Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach
ISSN 2083-8611 Nr 322 · 2017

Paweł Kosiń

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
pawel.kosin@ue.katowice.pl

ZMIANY KONCEPCJI ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM A ROZWÓJ SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Streszczenie: Zmiany obserwowane współcześnie pozwalają na konstatacje nie tylko w zakresie rozwoju efektów materialnych procesów gospodarczych, lecz także na polu zarządzania tymi procesami. Interesującą egzemplifikacją tych ostatnich zmian umożliwia spojrzenie na rozwój koncepcji Lean management i Agile management. Jako wspólną płaszczyznę przyjęto aspekt usieciowienia przedsiębiorstw. Przeprowadzone rozważania pozwalają przypuszczać, że rozwój organizacji stosujących koncepcję Agile jest powiązany ze wzrostem znaczenia relacji sieciowych, co z kolei traktować należy jako reakcję na wzrost niepewności w podejmowaniu decyzji. Jednocześnie usieciowienie nie może być rozpatrywane w kategoriach uniwersalnych. Przytoczono dane wskazujące, że konsolidacja aktywów w ramach korporacyjnych nadal odgrywa istotną rolę w procesie budowy przewagi strategicznej.

Słowa kluczowe: Lean management, Agile management, sieć międzyorganizacyjna.

JEL Classification: G3.

Wprowadzenie

Narastające od szeregu lat znaczenie sieci międzyorganizacyjnych jest niepodważalnym faktem. Uznaje się nawet zaistnienie nowego paradygmatu – paradygmatu sieciowego [Czakon, 2011; Borgatti, Foster, 2003]. Pomimo to zbiór sieci opisywanych w literaturze przedmiotu i obserwowanych w działaniu praktycznym nie jest zbiorem homogenicznym, a samo pojęcie nadal definiowane jest w różny sposób. Strategię przedsiębiorstw działających w sieciach międzyorganizacyjnych określa się jako poziom agregacji wykraczający poza pojedynczą organizację, na którym stratedzy muszą rozstrzygnąć paradoks: rywalizacja

kontra współpraca oraz określić zakres niezależności organizacji i jej uwikłania w sieć relacji kooperacyjnych [De Wit, Meyer, 2007, s. 217-248]. Kluczowym problemem staje się spójność zamierzeń strategicznych indywidualnych i zbiorowych, pozwalająca maksymalizować korzyści ze współpracy i zredukować ryzyko wynikające z funkcjonowania w złożonym i niepewnym otoczeniu. Rzeczywistość gospodarcza nie jest dychotomiczna i podmioty w niej działające nie są skazane na dwudzielność: albo hierarchia, albo usieciowienie. I chodzi nie tylko o to, że oba te rozwiązania mogą być stosowane z różną intensywnością. Współczesna myśl zarządcza oferuje spektrum rozwiązań zwiększających elastyczność przedsiębiorstw. Celem niniejszego artykułu jest próba uogólnienia zmian współczesnych koncepcji zarządzania w kontekście organizacji sieciowych. Wyciągnięte wnioski oparto o analizę literatury przedmiotu.

W dalszej części przywołano dwie znaczące koncepcje zarządzania organizacją, to jest Lean management i Agile management. Wydaje się, ze wybór ten odpowiada tendencjom przeobrażeń systemów zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami oraz celowi niniejszego opracowania. Nie posłużono się w artykule pojęciem metoda czy technika zarządzania, gdyż tak koncepcja Lean, jak i Agile doczekały się szeregu „mutacji" i stanowią bardziej pewien wzorzec prowadzenia biznesu niż skodyfikowany sposób postępowania. Wydaje się, że refleksja poświęcona przywołanym podejściom prowadzić może do istotnych konstatacji na temat natury procesów zachodzących w sferze gospodarki realnej, w tym wzrostu znaczenia organizacji sieciowych.

1. Lean management a elastyczność organizacji względem zmian otoczenia

Instrumentem zwiększającym elastyczność organizacji gospodarczej jest bez wątpienia koncepcja Lean, lecz nie tylko w sferze elastyczności należy upatrywać jej atrybutów. Nie sposób omawianej koncepcji odmówić sukcesów i znaczenia w poprawie produktywności. Ujmując rzecz w skrócie, koncepcja Lean definiowana jest jako zarządzanie skoncentrowane na eliminacji czynności wykonywanych w procesie wytwarzania, które nie dodają wartości postrzeganej przez odbiorcę.

