tych przedsiębiorstw.

Następnie cel główny został dookreślony, w wyniku czego otrzymano trzy cele szczegółowe, w tym dwa cele teoriopoznawcze oraz jeden cel empiryczny. Do **celów teoriopoznawczych** należały:

- Konceptualizacja pojęcia zwinności organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem.
- Analiza i uporządkowanie definicji zwinności oraz elastyczności przedsiębiorstw.
- Prezentacja dotychczasowych badań na temat zwinności przedsiębiorstw na podstawie przeglądu literatury.
- Diagnoza i charakterystyka uwarunkowań rozwoju zwinności w przedsiębiorstwach – ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw usługowych.
- Identyfikacja specyfiki działalności rynku najmu nieruchomości.
- Analiza obszarów determinujących zwinność i wpływających na wzrost firmy w sytuacjach gwałtownych zmian w przedsiębiorstwie usługowym.

Cele teoriopoznawcze zrealizowano w efekcie poniższych działań:

- wyłonienie braków w poznaniu naukowym,
- umiejscowienie tematyki badanego zjawiska w ramach obszaru nauk o zarządzaniu i jakości,
- krytyczny przegląd literatury,
- opisanie wyników kwerendy literatury.

Cele te zostały zrealizowane i doprowadziły do **sformułowania następujących wniosków**:

- Aktualny stan badań nad pojęciem zwinności organizacyjnej jest bardzo rozbudowany, biorąc pod uwagę literaturę zagraniczną. Wśród pozycji polskojęzycznych występuje natomiast niewielka liczba publikacji na temat tego zjawiska. Na przestrzeni kilku ostatnich lat wyraźnie wzrosło zainteresowanie koncepcją zwinności. Najwięcej badań nad zwinnością dotyczy organizacji funkcjonujących w Chinach, Stanach Zjednoczonych i Korei Południowej. Badania nad zwinnością organizacji w Europie wykazują rozproszenie, ale na ogół koncentrują się na Wielkiej Brytanii i Niemczech (na podstawie analizy literatury w podrozdziałach 1.1.1; 1.2.1; 1.2.2).
- Zwinne przedsiębiorstwa cechują się elastycznością zasobów i produkcji, szybkością działania, rozwiniętym kapitałem relacyjnym, umiejętnością dopasowania się do środowiska oraz wykorzystywaniem niepewności jako szansy do wzrostu. Istnieją badania, które wskazują, że tylko przedsiębiorstwa posiadające konkretne cechy są w stanie odnosić sukcesy w nieprzewidywalnym otoczeniu. Muszą one: umiejętnie zarządzać ryzykiem, zmianą, skracać procesy decyzyjne, organizować sprawne cykle produkcyjne, jak również wprowadzić i utrzymać kapitał relacyjny w ramy zarządzania.
- Zwinność opiera się w dużej mierze na wiedzy i umiejętnościach kadry kierowniczej oraz pracowników, a nie na jednostce jako całości. W zwinności możliwe jest także przekształcenie procesów,

systemów i struktur biznesowych w taki sposób, aby rozwijały oraz wykorzystywały możliwości technologiczne, jak też odpowiadały na zagrożenia konkurencji.

- Analizując definicje zwinności, można zauważyć, że termin ten wykorzystywany jest w wielu wymiarach, natomiast należy zwrócić szczególną uwagę na wymiar proaktywny, dzięki któremu przedsiębiorstwa mogą reagować na zmiany w otoczeniu, a nawet je kształtować i czerpać z nich przewagę konkurencyjną.
- W przeciwieństwie do strategii, z jaką możemy spotkać się w firmach o tradycyjnym modelu zarządzania, w przedsiębiorstwach zwinnych strategia oprócz wizji i misji powinna zawierać dodatkowo strategiczne plany funkcjonalne, które wytyczałyby cele dla komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa i tym samym określały zakres swobody działań tychże jednostek. W przedsiębiorstwach zwinnych strategia powinna być ustalana na krótsze okresy ze względu na dynamiczne zmiany w otoczeniu.
- Zdolność do zwinności pozwala przedsiębiorstwu na zmianę bazy zasobów. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw o zwykłych zdolnościach pozwala ona na długoterminowe przetrwanie i wzrost. Zwinne zdolności zapewniają jednostce większą możliwość rozwoju i utrzymania przewagi konkurencyjnej, szczególnie na rynkach, na których zmiany są gwałtowne i szybkie.
- Zwinne zasoby są niezbędne do rozpoznawania szans i innowacji, natomiast zasoby zarządcze są kluczowym elementem w dostarczaniu systemów oraz procesów celem wykorzystania szans. Obecnie wartości niematerialne, w tym wiedza, która jest kluczowym zasobem dla rozwijających się przedsiębiorstw, stanowią prawie 80% ich wartości.
- Zwinność wpływa na wyniki przedsiębiorstwa, jak również na procesy współpracy w zakresie zrównoważonego środowiska. Dbanie o przyrodę, a tym samym przedstawianie przedsiębiorstwa w oczach klientów jako odpowiedzialnego, powoduje

wzmocnienie w przedsiębiorstwie kapitału relacyjnego i wpływa na zwiększenie możliwości rozwojowych jednostki.

- Kluczowe obszary, które kształtują zwinność w przedsiębiorstwach usługowych, to umiejętność zarządzania ryzykiem, elastyczne zasoby, kapitał relacyjny oraz szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą.

Do **celów empirycznych** opracowania należały:

- Stworzenie i operacjonalizacja narzędzia badawczego służącego do oceny poziomu zwinności w danych obszarach działalności przedsiębiorstwa.
- Weryfikacja efektów wprowadzenia zwinności organizacyjnej w jednostce w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem i jego wzrostu.

Cele zostały zrealizowane dzięki następującym działaniom:

- postawienie pytania badawczego,
- opracowanie problemu badawczego,
- wyłonienie hipotez badawczych,
- analiza oraz dobór metod i technik niezbędnych do użycia w celu weryfikacji hipotez,
- wykonanie badań ilościowych,
- przeprowadzenie badań jakościowych,
- pisemne opracowanie wyników badań ilościowych,
- pisemne opracowanie wyników badań jakościowych.

Sformułowane w wyniku studiów literaturowych hipotezy badawcze zostały zweryfikowane na podstawie badań ilościowych oraz jakościowych. Badanie ilościowe zostało przeprowadzone na grupie 88 przedsiębiorstw z warszawskiego rynku najmu nieruchomości, co stanowiło 44,22% ogółu próby badawczej. Biorąc pod uwagę cztery postawione hipotezy badawcze, badanie ilościowe pozwoliło na częściowe potwierdzenie trzech z wysuniętych hipotez. Jedna hipoteza została odrzucona w całości. Hipotezy potwierdzone częściowo to:

- **H2:** Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na wzrost przychodów przedsiębiorstwa – w jednym z czterech wymiarów zwinności.
- **H3:** Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na rozwój sieciowy (ekspansja geograficzna, ekspansja na różne segmenty, franczyza) – w jednym z czterech wymiarów zwinności.
- **H4:** Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie na możliwość wprowadzenia nowych usług lub udoskonalenia już istniejących (innowacyjności usługowej) – w dwóch z czterech wymiarów zwinności.
- **H1:** Wyższy poziom zwinności przedsiębiorstwa wpływa na wzrost zatrudnienia – hipoteza odrzucona w każdym z czterech wymiarów zwinności.

Przeprowadzone badanie ilościowe pozwoliło na sformułowanie **wniosków**, które można przedstawić w następujący sposób:

- Na warszawskim rynku najmu nieruchomości działają głównie mikroprzedsiębiorstwa i małe firmy, funkcjonujące średnio 17 lat.
- Otoczenie, w jakim działają przedsiębiorstwa, jest średnio nasycone zmianami. Respondenci zazwyczaj wskazywali, że natężenie zmian w ich otoczeniu oscyluje wokół 3 w 5-stopniowej skali.
- W okresie od 2017 do 2019 r. w badanych przedsiębiorstwach występowała tendencja wzrostowa w obszarze przychodów. W czasie pandemii COVID-19 58% badanych przedsiębiorstw odnotowało spadek przychodów.
- Jedynie w 13,6% badanych przedsiębiorstw wystąpił spadek zatrudnienia w okresie pandemii COVID-19. W okresie 2017–2019 zatrudnienie utrzymywało się na stałym poziomie.
- Przebadane przedsiębiorstwa zarządzające najmem nie są zorientowane na ekspansję na nowe rynki.
- Rynek najmu nieruchomości jest rynkiem nieinnowacyjnym usługowo. Również w okresie pandemii COVID-19 nie zostały wprowadzone innowacje usługowe.

- Empiryczna weryfikacja związku pomiędzy poziomem zwinności a wzrostem zatrudnienia nie wykazała statystycznej zależności.
- Empiryczna weryfikacja związku pomiędzy poziomem zwinności a wzrostem przychodów nie wykazała statystycznej zależności dla obszarów zarządzania ryzykiem, elastyczności zasobów i szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą. Jedyne dla obszaru kapitału relacyjnego została wykazana zależność pomiędzy poziomem zwinności a wynikami przedsiębiorstwa.
- Wykazano statystyczną istotność dla obszaru szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą a ekspansją na nowe rynki.
- Występuje statystycznie istotna zależność pomiędzy poziomem zwinności a możliwościami przedsiębiorstwa w zakresie wprowadzenia nowych usług lub udoskonalenia już istniejących – innowacyjności usługowej – w obszarze zarządzania ryzykiem oraz szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą w okresie od 2020 do maja 2021 r. Nie wykazano takiej zależności w latach 2017–2019.
- Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu większości nie wykazują cech zwinności.

W związku z niedostatecznymi wynikami otrzymanymi w toku badania ilościowego przeprowadzono badanie jakościowe. Miało ono wskazać, dlaczego przedsiębiorstw działających na rynku najmu nie cechuje zwinność. Przeprowadzone badanie jakościowe pozwoliło na sformułowanie **wniosków**, które można przedstawić w następujący sposób:

- Wyniki analizy sugerują na luki w wiedzy wśród właścicieli co do możliwości zwinnego zarządzania przedsiębiorstwem.
- Rynek najmu jest zbyt nowym rynkiem, a przedsiębiorstwa na nim funkcjonujące są za małe, aby można było przeprowadzić z ich udziałem pełną analizę wszystkich obszarów zwinności.
- Zarządzający przedsiębiorstwami dostrzegają potrzebę stworzenia zbioru praktyk zarządzania dla instytucji działających na rynku najmu.

