

Hanna Włodarkiewicz-Klimek

Wydział Inżynierii Zarządzania
Politechnika Poznańska

Zwinne przedsiębiorstwo oparte na wiedzy

Streszczenie

Dynamika i nieprzewidywalność współczesnego otoczenia wymaga od przedsiębiorstw szybkiego reagowania i wykorzystywania pojawiających się krótkotrwałych okazji. Taką możliwość daje koncepcja przedsiębiorstwa zwinnego, które ze względu na specyfikę zasobów wewnętrznych oraz sposoby działania jest zdolne do szybkiego identyfikowania okazji i wykorzystywania ich dla własnego wzrostu i rozwoju. Artykuł ma na celu zaprezentowanie ewolucji koncepcji organizacji opartych na wiedzy w kierunku kreowania organizacji zwinnej. W opracowaniu wskazano warunki rozwoju zwinności współczesnych przedsiębiorstw, a także przedstawiono model zwinnego przedsiębiorstwa opartego na wiedzy. Artykuł ma charakter rozważań teoretycznych, prowadzących do strukturyzacji koncepcji zwinności przedsiębiorstwa oraz jej modelowego opisu.

Słowa kluczowe: zwinne przedsiębiorstwo, przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, okazje

Kody klasyfikacji JEL: L20, M10

1. Wprowadzenie

Dynamika i nieprzewidywalność współczesnego otoczenia wymagają od przedsiębiorstw szybkiego reagowania i wykorzystywania pojawiających się krótkotrwałych okazji.

Zidentyfikowane w otoczeniu okazje absorbowane są przez przedsiębiorstwa z różną siłą. Wiąże się to przede wszystkim ze zdolnością do ich dostrzegania oraz umiejętnością wykorzystania i stałego włączenia efektów w działalność biznesową. Przedsiębiorstwa chcąc skutecznie konkurować na nieprzewidywalnym rynku muszą adoptować swoją strukturę oraz reguły działania do ciągłej niepewności, krótkotrwałych okazji oraz niestandardowych zachowań konkurencji. Taką możliwość daje koncepcja przedsiębiorstwa zwinnego, które ze względu na specyfikę podejścia do zasobów wewnętrznych oraz reaktywność na czynniki otoczenia jest wrażliwe i zdolne do szybkiego identyfikowania okazji i wykorzystywania ich dla własnego wzrostu i rozwoju. Artykuł ma na celu zaprezentowanie ścieżki kształtowania się zwinnego przedsiębiorstwa, jako organizacji opartej na wiedzy, która kumuluje w istocie funkcjonowania cechy organizacji uczącej się, inteligentnej, sieciowej i wirtualnej. Ważnym elementem artykułu jest również wskazanie warunków otoczenia, a także potencjału wewnętrznego organizacji, które wpływają na kształtowanie rozwoju zwinności współczesnych przedsiębiorstw. Całość przemysłów prowadzi do sformułowania modelu zwinnego przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, wraz z określeniem charakterystyk jego poszczególnych elementów.

2. Rozwój organizacji opartych na wiedzy – od organizacji uczącej się do przedsiębiorstwa zwinnego

Wzrost znaczenia wiedzy, jako podstawowego zasobu organizacji oraz czynnika konkurencyjnego gospodarki stał się bezpośrednią przyczyną ewolucji organizacji w stronę skoncentrowania jej zasad funkcjonowania na zasobach wiedzy. Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy traktuje wiedzę jako podstawowy zasób organizacji. Proces zarządzania tym zasobem ma charakter integrujący działanie całej organizacji, ma on doprowadzić do powstania wiedzy wyróżniającej¹. Analizując koncepcję przedsiębiorstwa opartego na wiedzy możemy wyróżnić jego cechy bazowe, charakteryzujące strukturę wewnętrzną oraz relacje z otoczeniem². W przedsiębiorstwie opartym na wiedzy:

- podstawową strukturę zasobów tworzą wartości niematerialne,
- kształtowanie relacji z otoczeniem skupia się na tworzeniu sieci gospodarczych,
- zarządzanie przedsiębiorstwem koncentruje się na twórczym wykorzystaniu potencjału organizacji,
- produkty i usługi cechuje wysokie nasycenie wiedzą,

¹ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 28.

² Por. M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „e-mentor” 2006, nr 4(16); B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku, Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 33–38; J. Kałkowska, E. Pawłowski, H. Włodarkiewicz-Klimek, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 87–89.

- struktura organizacyjna charakteryzuje się spłaszczeniem i wysokim poziom elastyczności,
- pracownicy stanowią kapitał ludzki,
- strategia nastawiona jest na osiągnięcie sukcesu dzięki unikatowym kompetencjom oraz kooperacji i relacjom partnerskim,
- kultura organizacyjna sprzyja zarządzaniu wiedzą,
- zarządzanie wiedzą integruje działania wszystkich podsystemów organizacji.