Koncepcja Lean management nie pojawiła się samoistnie i jest osadzona w dokonaniach wcześniejszych, poczynając od *flow production* w zakładach Forda, poprzez japońską filozofię biznesową *kaizen*, osiągnięcia systemu produkcyjnego Toyoty, szeroki nurt TQM czy innych nowoczesnych metodach zarządzania. Samo pojęcie zainicjowano w Toyota Production Systems, chociaż spopulary-

zowane zostało przez Amerykanów w latach 80. XX w., w tym J.P. Womacka i D.T. Jonesa prowadzących badania w latach 1985-1989 w ramach MIT [Womack i Jones, 1990; Womack i Jones, 1996].

Zarządzanie przedsiębiorstwem według koncepcji Lean management jest powolnym i ciągłym procesem racjonalizacji całej organizacji oraz jej relacji z otoczeniem prowadzącym do „uzgodnienia" potencjału firmy i oczekiwań otoczenia rynkowego. Lean production jest systemem produkcji „wielkoilościowej", który łączy w sobie jednocześnie atuty zmienności asortymentowej.

Racjonalizacja działań wewnętrznych napotyka swoje naturalne granice wyznaczane posiadanymi kompetencjami. Co więcej, cechą, którą ocenić można jako wadę podejścia Lean management jest znikoma koncentracja na zasobach przedsiębiorstwa w aspekcie ich funkcji kształtowania przewagi konkurencyjnej (w tym zakresie znajdują się też kompetencje rozumiane jako zasób strategiczny). W konsekwencji dążenia do „odchudzenia" przedsiębiorstwa można uznać, że pogłębianie usieciowienia poprzez outsourcing jest w ramach Lean management jednym z podstawowych kierunków doskonalenia organizacji. Efektywność w tym ujęciu jest zdeterminowana wskaźnikami efektywnościowymi, poza których bezpośrednią percepcją znajduje się szereg czynników kształtujących realną wartość rynkową kapitału własnego przedsiębiorstwa. Stwierdzenie to nie jest jednak w pełni słuszne.

„Odchudzenie" oznacza zmniejszone zaangażowanie zasobów. Tym samym można mówić o racjonalizacji zaangażowania kapitałowego. Idąc dalej tym tokiem rozumowania, przestrzeń, w której może zaistnieć czynnik ryzyka, zmniejsza się, a jego konsekwencje stają się ograniczone. Tworzą się więc możliwości nie tylko optymalizacji wskaźnika stopy zwrotu z kapitału własnego, ale także poziomu ryzyka, co pozwala na wzrost ekonomicznej wartości dodanej. Outsourcing, którego związek z usieciowieniem jest ewidentny, pozwala na koncentrację na kluczowych procesach i dążeniu do doskonałości ich realizacji. W sferze zarządzania ryzykiem takie podejście jest skuteczne o tyle, o ile zdobyte w ten sposób kompetencje są przydatne w przedziale czasu umożliwiającym zwrot nakładów na wygenerowanie tychże kompetencji.

2. Agile jako reakcja na wzrastającą dynamikę otoczenia

Strategia Lean jest strategią innowacji procesowych. Nie należy zatem dziwić się, że współczesna myśl zarządcza została wzbogacona o innowacyjną kon-

cepcję zorientowaną produktowo. Jest nią koncepcja Agile[1]. Narodziny jej datuje się na początek lat 90. XX w. Jej pierwotne i dotychczas najszersze zastosowanie łączy się z zarządzaniem projektami, ale uzyskuje coraz częściej wymiar *agile manufacturing* czy *agile enterprise*. Koncepcja Agile bywa traktowana jako zmiana rewolucyjna. Daleko częściej jednak wskazuje się na aspekty ewolucyjne, łączące ją z Lean management. Jest nie tyle alternatywą tej ostatniej, ile jej uzupełnieniem i jednocześnie rozszerzeniem.