- Rynek najmu obarczony jest ryzykami, natomiast właściciele przedsiębiorstw na nim działających nie posiadają ogólnie wytyczonych planów zarządzania ryzykiem i nie dostrzegają ryzyka.
- Zasoby w małych przedsiębiorstwach z rynku najmu na ogół nie są elastyczne. Najczęściej dokonuje się wyłącznie przesunięć zasobów materialnych.
- W badanych przedsiębiorstwach nie prowadzi się działań pozwalających na rozwój kapitału relacyjnego.
- Zarządzający przedsiębiorstwami nie dostrzegają w swoich pracownikach cech zwinności.

Pomimo faktu, że nie udało się w pełni potwierdzić postawionych hipotez badawczych, w opinii autorki temat książki jest bardzo ważny, a jej treść wzbogaca wiedzę w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości. Opracowanie wniosło w nauki o zarządzaniu i jakości następujące korzyści:

- Usystematyzowanie pojęcia zwinności w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości.
- Wskazanie i omówienie różnic oraz zależności pomiędzy zwinnością a elastycznością.
- Wypełnienie luki badawczej dotyczącej zależności pomiędzy zwinnością organizacyjną a wzrostem przedsiębiorstw.
- Uzupełnienie polskiego dorobku badawczego o kompleksowe ujęcie zwinności organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem – oparte na podejściu ilościowym oraz jakościowym.
- Opracowanie narzędzia badawczego do oceny poziomu zwinności organizacyjnej w przedsiębiorstwie.

Ponadto pomimo znacznego rozwoju badań nad zjawiskiem zwinności w przedsiębiorstwach produkcyjnych uczeni poświęcają mało uwagi jego rozwojowi w firmach usługowych, stąd też wyniki badań własnych uzupełniają lukę w badaniach dotyczących zjawiska zwinności jako elementu zarządzania operacyjnego i strategicznego w przedsiębiorstwie usługowym.

W opinii autorki niniejsze opracowanie może mieć niewymierną wartość dla praktyków zarządzania. W toku badań jakościowych wynioskowano, że przedsiębiorcy dostrzegają potrzebę wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania w swoich przedsiębiorstwach, ale nie wszyscy wiedzą, jak tego dokonać, w tym – jakie działania podejmować, aby przedsiębiorstwo stało się podmiotem zwinnym. Opracowanie może więc stanowić praktyczny poradnik dla właścicieli przedsiębiorstw, który pozwoli im na uporządkowanie dotychczasowo stosowanych praktyk i wprowadzenie innowacji w zarządzaniu. Książka może przyczynić się do wsparcia właścicieli przedsiębiorstw w dążeniu do bycia zwinnym i we wzrastaniu ponad konkurencję.

Przeprowadzone badania nie są pozbawione **ograniczeń**. Po pierwsze, skupienie się na jednym rynku, a mianowicie rynku najmu nieruchomości w Warszawie, być może zniekształciło obraz faktycznego rozwoju zjawiska zwinności w Polsce. Aby wyjaśnić tę kwestię, należy zbadać większą liczbę rynków. Po drugie, próba zawiera w większości odpowiedzi od mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw, w których zwinność może nie być napędzana tak, jak ma to miejsce w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Po trzecie, do oceny zmiennych w badaniu zastosowano podejście samooceny. Menedżerowie mogą mieć na ten temat bardziej przychylne poglądy niż inni pracownicy w małych podmiotach i mikroprzedsiębiorstwach lub odwrotnie. Formułując hipotezy badawcze, kierowano się słowami Alberta Einsteina: „Nie dokonuje odkrycia, kto nie bada niemożliwości”. Nie można zarzucić bezpodstawności postawionym hipotezom. Studia przeprowadzone nad tematem spowodowały pogłębienie ciekawości naukowej i potrzebę kontynuowania badań – rozszerzenia ich na inne obszary. Ponadto analizy dokonane w książce mogą być przydatne dla praktyków zarządzania.

Autorka dostrzega potencjał tematu i **kierunki przyszłych badań**. Przede wszystkim przeprowadzone badania dotyczyły tylko przedsiębiorstw z warszawskiego rynku najmu nieruchomości. Należy w przyszłości podjąć próby rozszerzenia badania na grupy innych przedsiębiorstw,

szczególnie tych o większym rozmiarze, co pozwoliłoby na pełniejsze przedstawienie zjawiska zwinności w Polsce. Poza tym w okresie prac nad niniejszą książką autorka opracowania prowadziła badania nad zjawiskiem funkcjonowania zwinności i jej wpływu na efekty zarządzania w jednostkach administracji publicznej⁵. Wyniki przeprowadzonych analiz były na tyle obiecujące, że autorka przypuszcza, iż podjęcie badań w tej dziedzinie mogłoby znacznie przyczynić się do usprawnienia działalności wielu działów jednostek administracji publicznej. W związku z tym autorka dostrzega realną potrzebę rozszerzenia tematu nie tylko na przedsiębiorstwa prywatne, ale również jednostki publiczne.

⁵ Stolarska E. (2019), *Zwinne zarządzanie w jednostkach administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 36, s. 127–139.

Bibliografia

- Abair R.A. (1995), *Agile manufacturing: This is not just re packaging of material requirements planning and just-in-time*, Conference: Eighth Global Conference on Flexible Systems Management (GLO-GIFT-08), NJ, USA, s. 196–198.
- Achtenhagen L., Melin L., Naldi L. (2013), *The characteristics and dynamics of business models in continuously growing firms*, „Long Range Planning”, vol. 46 (6), s. 427–442.
- Acs Z., Parsons W., Tracy S. (2008), *High Impact Firms: Gazelles Revisited*, „Small Business Research Summary”, vol. 328, s. 16.
- Aczel A.D. (2000), *Statystyka w zarządzaniu. Pełny wykład*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Adler P.S., Goldoftas B., Levine D.I. (1999), *Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system*, „Organization Science”, Vol. 10 (1), s. 43–68.
- Ahammada M.F., Basu S., Munjal S., Clegg J., Shoham O.B. (2021), *Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms*, „Journal of World Business”, vol. 56, iss. 4, 101218.
- Ake K., Clemons J., Cubine M., Lilly B. (2016), *Information Technology for Manufacturing: Reducing Costs and Expanding Capabilities*, CRC Press.
- Al-Azzam Z.F., Irtaimh H.J., Khaddam A.A.H. (2017), *Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and organizational excellence in Jordan service sector*, „The Journal of Business”, vol. 6 (1), s. 7–15.

- Alboali S., Hamid E., Moosavi S.A. (2013), *The Study of Contingency Components Roles in the Design of Municipals' Accounting Systems: A Case Study*, „Journal of Business and Management Sciences”, vol. 1 (5), s. 96–104.
- Almahamid S., Awwad A., McAdams A. (2010), *Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: An empirical study in Jordan*, „International Journal of Management”, vol. 27 (3), s. 1700.
- Amodeo M., Ellis M.A., Hopwood J., Derman L. (2007), *A model for organizational change: Using an employee-driven*, „Families in Society”, vol. 88 (2), s. 223–232.
- Andersen T., Minbaeva D. (2013), *The role of human resource management in strategy making*, „Human Resource Management”, vol. 52 (5), s. 809–827.
- Anderson D.J. (2010), *Kanban. Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*, Blue Hole Press, Sequim.
- AON (2012), *Aon Risk Management*, <http://www.aon.com> (odczyt: 1.12.2019 r.).
- Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo „Bernardinum”, Gdynia.
- Apanowicz J. (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa.
- Aranda A. (2003), *Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consultants' firms*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 23 (12), s. 1401–1421.
- Ashill N.J., Jobber D. (2014), *The effects of the external environment on marketing decision-maker uncertainty*, „Journal of Marketing Management”, 30 (3–4), s. 268–294.
- Asree S., Zain M., Rizal Razalli M. (2010), *Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, vol. 22, s. 500–516.

- Augustyniak H. i in. (2014), *Cykle na rynku mieszkaniowym – model nierównowagi i jego zastosowanie na pierwotnym rynku mieszkaniowym w Warszawie*, „Ekonomia. Rynek, Gospodarka, Społeczeństwo”, nr 35, s. 5–23.
- Aven T., Renn O. (2010), *Risk Management*, [w:] *Risk Management and Governance. Risk, Governance and Society*, vol 16. Springer, Berlin, Heidelberg, s. 121–158.
- Babbie E. (2004), *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa.
- Bahrani M.A., Kiani M.M., Montazeralfaraj R., Zadeh H.F., Zadeh M.M. (2016), *The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship od Organizational Intelligence and Organizational Agility*, „Osong Public Health and Research Perspectived”, vol. 7 (3), s. 190–196.
- Balcerowicz E. Kondratowicz A., Teresiński J., Radzikowski B. (2014), *Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu w Polsce*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
- Balliauw M., Meersman H., Van de Voorde E., Vanelslander T. (2018), *Towards improved port capacity investment decisions under uncertainty: A real options approach*, „Transport Reviews”, vol. 39 (4), s. 531–552.
- Basse I.S., Schmitt T., Schmit G.R. (2014), *Solution Principles for Managing Instabilities*, „Ramp-up Procedia CIRP”, vol. 20, s. 93–97.
- Beedle M. (2001), *Manifesto for Agile Software Development*, <https://agilemanifesto.org/> (odczyt: 11.01.2019 r.).
- Bernardes E.S., Hanna M.D. (2009), *A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 29 (1), s. 30–53.
- Berry-Stölzle R., Xu J. (2014), *Enterprise risk management and the cost of capital*, „Journal Risk Insurance”, vol. 85, s. 159–201.

- Bessant J., Kaplinsky R., Lamming R. (2003), *Putting supply chain learning into practice*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 23 (2), s. 167–184.
- Bhagat R.S., Kedia B.L., Harveston P.D., Triandis H.C. (2002), *Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative Framework*, „Academy of Management Review”, vol. 27, s. 204–222.
- Bieniok H. (2007), *Innowacje jako wartość organizacji oraz kluczowy instrument radzenia sobie na rynku z ryzykiem i niepewnością*, [w:] Jędralska K. (red.), *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
- Bigler C., Amacker M., Ingabire C., Birachi E. (2019), *A view of the transformation of Rwanda's highland through the lens of gender: A mixed-method study about unequal dependents on a mountain system and their well-being*, „Journal of Rural Studies”, vol. 69, s. 145–155.
- Binsztok A. (2004), *Koncepcja organizacji wirtualnej oraz organizacji fraktalnej jako odpowiedź na turbulencję otoczenia gospodarczego*, [w:] Dudycz H., Dyszkowski M. (red.), *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, Prace Naukowe AE im. O. Langego we Wrocławiu, nr 1044, s. 317.
- Bitkowska A. (2021), *Zarządzanie procesowe w organizacjach. Podejście klasyczne i nowe koncepcje*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, s. 176–185.
- Blome C., Schoenherr T., Kaesser M. (2013), *Ambidextrous Governance in Supply Chain: The Impact on Innovation and Cost Performance*, „Journal of Supply Chain Management”, vol. 49 (4), s. 59–80.
- Boal K.B., Schultz P.L. (2007), *Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems*, „The Leadership Quarterly”, vol. 18, s. 411–428.
- Bobowski Z. (2004), *Wybrane metody statystyki opisowej i wnioskowania statystycznego*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 15–55.

- Boehm B., Turner R. (2004), *Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed*, Addison-Wesley, Boston.
- Boojihawon (Roshan) D.K., Richeri A., Liu Y., Chicksand D. (2021), *Agile route-to-market distribution strategies in emerging markets: The case of Paraguay*, „Journal of International Management”, vol. 27, iss. 1, 100740.
- Boojihawon D.K., Richeri A., Liu Y., Chicksand D. (2020), *Agile route-to-market distribution strategies in emerging markets: The case of Paraguay*, „Journal International Management”, 100740.
- Bouguerra A., Gölgeci I., Gligor D.M., Tatoglu E. (2019), *How do agile organizations contribute to environmental collaboration? Evidence from MNEs in Turkey*, „Journal International Management”, 100711.
- Brannen M.Y., Doz Y.L. (2012), *Corporate languages and strategic agility: Trapped in your jargon or lost in translation?*, „California Management Review”, vol. 54 (3), s. 77–97.
- Braunscheidel M.J., Suresh N.C. (2009), *The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response*, „Journal of Operations Management”, vol. 27 (2), s. 119–140.
- Broadfoot G.H. (2005), *ASD case notes: Costs and benefits of applying formal methods to industrial control software*, „Lecture Notes in Computer Science”, vol. 3582, s. 548–551.
- Brojak-Trzaskowska M. (2008), *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa usługowego*, [w:] Filipiak B., Panasiuk A. (red.), *Przedsiębiorstwo usługowe. Ekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Brozovic D. (2018), *Strategic flexibility: A review of the literature*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 20 (1), s. 3–31.
- Brush C.G., Ceru D.J., Blackburn R. (2009), *Pathways to entrepreneurial growth: the influence of management, marketing and money*, „Business Horizons”, vol. 52, s. 481–491.
- Brzezicka J. (2018), *Disequilibrium in the real estate market: Evidence from Poland*, „Land Use Policy”, vol. 78, s. 515–531.

- Brzezińska M., Czop K., *Istota i zakres funkcjonowania przedsiębiorstwa*, [w:] Brzeziński M. (red.), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Brzozowska A. (2015), *Chaos as a Challenge for Modern Management*, „AD ALTA Journal of Interdisciplinary Research”, vol. 5 (1), s. 7–9.
- Budzik-Nowodzińska I., Nowodziński P. (2015), *Ryzyko we współczesnym łańcuchu dostaw*, „Logistyka”, nr 6, s. 43–46.
- Bullock A., Codh A., Fu X., Hughes A., Yang Q. (2004), *SME Growth Trajectories. A pilot study of UK SME growth and survival using CBR panel data*, Centre for Business Research, Cambridge University.
- Bundy J., Pfarrer M.D., Short C.E., Coombs W.T. (2017), *Crises and crisis management integration, interpretation, and research development*, „Journal of Management”, vol. 43 (6), s. 1661–1692.
- Buzacott J.A., Mandelbaum M. (2008), *Flexibility in manufacturing and services: Achievements, insights and challenges*, „Flexible Services and Manufacturing Journal”, vol. 20, s. 13–58.
- Cai Z., Liu H., Huang Q., Liang L. (2019), *Developing organizational agility in product innovation: The roles of IT capability, KM capability, and innovative climate*, „R&D Management Journal”, 49 (4), s. 421–443.
- Callahan C., Soileau J. (2017), *Does Enterprise risk management enhance operating performance?* „Advances in Accounting”, vol. 37, s. 122–139.
- Capon N., Farley J.U., Hoening S. (1990), *Determinants of financial performance: A meta analysis*, „Management Science”, vol. 36 (10), s. 1143–1159.
- Cegarra-Navarro J.G., Soto-Acosta P., Wensley A.K. (2016), *Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility*, „Journal of Business Research”, vol. 69 (5), s. 1544–1549.
- Chakravarty A., Grewal R., Sambamurthy V. (2013), *Information technology competencies, organizational agility, and firm performance:*

- Enabling and facilitating roles*, „Information Systems Research”, vol. 24 (4), s. 976–997.
- Chandrasekaran A., Linderman K., Schroeder R. (2012), *Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations*, „Journal of Management”, vol. 30 (1), s. 134–151.
- Chang L. (1994), *A psychometric evaluation of 4-point and 6-point Likert-type scales in relation to reliability and validity*, „Applied Psychological Measurement”, vol. 18, s. 205–215.
- Chatterjee S., Moody G.D., Lowry P.B., Chakraborty S., Hardin A. (2015), *Strategic relevance of organizational virtues enabled by information technology in organizational innovation*, „Journal of Management Information Systems”, vol. 32 (3), s. 158–196.
- Chen W.H., Chiang A.H. (2011), *Network agility as a trigger for enhancing firm performance: A case study of a high-tech firm implementing the mixed channel strategy*, „Industrial Marketing Management”, vol. 40 (4), s. 643–651.
- Chen X., Siau K. (2012), *Effect of business intelligence and IT infrastructure flexibility on organizational agility* [w:] *Paper Presented at the 2012 International Conference on Information Systems (ICIS 2012)*, Orlando, FL, December.
- Chenhall R.H., Euske K.J. (2007), *The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations*, „Accounting, Organizations & Society”, vol. 32, s. 601–637.
- Choi T.Y., Krause D.R. (2006), *The supply base and its complexity: Implications for transaction costs, risks, responsiveness, and innovation*, „Journal of Business Research”, vol. 24 (5), s. 637–652.
- Christopher M. (2000), *The agile supply chain: Competing in volatile markets*, „Industrial Marketing Management”, vol. 29 (1), s. 37–44.
- Clarke C.J., Varma S. (1999), *Strategic risk management: The new competitive edge*, „Long Range Planning”, vol. 32, s. 414–424.
- Collier P.M. (2009), *Fundamentals of risk management for accountants and managers*, Elsevier, Amsterdam.

- Collis D.J., Montgomery D.C. (2008), *Competing on resources: How do you create and sustain a profitable strategy?* „Harvard Business Review”, vol. 86 (7–8), s. 140–150.
- Conboy K. (2009), *Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development*, „Review of Educational Research”, vol. 20, s. 329–354.
- Conforto E.C. (2016), *The agility construct on project management theory*, „International Journal of Project Management”, vol. 34, s. 660–674.
- COSO (2004), *Enterprise Risk Management: Integrated Framework: Executive Summary & Framework*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, September, New York.
- Cram W., Marabelli M. (2018), *Have your cake and eat it too? Simultaneously pursuing the knowledge sharing benefits of agile and traditional development approaches*, „Information & Management”, vol. 55, s. 322–339.
- Danesh V., Zuñiga J.A., Timmerman G.M., Radhakrishnan K., Cuevas H.E., Young C.C., Henneghan A.M., Morrison J., Kim M.T. (2021), *Lessons learned from eight teams: The value of pilot and feasibility studies in self-management science*, „Applied Nursing Research”, vol. 57, 151345.
- Darendeli I.S., Hill T.L. (2016), *Uncovering the complex relationships between political risk and MNE firm legitimacy: Insights from Libya*, „Journal of International Business Studies”, vol. 47 (1), s. 68–92.
- Das S.R., Joshi M.P. (2007), *Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity*, „Journal of Operations Management”, vol. 25, s. 643–660.
- Davidsson P., Delmar F. (1998), *Some important observations concerning job creation by firm size and age*, [w:] Pleitner H.J. (red.), *Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft*, KMU Verlag.
- Delgado-García J.B., Quevedo-Puente E., La Fuente-Sabaté J.M. (2010), *The impact of ownership structure on corporate reputation: Evidence*

- from Spain Corporate Governance*, „International Review”, vol. 18 (6), s. 540–556.
- Dhanaraj C., Lyles M.A., Steensma H.K., Tihanyi L. (2004), *Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance*, „Journal of International Business Studies”, vol. 35 (5), s. 428–442.
- Dingsøyr T., Nerur S., Balijepally V., Moe N.B. (2012), *A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development*, „Journal of Systems and Software”, vol. 85, s. 1213–1221.
- Dinno A. (2015), *Nonparametric pairwise multiple comparisons in independent groups using Dunn’s test*, „The Stata Journal”, vol. 15, nr 1, s. 292–300.
- Dong Y. i. in. (2014), *Beyond information sharing: An empirical analysis of vendor-managed inventory*, *Production and Operations Management*, vol. 23 (5), s. 817–828.
- Dorst K. (2011), *The core of „design thinking” and its application*, „Design Studies”, vol. 32, s. 521–532.
- Downar W. (2008), *Organizacja przedsiębiorstwa usługowego*, [w:] Filipiak B., Panasiuk A. (red.), *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Doz Y.L., Kosonen M. (2010), *Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal*, „Long Range Planning”, vol. 43 (2–3), s. 370–382.
- Doz Y.L., Kosonen M. (2008), *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*, Pearson Education.
- Doz Y.L., Kosonen M. (2008), *The dynamics of strategic agility: Nokia’s rollercoaster experience*, „Californian Management Review”, vol. 50 (3), s. 95–118.
- Drnevich P.L., Croson D.C. (2013), *Information technology and business-level strategy: Toward an integrated theoretical perspective*, *MIS Quarterly*, vol. 37 (2), s. 483–509.