Za moment powstania koncepcji Agile uważany jest rok 1991. Wiąże się to z powołaniem przez Iacocca Institute Lehigh Agility Forum i opublikowaniem raportu: *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy* [Ramesh, Devadasan, 2007, s. 183]. „Zwinność" zarządzania pojawiła się jako odpowiedź na konstatację, że zmiany w otoczeniu wyprzedzają zmiany adaptacyjne organizacji [Hormozi, 2009, s. 132], a co za tym idzie, ograniczone są korzyści z tytułu wykorzystania nadarzających się sposobności. Dodatkowym aspektem jest fakt, że koncepcja zwinnego zarządzania rozważana jest niejako w opozycji do przedsiębiorstw japońskich stosujących zarządzanie „odchudzone". Wiąże się to z interpretacją kluczowych celów. W przypadku koncepcji Lean na czoło wysuwa się eliminacja marnotrawstwa. Zarządzanie „zwinne" orientuje się na elastyczność względem wymagań odbiorców i wykorzystywanie okazji [Krishnamurthy, Yauch, 2007, s. 588]. Przedsiębiorstwa dążą do efektywnego wykorzystania wiedzy i kompetencji, traktowanych jako kluczowe zasoby. Dzięki temu możliwe staje się wejście na rynki wschodzące lub zajęcie pozycji lidera na rynkach dojrzałych. Zwinność i elastyczność produkcji są zintegrowane nowoczesną technologią informacyjną z innowacyjnością działania, adaptacyjną strukturą organizacyjną i działaniem partnerów w przestrzeni sieciowej. Związki z partnerami w przestrzeni sieciowej łączą podmioty posiadające komplementarne zasoby wiedzy i kompetencje. Firmy działające zgodnie z koncepcją Agile już teraz skutecznie konkurują w wielu przypadkach z tradycyjnie funkcjonującymi koncernami [Yang, Liu, 2012a]. Mowa wręcz o nowym paradygmacie przedsiębiorstwa [Trzcieliński, s. 5-6].

[1] Z języka angielskiego „zwinny", „ruchliwy". Elastyczność organizacji rozumieć można jako „zwinność, ruchliwość, rozciągliwość (…) szybkie odreagowanie" [R. Krupski, 2005, s. 23]. Szerokie omówienie literatury i interpretacja różnic pomiędzy przedsiębiorstwem Agile i tradycyjnym w: [Sajdak, 2013].

3. Koncepcje Lean oraz Agile a sieci międzyorganizacyjne

Tak koncepcja Lean, jak i Agile wykorzystują atrybuty organizacji sieciowej, czyli formy, w której większość, a czasem całość komunikacji pionowej i stosunków kontroli zastąpiono podkreśleniem stosunków poziomych [Hatch, s. 195]. W ramach obu tych koncepcji dąży się do ograniczenia ryzyka, wykorzystując powiązania międzyorganizacyjne. Występuje pewna odmienność. Procesowa orientacja Lean nasuwa skojarzenia z cyklem życia technologii. Produktowa orientacja Agile jest, jak się wydaje, związana silniej z cyklem życia produktu. Metafory, jakimi są oba cykle, wywodzą się z behawioralnych modeli funkcjonowania i rozwoju organizacji wskazujących na analogie pomiędzy nimi a organizmami żywymi. Powszechnie podkreśla się, że warunki działania przedsiębiorstw zmieniają się coraz szybciej, a jednocześnie narastają trudności związane z prawidłowym przewidywaniem trudności tych zmian. Skala zmian jest na tyle istotna, że nawet duże organizacje mają ograniczone możliwości kontroli skutków. Jednocześnie nawet pobieżna ocena rynku dóbr, przede wszystkim konsumpcyjnych, ale także inwestycyjnych, dowodzi, że (poza „wyjątkami potwierdzającymi regułę") przeciętny czas trwania cyklu życia technologii jest dłuższy od cyklu życia produktu. W tej sytuacji uprawniona staje się hipoteza, że rewolucyjne (jak czasem się wskazuje) bądź ewolucyjne (według innych publikacji) przechodzenie od dominacji organizacji Lean do sukcesów odnotowywanych przez organizacje Agile ma u podstaw narastanie znaczenia czynnika ryzyka i ograniczoną w czasie zdolność predykcji, nawet scenariuszowych. Odrzuca się tradycyjne, liniowe założenia rozwoju i probabilistyczną możliwość określenia jego tempa i kierunku na rzecz założenia o nieciągłości i skokowym rozwoju, w kierunkach, których przewidywanie obarczone jest istotnym z decyzyjnego punktu widzenia błędem.