- Drogomierecki M. (2020), *Wynajmujący mieszkania mają duży problem. Drastyczny spadek chętnych*, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/mieszkania-na-wynajem-spadek-popytu/x6sfeky> (odczyt: 10.12.2020 r.).
- Drucker P.F. (1968), *Comeback of the entrepreneur*, „Management Today”, April, s. 23–30.
- Drucker P.F. (1976), *Skuteczne zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Dubey R., Gunasekaran A. (2008), *Agile manufacturing: Framework and its empirical validation*, „The International Journal of Advanced Manufacturing Technology”, vol. 76 (9–12), s. 1–11.
- Durst S., Bruns G., Henschel T. (2016), *The management of knowledge risks: What do we really know?* „International Journal of Knowledge and Systems Science”, vol. 7, s. 19–29.
- Durst S., Hinteregger C., Zięba M. (2019), *The linkage between knowledge risk management and organizational performance*, „Journal of Business Research”, vol. 105, s. 1–10.
- Durst S., Zięba M. (2017), *Knowledge risks – Towards a taxonomy*, „International Journal of Business Environment”, vol. 9, s. 51–63.
- Dussage P., Garrette B., Mitchell W. (2000), *Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia*, „Strategic Management Journal”, vol. 21, s. 99–126.
- Dyer L., Shafer R.A. (1998), *From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility*, „CAHRS Working Paper Series”, vol. 6 (2), <https://core.ac.uk/download/pdf/5131647.pdf> (odczyt: 25.02.2021 r.).
- Eisenhardt K.M., Furr N.R., Bingham C.B. (2010), *CROSSROADS – microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments*, „Organization Science”, vol. 21 (6), s. 1263–1273.

- Elahi E. (2013), *Risk management: The next source of competitive advantage*, „Foresight”, vol. 15, s. 117–131.
- Erickson J., Lyytinen K., Siau K. (2005), *Agile modeling, agile software development, and extreme programming: The state of research*, „Journal Database Management”, vol. 16, s. 88–100.
- Erwin D.G., Garman A.N. (2010), *Resistance to organizational change: Linking research and practice*, „Leadership and Organization Development Journal”, vol. 31 (1), s. 39–56.
- Faggian A. (2005), *Collective learning and relational capital in local innovation processes*, „Regional Studies”, vol. 39 (1), s. 75–87.
- Fawcett S.E., Wallin C., Allred C., Fawcett A.M., Magnan G.M. (2011), *Information technology as an enabler of supply chain collaboration: A dynamic-capabilities perspective*, „Journal of Supply Chain Management”, vol. 47 (1), s. 38–59.
- Ferreira N., Kar J., Trigeorgis L. (2009), *Option games: The key to competing in capital-intensive industries*, „Harvard Business Review”, vol. 87 (3), s. 101–107.
- Filatotchev I., Nakajima C. (2014), *Corporate governance, responsible managerial behaviour and CSR: Organizational efficiency versus organizational legitimacy?* „Academy of Management Perspectives”, vol. 28 (3), s. 289–306.
- Fink L., Neumann S. (2007), *Gaining agility through IT personnel capabilities: The mediating role of IT infrastructure capabilities*, „Journal of the Association for Information Systems”, vol. 8 (8), s. 440–458.
- Florio C., Leoni G. (2017), *Enterprise risk management and firm performance: The Italian case*, „The British Accounting Review”, vol. 49, s. 56–74.
- Foss K., Foss N.J. (2005), *Resources and transaction costs: How property right economics furthers the resource-based view*, „Strategic Management Journal”, vol. 26 (6), s. 541–553.
- Frankowska E. (2011), *Badanie stopnia zadowolenia klientów z jakości usług*, „Zeszyty Naukowe SGSP”, nr 41, s. 203–217.

- Galliers R.D. (2006), *Strategizing for agility: Confronting information systems inflexibility*, [w:] Desouza, K.C. (red.), *Agile Information Systems: Conceptualization, Construction, and Management*, „Butterworth-Heinemann”, Newton, MA, s. 1–15.
- Ganguly A., Nilchiani R., Farr J.V., *Evaluating agility in corporate enterprises*, „International Journal of Production Economics”, 118 (2), s. 410–423.
- Gartzen T., Brambring F., Basse F. (2016), *Target-oriented Prototyping in Highly Iterative Product Development*, „Procedia CIRP”, vol. 51, s. 19–23.
- Gatzert N., Schmit J. (2016), *Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management*, „The Journal of Risk Finance”, vol. 17 (1), s. 26–45.
- Gehani R.R. (1995), *Time-based management of technology: A taxonomic integration of tactical and strategic roles*, „International Journal of Operations and Production Management”, vol. 15 (2), s. 19–35.
- Gerwin D. (1993), *Manufacturing flexibility: A strategic perspective*, „Management Science”, vol. 39 (4), s. 395–410.
- Gill A.Q. (2014), *Applying agility and living service systems thinking to enterprise architecture*, „Journal of Intelligent Information Systems”, vol. 10 (1), s. 1–15.
- Gilley K.M., Walters B.A., Olson B.J. (2002), *Top management team risk taking propensities and firm performance: Direct and moderating effects*, „Journal of Business Strategies”, vol. 19, s. 95–114.
- Gligor D.M., Holcomb M.C. (2012), *Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: A systematic literature review*, „Supply Chain Management: An International Journal”, vol. 17 (4), s. 438–453.
- Goldman S.L., Nagel R.N., Preiss K. (1995), *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, „Van Nostrand Reinhold”, New York.

- Goriwondo W.M., Mhlanga S., Mutsambwa T. (2013), *Agility for sustainability in Zimbabwe: A case study for manufacturing companies in Bulawayo*, „China – USA Business Review”, vol. 12 (1), s. 38–51.
- Gorzeń-Mitka I. (2014), *Complex Decision Making Processes: Their Modelling under Uncertainty*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 1921, s. 135–145.
- Gospodarek T. (2009), *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Grace M.F., Leverty J.T., Phillips R.D., Shimpi P. (2015), *The Value of Investing in Enterprise Risk Management*, „The Journal of Risk and Insurance”, vol. 82 (2015), s. 289–316.
- Grzegorzczak W. (2015), *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, [w:] Grzegorzczak W. (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 9–16.
- Grzenkiewicz N., Kowalczyk J., Kusak A., Podgórski Z., Ambroziak M. (2008), *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 13–16.
- Grzeszkiewicz-Radulska K. (2012), *Metody badań pilotażowych*, „Acta Universitatis Lodzianis”, Folia Sociologica 42, s. 113–114.
- Gunasekaran A. (1998), *Agile manufacturing: Enablers and an implementation framework*, „International Journal of Production Research”, vol. 36 (5), s. 1223–1247.
- Gurkov I., Goldberg A., Saidov Z. (2017), *Strategic agility and persistence: HEM's entry into the Russian market of expendable materials for clinical laboratories*, „Global Business and Organizational Excellence”, 36 (5), s. 12–19.
- Haan J., Overboom M. (2006), *Mass, lean and agile production: What is in a name*, [w:] Mendibil K., Shamsuddin A. (red.), *Proceedings of*

- the 13th International Symposium on Inventories*, Budapest, Hungary, s. 147–157.
- Haider S.A., Kayani U.N. (2020), *The impact of customer knowledge management capability on project performance-mediating role of strategic agility*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 25, no. 2, s. 298–312.
- Hamel G. (2007), *The future of management*, „Harvard Business School Press”, Boston.
- Hamzeh J. i in. (2019), *Towards an assessment for organizational participatory research health partnerships: A systematic mixed studies review with framework synthesis*, „Evaluation and Program Planning”, vol. 73, s. 116–128.
- Hansel P. (2020), *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Hayen G.J.J.M. (1988), *Change, challenge and continuity: An entrepreneurial vision from an electronics multinational*, „International Journal of Technology Management”, vol. 3 (3), s. 3.
- Heckmann N., Steger T., Dowling M. (2016), *Organizational capacity for change, change experience, and change project performance*, „Journal of Business Research”, vol. 69 (2), s. 777–784.
- Heritage Real Estate (2020), *Indeks koniunktury na rynku nieruchomości w II kwartale 2020 roku*, Warszawa, s. 2–15.
- Herold D., Fedor D., Caldwell S. (2007), *Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 92 (4), s. 942–951.
- Highsmith J. (2004), *Agile Project Management: Creating Innovative Products*, „Addison-Wesley”, Boston.
- Hinkelmann K., Gerber A., Karagiannis D., Thoenssen B., van der Merwe A., Woitsch R. (2016), *A new paradigm for the continuous alignment of business and IT: combining enterprise architecture modelling and*

- enterprise ontology*, „Computers & Industrial Engineering”, vol. 79, s. 77–86.
- Hodge D.R., Gillespie D. (2003), *Phrase completions: An alternative to Likert scales*, „Social Work Research”, vol. 27, s. 45–55.
- Hon A.H.Y., Bloom M., Crant J.M. (2014), *Overcoming resistance to change and enhancing creative performance*, „Journal of Management”, vol. 40 (3), s. 919–941.
- Hopkin P. (2010), *Fundamentals of Risk Management. Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, Kogan Page, London, s. 225.
- Horlach B., Drews P., Schirmer I. (2016), *Bimodal IT: Business-IT Alignment in the Age of Digital Transformation*, Die Multikonferenz Wirtschaftsinformatik Conference 2016, s. 1416–1425.
- Hoyt J. (1997), *Design of a study to test the statistical significance of five enablers of agile manufacturing organizations*, „Industrial Engineering Research-Conference Proceedings”, s. 966–971.
- Hoyt R.E., Liebenberg A.F. (2011), *The value of enterprise risk management*, „Journal of Risk and Insurance”, vol. 78 (4), s. 795–822.
- <https://gethome.pl/blog/rynek-nieruchomosci-covid-19/> (odczyt: 17.11.2020 r.).
- <https://pfrn.pl/page/2709> (odczyt: 17.11.2020 r.).
- <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=70735> (odczyt: 8.01.2021 r.).
- <https://thinkco.pl/> (odczyt: 23.02.2021 r.).
- <https://www.wspn.org.pl/o-nas> (odczyt: 14.03.2021 r.).
- Hurt H.T., Teigen C.W. (1977), *The development of a measure of perceived organizational innovativeness*, „Annals of the International Communication Association”, vol. 1, s. 377–385.
- Hutchinson K., Alexander N., Quinn B., Doherty A.M. (2007), *Internationalization motives and facilitating factors: Qualitative evidence from smaller specialist retailers*, „Journal of International Marketing”, vol. 15 (3), s. 96–122.

- Iacocca Institute (1991), *21st century Manufacturing Enterprise Strategy Report*, vol. 1;2, Lehigh University, Arlington, VA, s. 1–18.
- Indarto Prajogo D., McDermott C. (2008), *The relationships between operations strategies and operations activities in service context*, „International Journal of Service Industry Management”, vol. 19 (4), s. 506–520.
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K. (2005), *Social capital, networks, and knowledge transfer*, „Academy of Management Review”, vol. 1, s. 146–165.
- Inman R.A., Sale R.S., Green Jr. K.W, Whitten D. (2011), *Agile manufacturing: Relation to JIT, operational performance and firm performance*, „Journal of the Operational Research Society”, vol. 29 (4), s. 343–355.
- Ireland R.D., Hitt M.A. (2005), *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership*, „Academy of Management Executive”, vol. 19 (4), s. 63–77.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Vaidyanath D. (2002), *Alliance management as a source of competitive advantage*, „Journal of Management”, vol. 28, s. 413–446.
- Isotta-Riches B., Randell J. (2014), *Chapter 15 – Architecture as a Key Driver for Agile Success: Experiences at Aviva UK*, „Agile Software Architecture”, s. 357–374.
- Jackson M., Johansson C. (2003), *An agility analysis from a production system perspective*, „Integrated Manufacturing Systems”, vol. 14 (6), s. 482–488.
- Jelonek D. (2014), *Zarządzanie relacjami z klientami w wirtualnym otoczeniu organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 136, s. 19–31.
- Jia R., Reich B.H. (2008), *IT service climate: The validation of an antecedent construct for IT service quality*, [w:] *Paper Presented at the 29th International Conference on Information Systems (ICIS 2008)*, Paris, France, December 14–17, s. 1–12.

- Jia R., Reich B.H. (2011), *IT service climate – An essential managerial tool to improve client satisfaction with IT service quality*, „Information Systems Management”, vol. 28 (2), s. 174–179.
- Johanson J., Vahlne J. (2009), *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, „Journal of International Business Studies”, vol. 40 (9), s. 1411–1431.
- Johansson C., Heide M. (2008), *Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change* *Corporate Communications*, „International Journal”, vol. 13 (3), s. 288–305.
- Johnson S.P., Menor L.J., Roth A.V., Chase R.B. (2000), *A critical evaluation of the new service development process*, [w:] J. Fitzsimmons, Fitzsimmons M. (red.), *New Service Development*, SAGE Publications, s. 18.
- Jóźwiak J., Podgórski J. (2012), *Statystyka od podstaw*, PWE, Warszawa.
- Jóźwik A. (2020), *Quo vadis, COVID-19? Perspektywy dla rynku najmu krótkoterminowego w cieniu wirusa*, <https://mieszkanicznik.org.pl/quo-vadis-covid-19-perspektywy-dla-rynk-u-najmu-krotkotermi-nowego-w-cieniu-wirusa/> (odczyt: 17.11.2020 r.).
- Juchnowicz M., Mazurek-Kucharska B., Turek D. (2015), *Pomiar wybranych jakościowych cech kapitału ludzkiego*, [w:] Sienkiewicz Ł. (red.), *Pomiar kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa – perspektywy badawcze*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 183–202.
- Jurek P. (2012), *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*, „Zeszyt Informatyczny-Metodyczny Doradcy Zawodowego”, nr 54, s. 115–142.
- Kale E., Aknar A., Başar Ö. (2019), *Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility*, „International Journal of Hospitality Management”, 78, s. 276–283.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I*, „Accounting Horizons”, vol. 15 (1), s. 87–104.

- Katayama H., Bennett D. (1999), *Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice*, „International Journal of Production Economics”, April 1, s. 43–51.
- Katz D., Kahn R.L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons, New York.
- Kazanjian R.K., Hess E.D., Drazin R. (2006), *The challenge of organic growth*, [w:] Hess E.D., Kazanjian R.K. (red.), *The Search for Organic Growth*, Cambridge University Press.
- Kharabe A., Lyytinen K., Grover V. (2013), *Do organizational competencies influence how enterprise systems foster organizational agility?* [w:] *Paper Presented at the 34th International Conference on Information Systems (ICIS 2013)*, Milan, Italy, December, s. 15–18.
- Kiełtyka L. (2016), *Rola menadżera we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji”, nr 8 (919), s. 4–11.
- Kim C., Mauborgne R. (2004), *Blue Ocean Strategy*, „Harvard Business Review”, October, s. 76–85.
- Kogut B., Kulatilaka N. (2001), *Capabilities as real options*, „Organization Science”, vol. 12 (6), s. 744–758.
- Komańda M. (2012), *Bogactwo w klasycznym nurcie zarządzania*, „Studia Ekonomiczne” nr 101: *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej: teoretyczne ujęcie dobrobytu*, s. 172–180.
- Korombel A. (2013), *Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Korombel A. (2013), *Istota i znaczenie kultury ryzyka dla funkcjonowania organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 761, s. 747.
- Korombel A. (2017), *Identyfikacja korzyści z zarządzania ryzykiem i wyznaczania apetytu na ryzyko w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Zarządzanie”, z. 114, s. 232.
- Kostova T., Roth K. (2003), *Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation*, „Academy of Management Review”, vol. 28, s. 297–317.

- Kożuch A., Marzec I. (2014), *Studium przypadku jako strategia badawcza w naukach społecznych*, „Zeszyty Naukowe WSOWL”, nr 2 (172), s. 32–35.
- Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K. (2013), *Mierzenie skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym*, [w:] Frączkiewicz-Wronka A. (red.), *Efektywność zarządzania organizacjami publicznymi i jej pomiar*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 168, s. 82–92.
- Kraszewska M., Pujer K. (2017), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Exante Wydawnictwo Naukowe, Wrocław.
- Kreiser P.M., Marino L.D., Kuratko D.F., Weaver K.M. (2013), *Disaggregating entrepreneurial orientation: The non linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance*, „Small Business Economics”, vol. 40, s. 273–291.
- Kritchanchai D., MacCarthy B.L. (1999), *Responsiveness of the order fulfillment process*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 19 (8), s. 812–833.
- Krupski R. (2008), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Krzepicka A., Tarapata J. (2012), *Innowacje jako czynnik budowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2, s. 74–89.
- Krzysztoporski P. (2015), *Bądź responsywny. Adaptacyjność to za mało*, www.erp-view.pl (odczyt: 28.12.2021 r.).
- Kucharska-Stasiak E. (1999), *Nieruchomość a rynek*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kumar A., Motwani J. (1995), *A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms*, „International Journal of Operations and Production Management”, vol. 15 (2), s. 36–53.

- Kumkale J. (2016), *Organization's tool for creating competitive advantage: Strategic agility*, „Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences”, vol. 2 (3), s. 118–124.
- Kuraś M., Łęgowik-Świącik S., Stępień M. (2016), *Efektywność zarządzania zasobami niematerialnymi w przedsiębiorstwie inteligentnym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 1948, s. 183–195.
- Kuratko D.F., Audretsch D.B. (2009), *Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 33 (1), s. 1–17.
- Kurczewska A. (2008), *Problemy pomiaru wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Maniak G. (red.), *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej. Materiały konferencyjne*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 119–125.
- Lane P., Koka B., Pathak S. (2006), *The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct*, „Academy of Management Review”, vol. 31 (4), s. 833–863.
- Lasrado F., Pereira V. (2017), *Achieving Sustainable Business Excellence: The Role of Human Capital*, Palgrave Macmillan, London.
- Laursen K., Masciarelli F., Prencipe A. (2012), *Regions matter: How localized social capital affects innovation and external knowledge use*, „Organization Science”, vol. 23 (1), s. 177–193.
- Lemańska-Majdzik A. (2019), *Elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwie rodzinnym*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L. (2011), *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, „Human Resource Management Review”, vol. 21 (3), s. 243–255.
- Levay C. (2010), *Charismatic leadership in resistance to change*, „The Leadership Quarterly”, vol. 21 (1), s. 127–143.