Postępującym zastosowaniom koncepcji zwinnego zarządzania towarzyszy rozwój narzędzi wspierających, w tym także w obszarze rachunkowości. W pierwszej kolejności można wymienić zarządzanie projektami, z rozbudowanym instrumentarium zarządzania ryzykiem, a następnie rozwój organizacji projektowych, to jest organizacji, w których przeważająca część działalności opiera się na projektach. „Organizacje projektowe można podzielić na dwie kategorie: organizacje, które czerpią dochody przede wszystkim z realizacji projektów dla innych podmiotów oraz organizacje, które wprowadziły metodę zarządzania przez projekty [Haffer, 2009, s. 66]. W tego typu podmiotach rozwija się szczególny rodzaj controllingu, zorientowanego nie na całość organizacji bądź wyodrębnione podmiotowo ośrodki odpowiedzialności, ale właśnie na projekty trak-

towane jako obiekty controlingu. „Controlling projektów, który ma na celu zapewnienie sprawnego i efektywnego przygotowania różnego rodzaju projektów, a następnie ich realizację, ma za zadanie dostarczyć narzędzi, pozwalających właściwie podzielić kompetencje i odpowiedzialność oraz zracjonalizować koszty przygotowania i wykonania projektów" [Kisielnicki, Turyna, 2012, s. 355].

Kluczowym przykładem w rozważanym zakresie jest rachunek kosztów zorientowanych celowo (Target Costing). Podstawową jego ideą jest podporządkowanie wszystkich działań oczekiwaniom nabywców i odejście od statycznych formatów planistycznych na rzecz poszukiwania rozwiązań umożliwiających osiągnięcie takiego poziomu kosztów, za które klient byłby skłonny zapłacić. Warto zaznaczyć możliwość integracji rachunku kosztów docelowych i rachunku kosztów działań (ABC – Activity Based Costing). Na taką możliwość wskazywał już W.L. Ferrara [Ferrara, 1995, s. 30-38]. Przedmiotowej integracji przypisywał wręcz zdolność ukształtowania nowego paradygmatu zarządzania kosztami, co z obecnej perspektywy można określić jako „nadczekiwanie". Elastyczność zarządzania ex ante właściwa Target Costing jest w tym przypadku uzupełniana przez „procesowość" rachunku ABC doskonalącą procesy wytwarzania już po decyzjach uruchamiających produkcję. Potencjalne błędy szacunku w fazie „przedrynkowej" życia produktu są eliminowane poprzez doskonalszą względem rozwiązań tradycyjnych analizę kosztów w drodze analizy kosztów procesów. Tak na etapie Target Costing, jak i w wyniku wnioskowania w oparciu o analizę ABC, decyzje o pogłębieniu usieciowienia działania danej organizacji są naturalną konsekwencją. W samych rachunkach brak jest mechanizmów wartościujących ryzyko. Wskazuje to na znaczenie analizy jakościowej lub na konieczność równoległego stosowania odmiennych form kwantyfikacji ryzyka.

Odwołanie się do rachunku kosztów docelowych jest uzasadnione także w szerszej perspektywie. Koncepcja kosztów docelowych nie jest rozwiązaniem nowym. Opracowanie założeń można datować na 1959 r. w firmie Toyota, kodyfikację na połowę lat 60. XX w. [Cooper, Slagmulder, s. 257]. W literaturze światowej termin kosztów celu pojawia się dopiero z końcem lat 80. ubiegłego wieku [Roslender, Hart, s. 8]. Bez mała dwudziestoletnia luka czasowa pomiędzy inicjacją i upowszechnieniem omawianej koncepcji jest symptomatyczna. Z jednej strony wydaje się potwierdzać ewolucyjny związek pomiędzy organizacją Lean oraz Agile. Z drugiej strony, konstatacja przesuniętego w czasie szerszego zainteresowania rachunkiem kosztów docelowych może wiązać się z problemem zmienności otoczenia, a w konsekwencji – ryzyka. Wzrost turbulencji otoczenia wymusza podejmowanie działań na rzecz ograniczenia jego skutków. Jedną z dróg prowadzących do tego celu jest modularyzacja struktury, a więc

reorientacja rachunku efektywności. W miejsce orientacji na efektywność podmiotu jako całości, poszerza się zainteresowanie efektywnością poszczególnych modułów, których wyodrębnienie, mniej lub bardziej formalne, sprzyja usieciowieniu przedsiębiorstwa, a jednocześnie orientuje strategię przedsiębiorstwa na partykularne cele, oddające charakterystykę zmieniającego się rynku.