- Lewis M.W., Andriopoulos C., Smith W.K. (2014), *Paradoxical leadership to enable strategic leadership*, „California Management Review”, vol. 56 (3), s. 58–77.
- Li E.L., Zhou L., Wu A. (2017), *The supply-side of environmental sustainability and export performance: The role of knowledge integration and international buyer involvement*, „International Business Review”, vol. 26 (4), s. 724–735.
- Liang H., Saraf N., Hu Q. (2007), *Assimilation of Enterprise Systems: The Effect of Institutional Pressures and the Mediating Role of Top Management*, „MIS Quarterly”, vol. 31 (1), s. 59–87.
- Lam J. (2003), *Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, s. 44–45.
- Liao J., Welsch H. (2005), *Roles of social capital in venture creation: Key dimensions and research implications*, „Journal of Small Business Management”, vol. 43 (4), s. 345–362.
- Lin C.T., Chiu H., Chu P.Y. (2006), *Agility index in the supply chain*, „International Journal of Production Economics”, vol. 100, s. 285–299.
- Lisiński M. (2017), *Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8 (811), s. 10.
- Lotko A., Wójtowicz Ł. (2018), *Zróżnicowanie struktur organizacyjnych w usługach i przemyśle*, „Przegląd Organizacji”, nr 1 (936), s. 36–44.
- López-Nicolás C., Meroño-Cerdán Á.L. (2011), *Strategic knowledge management, innovation and performance*, „International Journal of Information Management”, vol. 31, s. 502–509.
- Lu Y., Ramamurthy K. (2011), *Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination*, „Management Information Systems Quarterly”, vol. 35 (4), s. 931–954.
- Luk C., Yau O.H.M., Sin L.Y.M., Tse A.C.B., Lee J.S.Y. (2008), *The effects of social capital and organizational innovativeness in different*

- institutional contexts*, „Journal of International Business Studies”, vol. 39, s. 589–612.
- Łaszek J. i in. (2016), *FX Mortgages, Housing Boom and Financial Stability – A Case Study for Poland (2005–2015)*, „The Narodowy Bank Polski Workshop: Recent Trends in the Real Estate Market and Its Analysis – 2015 Edition”, s. 2–14.
- Mackey A. (2008), *The effect of CEOs on firm performance*, „Strategic Management Journal”, vol. 29 (12), s. 1357–1367.
- Madni A. (2008), *AgileTecting™: A principled approach to introducing agility in systems engineering and product development enterprises*, „Journal of Integrated Design and Process Science”, vol. 12 (4), s. 49–55.
- Margherita A., Heikkilä M. (2021), *Business Continuity in the COVID – 19 Emergency: A Framework of Actions Undertaken by World – Leading Companies*, „Business Horizons”, vol. 64 (5), s. 683–695.
- Markowski K. (2020), *Budownictwo mieszkaniowe w okresie I–VII 2020 r.*, Urząd Statystyczny w Lublinie, s. 1–3.
- Mcafee A. (2006), *Mastering the three worlds of information technology*, Harvard Business Review, vol. 84 (11), s. 141–149.
- Meidell A., Kaarbøe K. (2017), *How the enterprise risk management function influences decision-making in the organization a field study of a large, global oil and gas company*, „The British Accounting Review”, vol. 49, s. 39–55.
- Mellor D., Moore K.A. (2014), *The use of Likert scales with children*, „Journal of Pediatric Psychology”, vol. 39 (3), s. 369–379.
- Mendel M., Pietruszyńska K. (2019), *Pracowita końcówka roku i przyspieszenie w segmencie PRS*, <https://www.jll.pl/pl/trendy-i-analazy/inwestor/pracowita-koncowka-roku-i-przyspieszenie-w-segmencie-prs> (odczyt: 21.03.2021 r.).
- Merski J. (2004), *Wpływ turystyki na rozwój regionalny kraju i jej rola w integracji europejskiej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa.

- Mesquita L.F., Anand J., Brush T.H. (2008), *Comparing the resource-based and relational views: Knowledge transfer and spillover in vertical Alliance*, „Strategic Management Journal”, vol. 29 (9), s. 913–941.
- Michalak A. (2016), *Specific Risk in Hard Coal Mining Industry in Poland*, „6th International Conference on Management: Trends of Management in the Contemporary Society”, Brno, Czech Republic, s. 41–44.
- Mikes A. (2011), *From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management*, „Accounting Organizations & Society”, vol. 36, s. 226–245.
- Milliken F.J. (1987), *Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty*, „Academy of Management Review”, vol. 12 (1), s. 133–143.
- Mitusch K., Schimke A. (2011), *Gazelles-high-growth companies. Final report*, European Commission: Consortium Europe INNOVA Sectoral Innovation Watch, https://www.researchgate.net/publication/320833886_FINAL_SECTOR_REPORT_GAZELLES (odczyt: 25.02.2021 r.).
- Molina-Azorin J.F. (2012), *Mixed methods research in strategic management*, „Organizational Research Methods”, vol. 15, s. 33–56.
- Moonsoo S., Jungtae M., Mooyoung J. (2009), *Self-evolution framework of manufacturing systems based on fractal organization*, „Computers & Industrial Engineering”, vol. 56 (3), s. 1029–1039.
- Muczyński A. (2016), *Kompleksowy model zarządzania miejskim zasobem mieszkaniowym*, „Zarządzanie Nieruchomościami”, nr 24 (2), s. 57–71.
- Nadkarni S., Herrmann P. (2010), *CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry*, „Academy of Management Journal”, vol. 53 (5), s. 1050–1073.

- Nagel E. (1970), *Struktura nauki. Zagadnienia logiki wyjaśnień naukowych*, tłum. Giedymin J., Rassalski B., Eilstein M., Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 13.
- Narasimhan R., Swink M., Kim S.W. (2006), *Disentangling leanness and agility: An empirical investigation*, „Journal of Operations Management”, vol. 24, s. 440–457.
- Nazir S., Pinsonneault A. (2012), *IT and firm agility: An electronic integration perspective*, „The Journal of the Association for Information Science and Technology”, vol. 13 (3), s. 150–171.
- Nazira S., Pinsonneault A. (2021), *Relating agility and electronic integration: The role of knowledge and process coordination mechanisms*, „The Journal of Strategic Information Systems”, vol. 30 (2).
- Nemkova E., Souchon A.L., Hughes P., Micevski M. (2015), *Does improvisation help or hinder planning in determining export success? Decision theory applied to exporting*, „Journal of International Marketing”, vol. 23 (3), s. 41–65.
- Ngai E.W.T., Chau D.C.K., Chan T.L.A. (2011), *Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies*, „The Journal of Strategic Information Systems”, vol. 20 (3), s. 232–249.
- Nogalski B. (2007), *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1, s. 48–60.
- Nogalski B., Szpitter A., Jabłoński M. (2016), *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Nonaka I., Kodama M., Hirose A., Kohlbacher F. (2014), *Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – A new paradigm for organizational theory*, „European Management Journal”, vol. 32, s. 137–146.
- Novaes A.G., Scholz-Reiter B., Silva V.M.D., Rosa H. (2012), *Long-term planning of a container terminal under demand uncertainty and economies of scale*, „Pesquisa Operacional”, vol. 32 (1), s. 55–86.

- Nowak S. (2007), *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nowakowska-Grunt J. (2006), *Koncepcja zarządzania wyszczuplającego (Lean Management) w zarządzaniu łańcuchem dostaw przedsiębiorstwa „Tesco”*, [w:] Borowiecki R., Rojek T., *Restrukturyzacja i konkurencyjność w warunkach procesów globalizacji*, ABRYS, Kraków.
- Nowakowska-Grunt J., Kowalczyk A., Wojtaszek H. (2018), *IT Management Systems in the Supply Chain*, „World Scientific News”, vol. 104, s. 175–185.
- Nowakowska-Grunt J., Wiśniewska-Sałek A. (2010), *The Concept of Clusters in Agile Supply Chains*, [w:] Dragolea L., Grabara J. (red.), *Tourism, Quality & Management. Challenges for Development and Sustainability*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 129–138.
- OECD (2007), *OECD-Eurostat Manual on Business Demography Statistics*, rozdział 8.
- Okręglińska M. (2019), *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Overby E., Bharadwaj A., Sambamurthy V. (2006), *Enterprise agility and the enabling role of information technology*, „European Journal of Information Systems”, vol. 15, s. 120–131.
- Packard T., Shih A. (2014), *Organizational change tactics: The evidence base in the literature*, „Journal of Evidence-Based Social Work”, vol. 11 (5), s. 498–510.
- Parry K. (2011), *Leadership and organization theory*, [w:] Bryman A., Collinson D., Grint K. i in. (red.), *The SAGE handbook of leadership*, Sage Publications Ltd., London, s. 53–70.
- Pavlou P.A., El Sawy O.A. (2010), *The „third hand”: IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities*, „Information Systems Research”, vol. 21 (3), s. 443–471.

- Pereira V., Budhwarb P., Temouric Y., Malikd A., Tarbae S. (2020), *Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis – The case of Indian IT/BPO offshoring firms*, „Journal of International Management”, vol. 27(1), 100738.
- Perlaki I. (1983), *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Piecuch T., Molter A. (2014), *Metody jakościowe w badaniu przedsiębiorczości*, „Problemy Zarządzania”, 12/3 (47), s. 248–268.
- Pierścionek Z. (1998), *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pilch T., Bauman T. (2001), *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.
- Preston V. (2020), *Questionnaire Survey*, International Encyclopedia of Human Geography (Second Edition).
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyclopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
- Pun H. (2015), *The more the better? Optimal degree of supply-chain cooperation between competitors*, „Journal of the Operational Research Society”, vol. 66, s. 2092–2101.
- Puto A. (2017), *Cele rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw – wyniki badań własnych*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3 (368), s. 374–386.
- Qin R., Nembhard D. (2010), *Workforce agility for stochastically diffused conditions – A real options perspective*, „International Journal of Production Economics”, vol. 125 (2), s. 324–334.
- Ramasesh S., Kulkarni R., Jayakum M. (2001), *Agility in manufacturing systems: An exploratory modelling framework and simulation*, „Integrated Manufacturing Systems”, vol. 12 (7), s. 534–548.
- Ranong P.N., Phuengam W. (2009), *Critical Success Factors for effective risk management procedures in financial industries*, Master Thesis Umeå University.
- Raven P.V., McCullough J.M., Tansuhaj P.S. (1994), *Environmental influences and decision-making uncertainty in export channels: Effects on*