Poszukiwanie charakterystyki związku pomiędzy praktycznymi wdrożeniami Lean i Agile management wzbogaca kolejna z metod iteracyjnego prowadzenia projektów rozwoju biznesu, w której miarą postępu jest dostosowywanie modelu biznesowego do realiów rynkowych. Jest nią metoda Lean Startup, silnie zorientowana na kształtowanie wartości kapitału własnego przedsiębiorstwa, a jednocześnie korzystająca z doświadczeń narastających w obszarze zarządzania projektami [Ries, 2012]. Jest to, pomimo zastosowanej nomenklatury, nowe podejście Agile management. Pierwsze oblicze tej koncepcji, aktualnie uprzedmiotowione w ramach Agile Product Development odnajduje swoją implementacyjną postać przez Scrum czy Extreme Programming, czyli metody organizacji pracy zespołów tworzących nowe produkty (metody te na dzień dzisiejszy zaliczyć należy do „głównego nurtu" zarządzania projektami w zakresie nowych technologii). W pewnym sensie rozwój instrumentów zarządzania zatoczył koło. Zwinne zarządzanie, dążąc do modularyzacji struktury organizacji gospodarczych wygenerowało narzędzia konceptualizacji organizacji (bądź jej fragmentu), o specyficznych celach, polegających na wykreowaniu nowego modelu biznesowego. Chodzi już nie tylko o dostarczenie samego produktu, ale również rezultatu ekonomicznego.

4. Rozwój koncepcji Lean oraz Agile a zmiany w sferze materialnej

Kierunek zmian w porównywanych koncepcjach zarządzania i ich miejsce na osi czasu potwierdza zainteresowanie organizacji usieciowieniem i rozwojem poprzez pogłębianie relacji o charakterze poziomym. Uzasadnione jest doszukiwanie się przyczyn tego stanu rzeczy w pogłębiającej się dynamice otoczenia i w rezultacie uogólnienie i wręcz konstytutywny charakter ryzyka (można mówić o działaniu w warunkach nie tyle ryzyka, ile niepewności). Stosowane w przedsiębiorstwach techniki zarządzania ryzykiem opierają się na niekoniecznie adekwatnych technikach szacowania prawdopodobieństwa wystąpienia zjawisk niekorzystnych. Można napotkać wyniki badań potwierdzających, że powodzenie bądź niepowodzenie biznesowe jest raczej dziełem przypadku, nie zaś wiedzy czy prowadzonych analiz [Taleb, 2006]. Bez względu na wszystko, „odchudza-

nie" organizacji w mniejszym stopniu odpowiada niestabilności otoczenia, aniżeli modularyzacja struktury „zwinnej".

Czy można zatem odtrąbić sukces organizacji zwinnej i rychłe odejście w niepamięć organizacji scentralizowanych, osiągających przewagę dzięki ekonomii skali? Byłoby to stwierdzenie dalece ryzykowne. Niech przyczynkiem do uzasadnienia tej oceny będzie porównanie przeciętnej wielkości korporacji. Posłużono się danymi publikowanymi przez Financial Times w ramach corocznego badania największych firm świata, przy czym ustalony porządek wynika z kapitalizacji rynkowej akcji[2]. I tak, ranking za rok 2010 pozwala przyjąć średnią wartość aktywów najdroższych firm świata dla:

- 10 największych korporacji – 211,3 mld USD,
- 30 największych korporacji – 172,1 mld USD,
- 100 największych korporacji – 111,8 mld USD.

Z kolei dla danych z edycji 2015:

- 10 największych korporacji – 257,0 mld USD,
- 30 największych korporacji – 186,9 mld USD,
- 100 największych korporacji – 123,5 mld USD.

Można stwierdzić, że duże korporacje, dysponujące znaczącymi zasobami aktywów w przyjętym przedziale czasu, stały się jeszcze większe, a pogłoski o ich kresie daleko przedwczesne. Być może więc pogłębianie relacji sieciowych staje się nie tyle alternatywą dla rozwoju wewnętrznego, co paralelną ścieżką wzrostu. Konsolidacja aktywów w ramach korporacyjnych nadal odgrywa istotną rolę w procesie budowy przewagi strategicznej. Zakres przytoczonych danych nie pozwala na bardziej miarodajne uogólnienia, ale wydaje się, że wymowa liczb potwierdzać może sformułowane wyżej wnioski.