- satisfaction and performance*, „Journal of International Marketing”, vol. 2 (3), s. 37–59.
- Ravichandran T. (2018), *Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility*, „The Journal of Strategic Information Systems”, vol. 27 (1), s. 22–42.
- Raynor E.M. (2007), *The strategy paradox*, „Crown Business”, New York.
- Razzouk R., Shute V. (2012), *What is design thinking and why is it important?* „Review of Educational Research”, vol. 82, s. 330–348.
- Richard P.J., Devinney T.M., Yip G.S., Johnson G. (2009), *Measuring organizational performance: Towards methodological best practice*, „Journal of Management”, vol. 35, s. 718–804.
- Roberts N., Grover V. (2012), *Investigating firm’s customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities*, „Journal of Business Research”, vol. 65 (5), s. 579–585.
- Rokita J. (2005), *Zarządzania strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Rolland H. (2008), *Using IT to drive effective risk management*, „Risk Management”, vol. 55, s. 43.
- Rybicki J. (2017), *Myslenie macierzowe w analizie opcji strategicznych*, „Handel Wewnętrzny”, vol. 3 (368), s. 16–27.
- Saaty T.L., Sodenkamp M. (2008), *Making decisions in hierarchic and network systems*, „International Journal of Applied Decision Sciences”, vol. 1, s. 24–79.
- Sabatini F. (2008), *Does social capital improve labour productivity in small and medium enterprises?* „International Journal of Management and Decision Making”, vol. 9 (5), s. 454–480.
- Salomon R., Shaver J.M. (2005), *Export and domestic sales: Their interrelationship and determinants*, „Strategic Management Journal”, vol. 26 (9), s. 855–871.
- Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V. (2003), *Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in*

- contemporary firms*, „Management Information Systems Quarterly”, vol. 27 (2), s. 237–263.
- Sambamurthy V., Wei K.K., Lim K., Lee D. (2007), *IT-enabled organizational agility and firms' sustainable competitive advantage* [w:] *Paper Presented at the 28th International Conference on Information Systems (ICIS 2007)*, Montreal, QC, Canada, s. 5431–5437.
- Sanchez R. (1993), *Strategic flexibility, firm organization, and managerial work in dynamic markets: A strategic options perspective*, „Advances in Strategic Management”, vol. 9 (1), s. 251–291.
- Sarker S., Sarker S. (2009), *Exploring agility in distributed information systems development teams: An interpretative study in an offshoring context*, „Information Systems Research”, vol. 20 (3), s. 440–461.
- Sawhney R. (2012), *Implementing labor flexibility: A missing link between acquired labor flexibility and plant performance*, „Journal of Management”, vol. 31 (1–2), s. 98–108.
- Scannell T., Vickery S.K., Droge C.L. (2000), *Upstream supply chain management and competitive performance in the automotive supply industry*, „Journal of Business Logistics”, vol. 21 (1), s. 23–48.
- Schimke A., Brenner T. (2011), *Long-run factors of firm growth – a study of German firms*, „KIT Working Paper Series in Economics”, vol. 21, p. 2–20.
- Schmid H. (2010), *Organizational change in human service organizations: Theories, boundaries, strategies, and implementation*, [w:] Hasenfeld Y. (red.), *Human services as complex organizations* (2nd ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA, s. 455–479.
- Schoorman D.F., Mayer R.C., Davis J.H. (2007), *An integrative model of organizational trust: Past, present, and future*, „Academy of Management Review”, vol. 32 (2), s. 344–354.
- Schreyögg G., Sydow J. (2010), *Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms*, „Organization Science”, vol. 21 (6), s. 1251–1262.

- Serrasqueiro Z., Nunes P.M., Leitão J., Armada M. (2010), *Are there non-linearities between SME growth and their determinants? A quantile approach*, „Industrial and Corporate Change”, vol. 19 (4), s. 1071–1108.
- Shah R., Chandrasekaran A., Linderman K. (2008), *In pursuit of implementation patterns: The context of Lean and Six Sigma*, „International Journal of Production Research”, vol. 46, s. 6679–6699.
- Shams R., Vrontis D., Belyaeva Z., Ferraris A., Czinkota M.R. (2021), *Strategic agility in international business: A conceptual framework for „agile” multinationals*, „Journal of International Management”, vol. 27 (1).
- Sharifi H., Zhang Z. (2001), *Agile manufacturing in practice: Application of a methodology*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 21 (5/6), s. 772–794.
- Shaughnessy J.J., Zechmeister E.B., Zechmeister J.S. (2002), *Metody badawcze w psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Sherehiy B., Karwowski W. (2014), *The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises*, „International Journal of Industrial Ergonomics”, vol. 44 (3), s. 466–473.
- Sherehiy B., Karwowski W., Layer J.K (2007), *A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes*, „International Journal of Industrial Ergonomics”, vol. 37 (5), s. 445–460.
- Shin H., Lee J.N., Kim D., Rhim H. (2015), *Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance*, „International Journal of Production Economics”, vol. 168, s. 181–196.
- Siddiqui A., Takashima R. (2012), *Capacity switching options under rivalry and uncertainty*, „European Journal of Operational Research”, vol. 222 (3), s. 583–595.

- Skowron-Grabowska B. (2017), *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw i kapitał relacyjny*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4A (179), s. 95–110.
- Slovic P. (2016), *Do adolescent smokers know the risk?* Routledge, s. 364–371.
- Smit H.T., Trigeorgis L. (2007), *Strategic options and games in analysing dynamic technology investment*, „Long Range Planning”, vol. 40 (1), s. 84–114.
- Sobolewski H., Marcinkowski B. (2017), *Zarządzanie ryzykiem w praktyce gospodarczej*, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 50/3, s. 144.
- Somers T., Gorla N. (2014), *Impact of IT Outsourcing on Information System Success*, „Information & Management”, vol. 51 (3), s. 320–335.
- Srivastava R.K., Fahey L., Christensen H.K. (2001), *The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage*, „Journal of Management”, vol. 27 (6), s. 777–802.
- Stam E., Wennberg K. (2009), *The roles of R&D in new firm growth*, „Small Business Economics”, vol. 33, s. 77–89.
- Stevenson M., Spring M. (2007), *Flexibility from a supply chain perspective: Definition and review*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 27 (7), s. 685–713.
- Stolarska E. (2019), *Zwinne zarządzanie w jednostkach administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 36, s. 127–139.
- Strijker D., Bosworth G., Bouter G. (2020), *Research methods in rural studies: Qualitative, quantitative and mixed methods*, „Journal of Rural Studies”, vol. 78, s. 262–270.
- SuchECKA J., Nieszporska S. (2015), *Koncepcja ryzyka w kontekście funkcji użyteczności*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 19, s. 103–115.
- Sui S., Baum M. (2014), *Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market*, „Journal of International Business Studies”, vol. 45 (7), s. 821–841.

- Sull D. (2009), *Jak osiągnąć prosperity w burzliwych czasach*, „Harvard Business Review Polska”, nr 77–78, s. 103.
- Swafford P.M., Ghosh S., Murthy N. (2006), *The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing*, „Journal of Operations Management”, vol. 24 (2), s. 170–188.
- Swamidass P. (1988), *Manufacturing flexibility: Operations management association*, Monograph no. 2, National Association of Manufacturers, Washington, DC.
- Szarucki M. (2011), *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, [w:] Czekaj J., Lisiński M. (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 265–284.
- Szczepańska K. (2010), *Procesowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości”, nr 6, s. 10.
- Szkutnik J. (2008), *Aktualne uwarunkowania kreowania misji przedsiębiorstw energetycznych w Polsce*, „Energia Elektryczna”, nr 6, <https://www.cire.pl/pliki/2/smartmeteringjakodecyd.pdf> (odczyt: 5.01.2022 r.).
- Sztumski J. (2005), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice, s. 28.
- Szulanski G. (1996), *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, „Strategic Management Journal”, vol. 17, s. 27–43.
- Takeuchi H., Nonaka I. (1986), *The New New Product Development Game*, „Harvard Business Review”, January 1986, s. 137–146.
- Tang D., Yang J.B., Chin K.S., Wong Z.S.Y., Liu X. (2011), *A methodology to generate a belief rule base for customer perception risk analysis in new product development*, „Expert Systems with Applications”, vol. 38, s. 5373–5383.
- Tallon P.P., Pinsonneault A. (2001), *Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational*

- agility: Insights from a mediation model*, „Management Information Systems Quarterly”, 35 (2), s. 463–486.
- Tamm T., Seddon P.B., Shanks G., Reynolds P. (2011), *How does enterprise architecture add value to organizations*, „Communications of the Association for Information Systems”, vol. 28 (1), s. 141–168.
- Tarafdar M., Qrunfleh S. (2016), *Agile supply chain strategy and supply chain performance: Complementary roles of supply chain practices and information systems capability for agility*, „International Journal of Production Research”, vol. 55 (4), s. 925–938.
- Tarka P. (2015), *Własności 5- i 7-stopniowej skali Likerta w kontekście normalizacji zmiennych metodą Kaufmana i Rousseaua*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 385, s. 286–294.
- Teece D., Peteraf M., Leih S. (2016), *Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy*, „California Management Review”, vol. 58 (4), s. 13–35.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal”, vol. 18 (7), s. 509–533.
- Tomczak-Horyń K., Knosala R. (2016), *Dobór kryteriów do oceny kreatywności pracowników produkcyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem / Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją”, nr 2, s. 34–39.
- Tsourveloudis N.C., Valavanis K.P. (2002), *On the measurement of enterprise agility*, „International Journal of Intelligent and Robotic Systems”, no. 33, s. 329–342.
- Ulrich W., Rosen M. (2011), *The business capability map: The „rosetta stone” of business/IT alignment, enterprise architecture*, „Cutter Consortium”, vol. 14 (2), s. 3–21.
- Unhelkar B., Murugesan S. (2010), *The enterprise mobile applications development Framework*, „IT Professional”, vol. 12 (3), s. 33–39.
- Upton D.M. (1997), *Process range in manufacturing: An empirical study of flexibility*, „Management Science”, vol. 43 (8), s. 1079–1093.