Podsumowanie

Koncepcje zarządzania i przeobrażenia w sferze gospodarki materialnej wzajemnie się determinują. Lean management oraz Agile management, obojętnie czy traktowane jako ewolucja, czy we wzajemnej opozycji, mogą stanowić właściwą ilustrację zmian rzeczywistości biznesowej, których istotnym elementem jest powstawanie i rozwój organizacji sieciowych. Mogą one być postrzegane jako pewien

[2] Wykorzystane dane zaczerpnięto za: www.ft.com/content/a352a706-16a0-11e5-b07f-00144feabdc0; www.ft.com/content/3e2e2c2a-68bc-11df-96f1-00144feab49a (dostęp: 02.10.2016). Z analizy wyeliminowano instytucje finansowe („bank", „insurance", „financial services"), w przypadku których znaczenie i wartość wykorzystywanych aktywów są specyficzne).

rodzaj remedium na niedostatki nurtów zarządzania strategicznego, pozycyjnego, zasobowego czy postmodernistycznego. „Odchudzanie" i „zwinność" organizacji gospodarczych wspiera mobilność i elastyczność w turbulentnym i w znacznej mierze nieprzewidywalnym otoczeniu. Zaistnienie struktur sieciowych w teorii nauk o zarządzaniu stanowi jedną z najbardziej inspirujących idei. Nie można jednak odrzucać odmiennych mechanizmów objaśniających źródła przewagi strategicznej korporacji. W tym obszarze mieszczą się także mechanizmy wykorzystujące atrybuty organizacji zintegrowanej.

Literatura

Borgatti S.P., Foster P.C. (2003), *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*, „Journal of Management", Vol. 29, No. 6.

Cooper R., Slagmulder R. (1997), *Target Costing and Value Engineering*, Productivity Pres Inc. Portland.

Czakon W. (2011), *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", nr 11.

Ferrara W.L. (1995), *The 21 Century Paradigm*, „Management Accounting".

Haffer J. (2009), *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce,* TNOiK, Toruń.

Hath M. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.

Hormozi A.M. (2009), *Agile Manufacturing: the Next Logical Step*, „Benchmarking", No. 8, 2.

Kisielnicki J., Turyna J. (2012), *Decyzyjne systemy zarządzania*, Difin, Warszawa.

Krishnamurthy R., Yauch Ch.A. (2007), *Leagile Manufacturing: a Proposed Corporate Infrastructure*, „International Journal of Operations & Production Management", Vol. 27, No. 6.

Organizational Agility, PMI's Pulse of the Profession In – Debth Report http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/org-agility-where-speed-meets-strategy.pdf (dostęp: 26.02.2017).

Ramesh G., Devadasan S.R. (2007), *Literature Review on the Agile Manufacturing Criteria*, „Journal of Manufacturing Technology Management", Vol. 18, No. 2.

Ries E. (2012), *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, HelionOne Press, Gliwice.

Roslender R., Hart S.J. (2000), *Integrating Management Accounting and Marketing in the Pursuit of Competitive Advantage: the Case for Strategic Management Accounting*, „Working Paper".

Sajdak M. (2013), *Przywództwo strategiczne w zwinnym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe PŁ", „Organizacja i Zarządzanie", nr 1144.

Taleb N.N. (2006), *Ślepy traf. Rola przypadku w sukcesie finansowym*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Trzcieliński S. (2011), *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

De Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.

Womack J.P., Jones D.T. (1990), *Machine That Changed the World*, Rawson Associates, New York.

Womack J.P., Jones D.T. (1996), *Lean Thinking*, Simon and Schuster, New York.

Yang Ch., Liu H.M. (2012), *Boosting Firm Performance via Enterprise Agility and Network Structure*, „Management Decision", Vol. 50, No. 6.

Yang Ch., Liu H.M. (2012a), *Organizational Agility*, PMI's Pulse of the Profession In – Debth Report http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/org-agility-where-speed-meets-strategy.pdf (dostęp: 26.02.2017).

Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu (2005), R. Krupski (red.), PWE, Warszawa.

CHANGES OF ENTERPRISE MANAGEMENT IDEAS AND INTERORGANIZATIONAL NETWORKS DEVELOPMENT

Summary: Changes observed today let statements not only in the range of economic processes material effects, but also on the field of those processes management. The look at Lean management and Agile management concepts improvement allows an interesting exemplification of mentioned changes. As the common basis, the network aspect has been assumed. The presented considerations lead to assumption, the development of organizations using the Agile management concept is connected with building – up network relations. Further, these relations are joined with the decision uncertainty growth. At the other side, network creating processes should not be treated as a universal category. There are data in this article, that the assets consolidation within corporation is still important to strategic advantage creation.

Keywords: Lean management, Agile management, Interorganizational network.