- Urbanowska-Sojkin E. (2013), *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Uzzi B., Lancaster R. (2003), *Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients*, „Management Science”, vol. 49 (4), s. 383–399.
- Vaillant Y., Lafuente E. (2019), *The increased international propensity of serial entrepreneurs demonstrating ambidextrous strategic agility: A precursor to international marketing agility*, „International Marketing Review”, vol. 36 (2), s. 239–259.
- Van Knippenberg D., Sitkin S.B. (2013), *A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board?* „The Academy of Management”, vol. 7 (1), s. 1–60.
- Van Oosterhout M., Waarts E., Van Hillegersberg J. (2006), *Change factors requiring agility and implications for IT*, „European Journal of Information Systems”, vol. 15 (2), s. 132–145.
- Vázquez-Bustelo D., Avella L., Fernández E. (2007), *Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model*, „International Journal of Project Management”, vol. 27, s. 1303–1332.
- Vickery S.K., Droge C., Setia P., Sambarmurthy V. (2010), *Supply chain information technologies and organizational initiatives: Complementary versus independent effects on agility and firm performance*, „International Journal of Production Research”, vol. 48 (23), s. 7025–7042.
- Volberda H.W. (1997), *Building flexible organizations for fast-moving markets*, „Long Range Planning”, 30 (2), s. 169–183.
- Wadhwa S., Rao K.S. (2003), *Enterprise modeling of supply chains involving multiple entity flows: Role of flexibility in enhancing lead time performance*, „Studies in Informatics and Control”, vol. 12 (1), s. 5–20.
- Walter J., Lechner C., Kellermanns F.W. (2007), *Knowledge transfer between and within alliance partners: Private versus collective benefits of social capital*, „Journal of Business Research”, vol. 60 (7), s. 698–710.

- Wang X., Conboy K., Pikkarainen M. (2012), *Assimilation of agile practices in use*, „Information Systems Journal”, vol. 22, s. 435–455.
- Warnecke H.J. (1999), *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wasiluk A. (2002), *Innowacyjność współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Kowalczewski W. (red), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Dialog, Warszawa.
- Wasko M.M., Faraj S. (2005), *Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice*, „MIS Quarterly”, vol. 29 (1), s. 35–57.
- Waters D. (2001), *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Weber Y., Tarba S.Y. (2014), *Strategic agility: A state of the art*, „California Management Review”, vol. 56 (3), s. 5–12.
- Weston R.H. (1998), *Importance of holistic model driven manufacturing systems, proceedings of the institution of mechanical engineers*, „Journal of Engineering Manufacture”, vol. 212 (1), s. 29–44.
- Węziak-Białowolska D. (2011), *Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych*, „Zeszyty Naukowe – Instytut Statystyki i Demografii SGH”, nr 16, s. 4–17.
- Wierziński J. (2008), *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, s. 32–33.
- Winiarski M. (2007), *Pojęcie wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa*, „Ekonomia – Gospodarka Mięsna”, nr 5, s. 8.
- Włodarkiewicz-Klimek H. (2016), *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 71, s. 213–225.
- Włodarkiewicz-Klimek H. (2015), *The influence of human capital on shaping agility of a knowledge-based organization* [w:] Chachibaia C.D., Łyszczarz T., Żak H., *Management Science during Destabilization Global Perspective* (s. 129–138), International Management Foundation, Cracow University of Economics, Kraków, s. 131.

- Wolf K., Larsen S., Ogaard T. (2019), *How to define and measure risk perceptions*, „Annals of Tourism Research”, vol. 79, 102759.
www.mieszkanicznik.org.pl (odczyt: 17.11.2020 r.).
- Xie X., Fang L., Zeng S. (2016), *Collaborative innovation network and knowledge transfer performance: A fsQCA approach*, „Journal of Business Research”, vol. 69, s. 5210–5215.
- Yusuf Y.Y., Gunasekaran A., Musa A., Cang S. (2012), *A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry*, „International Journal of Production Economics”, vol. 154, s. 531–543.
- Yusuf Y.Y., Gunasekaran A., Adeleye E.O., Sivayoganathan K. (2004), *Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives*, „European Journal of Operational Research”, vol. 159 (2), s. 379–392.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2018), *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (181), s. 11–14.
- Zelbst P.J., Green Jr. K.W., Abshire R.D., Sower V.E. (2010), *Relationships among market orientation, JIT, TQM, and agility*, „Industrial Management & Data Systems”, vol. 110 (5), s. 637–658.
- Zhang L., Long R., Chen H. (2018), *Huang Performance changes analysis of industrial enterprises under energy constraints*, „Resources, Conservation & Recycling”, vol. 136, s. 248–256.
- Zhang Q., Vonderembse M.A., Lim J.S. (2003), *Manufacturing flexibility: Defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction*, „Journal of Operations Management”, vol. 21 (2), s. 173–191.
- Zhang Z., Sharifi H. (2000), *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 20 (4), s. 10–21.
- Żeromski S. (1984), *Szybyłowe prace*, „Czytelnik”, Kraków, s. 195.

Spis rysunków

Rysunek 1. Model zwinności według H. Sharifiego i Z. Zhanga	41
Rysunek 2. Model zwinnego przedsiębiorstwa opartego na wiedzy	42
Rysunek 3. Model strategicznej zwinności	43
Rysunek 4. Model zwinności oparty na organizacji pracy ludzkiej	45
Rysunek 5. Strategie zmian w ewolucji modelu biznesowego	52
Rysunek 6. Kapitał relacyjny w ramach zasobu kapitału intelektualnego.....	97
Rysunek 7. Etapy procesu badawczego.....	122
Rysunek 8. Model badawczy.....	125
Rysunek 9. Zależność pomiędzy kapitałem relacyjnym a przychodami w latach 2017–2019.....	175
Rysunek 10. Zależność pomiędzy szybkością reakcji w zarządzaniu zmianą a zmianą liczby jednostek przedsiębiorstwa w latach 2017–2019	176
Rysunek 11. Zależność pomiędzy zwinnością a innowacyjnością usług w latach 2017–2019.....	177
Rysunek 12. Zależność pomiędzy zarządzaniem ryzykiem a innowacyjnością usług od 2020 r.	185
Rysunek 13. Zależność pomiędzy szybkością reakcji w zarządzaniu zmianą a innowacyjnością usług od 2020 r.....	186
Rysunek 14. Zależność pomiędzy zwinnością a innowacyjnością usług od 2020 r.....	187
Rysunek 15. Model badawczy dla Z_R – weryfikacja empiryczna.....	193
Rysunek 16. Model badawczy dla E_Z – weryfikacja empiryczna	194
Rysunek 17. Model badawczy dla S_R_Z – weryfikacja empiryczna.....	194
Rysunek 18. Model badawczy dla K_R – weryfikacja empiryczna	195

Spis tabel

Tabela 1. Ewolucja pojęć zwinności, elastyczności i responsywności z uwzględnieniem zasadniczych różnic.....	31
Tabela 2. Podobieństwa i różnice pomiędzy organizacją fraktalną a zwinną ...	33
Tabela 3. Cechy zwinnego przedsiębiorstwa i ich wpływ na jego strukturę.....	40
Tabela 4. Efektywność operacyjna a zwinność strategiczna	56
Tabela 5. Obszary zwinności w literaturze przedmiotu.....	63
Tabela 6. Wykrywanie i reakcja na zmiany jako kluczowe elementy zwinności	68
Tabela 7. Podział zmian ze względu na kategorie.....	72
Tabela 8. Fazy wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie	74
Tabela 9. Składowe procesu ERM i ich charakterystyka	80
Tabela 10. Obszary zwinności w literaturze przedmiotu	126
Tabela 11. Narzędzie pomiaru zwinności organizacyjnej w wyłonionych obszarach – narzędzie badawcze: KOMPOZYCJA 1.....	145
Tabela 12. Podskala zarządzania ryzykiem	152
Tabela 13. Podskala elastyczności zasobów	152
Tabela 14. Podskala szybkości reakcji w zarządzaniu zmianą.....	153
Tabela 15. Podskala kapitału relacyjnego.....	153
Tabela 16. Podskala kapitału relacyjnego.....	159
Tabela 17. Analiza zwinności przedsiębiorstw	164
Tabela 18. Analiza podskal zwinności – zarządzanie ryzykiem	164
Tabela 19. Analiza podskal zwinności – elastyczność zasobów	165
Tabela 20. Analiza podskal zwinności – szybkość reakcji w zarządzaniu zmianą	165
Tabela 21. Analiza podskal zwinności – kapitał relacyjny	166
Tabela 22. Zależności pomiędzy zmianami obszarów wzrostu w latach 2017–2019 a wynikiem zwinności i jej składowych dla badanych przedsiębiorstw. 168	
Tabela 23. Zależności pomiędzy zmianą obszarów wzrostu w okresie od 2020 do maja 2021 r. a wynikiem zwinności i jej składowych dla badanych przedsiębiorstw	179
Tabela 24. Podsumowanie wyników badania ilościowego	189
Tabela 25. Podsumowanie wyników badania jakościowego	219

Z recenzji naukowej

Monografia [...] prezentuje wysoki poziom merytoryczny, bazuje na obszernej literaturze przedmiotu oraz badaniach własnych. Tematykę, w której ulokowane jest niniejsze opracowanie, jednoznacznie uważam za interesującą i aktualną. Rozważania na temat zwinności organizacyjnej są w ostatnich latach rozbudowane i wielowątkowe, ale w mojej ocenie nie jest to temat mocno eksploatowany w stosunku do przedsiębiorstw usługowych działających na rynku najmu. W szczególności, gdy dostrzega się lukę teoretyczną, która wynika z niepełnego rozpoznania podstaw koncepcji i modelu zwinnego zarządzania we wszystkich obszarach funkcjonalnych i na wszystkich poziomach zarządzania. [...] Monografia jest jedną z niewielu o proponowanej tematyce na rynku polskim. Stanowić może podstawę zarówno teoretyczną, jak i praktyczną dla osób poszukujących pogłębionej wiedzy dotyczącej zwinnego zarządzania przedsiębiorstwem funkcjonującym w zmieniającym otoczeniu [...].

[...] Monografia porządkuje dorobek publikacyjny i badawczy, dostarczając materiału uwzględniającego różne wątki aplikacyjne – i tym samym stanowiąc cenne źródło informacji o zwinności organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwami usługowymi. Z praktycznego punktu widzenia książka dostarcza wielu sugestii i rozwiązań, które mogą być wykorzystane przez praktykę gospodarczą [...].

dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ

Exante Wydawnictwo Naukowe

WWW: exante.com.pl

ISBN 978-83-66187-91-7 (PDF)

ISBN 978-83-66187-90-0 (oprawa miękka)