Przedstawione cechy przedsiębiorstwa opartego na wiedzy stanowią zbiór nieustannie ewaluujących zachowań w różnych sferach jej aktywności organizacji. Zmienność ta wynika przede wszystkim z dynamicznych uwarunkowań gospodarki, a także podążających za nimi nowych koncepcji i narzędzi zarządzania.

Pojęcie przedsiębiorstwa opartego na wiedzy tworzy swoistego rodzaju konstrukcję myślową wskazującą na dominację wiedzy, jako spoiwa dla struktury i relacji konkretnych form i koncepcji zarządzania organizacją. Do kluczowych modeli organizacji, które dzięki zarządzaniu wiedzą efektywnie funkcjonują w turbulentnym otoczeniu można zaliczyć przede wszystkim:

- Organizację uczącą się, która koncentruje się na procesach zogniskowanych wokół uczenia się³, ciągle rozszerza możliwości kreowania swojej przyszłości dzięki antycypowaniu jej rozwoju⁴, stale znajduje się w stanie czuwania, tworzy, kapitalizuje i rozpowszechnia nową wiedzę i umiejętności, doskonali kompetencje swych pracowników, dokonuje samooceny i porównuje się z najlepszymi oraz przekształca się, aby osiągnąć założone cele⁵.
- Organizację inteligentną, będącą swoistego rodzaju rozszerzeniem i wyższą formą organizacji uczącej się. Jej kluczowym elementem jest wiedza, która wraz z inteligencją stanowi źródło kreowania i wdrażania innowacji. Organizację inteligentną charakteryzuje zdolność do budowania partnerstwa i sieci, zdolność do reagowania i aktywnego odpowiadania na zmianę i niepewność oraz przedsiębiorczość⁶.
- Organizację sieciową, którą cechuje przede wszystkim wykorzystywanie potencjału wiedzy i uczenia się do skutecznego nawiązywania relacji z partnerami, dla tworzenia czasowych bądź stałych wspólnych relacji biznesowych. Istotny jest tutaj transfer wiedzy. Odbywa się on zarówno na podstawie formalnych kontraktów pomiędzy organizacjami, jaki i z nieformalnych relacji społecznych. Sieci są strategicznie istotne dla uczestniczących w niej przedsiębiorstw, stanowią one rozpoznawalne wzory i struktury interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami⁷.

³ E. Stańczyk-Hugiet E., *Organizacja ucząca się*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 195.

⁴ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 1998, s. 26.

⁵ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 413.

⁶ W. Dyduch, M. Bratnicki, *Charakterystyki organizacji inteligentnej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2016, nr 149, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 13.

⁷ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 48.

- Organizację wirtualną, będącą czasową siecią niezależnych podmiotów (dostawców, klientów, nawet dotychczasowych konkurentów) połączonych technologiami informacyjnymi w celu dzielenia umiejętności, zasobów, kosztów i dostępu do własnych i nowych rynków⁸. Uczenie się organizacji wirtualnej odbywa się poprzez koncentrację na kompetencjach uczestników organizacji, zaś dynamika działania i wymiana wiedzy jest zdeterminowana pojawiającymi się okazjami rynkowymi.

Odnosząc się do zależności, które można zidentyfikować pomiędzy różnymi typami organizacji opartych na wiedzy, biorąc pod uwagę kluczowe czynniki takie jak: kapitał ludzki, relacje partnerskie, technologie informacyjne stanowiące ich podstawę, a także włączając czynnik współczesnych koncepcji techniki zarządzania, szczególnie w zakresie szczupłości i elastyczności możemy wyznaczyć zależności występujące pomiędzy prezentowanymi modelami organizacji opartych na wiedzy w kontekście przedsiębiorstwa zwinnego. Umieszczenie poszczególnych modeli związane jest z dominującą cechą poszczególnego rozwiązania. Istotą pojawiających się relacji jest ich częste przenikanie się i integrowanie wspólnych rozwiązań. Zależności pomiędzy typami organizacji opartych na wiedzy przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Zależności pomiędzy typami organizacji opartych na wiedzy



Źródło: opracowanie własne.

W zaprezentowanym układzie zależności organizację zwinną należy odczytywać jako, jedną z bardziej zaawansowanych wielowymiarowych form organizacji opartych na wiedzy. W tym miejscu należy jednak zaznaczyć, że zwinna organizacja integruje w sobie cechy organizacji inteligentnej, wirtualnej oraz metody i techniki elastycznego i szczupłego

⁸ J.A. Byrne, *The Virtual Corporation*, „Business Week” 1993, s. 98–103.

wytwarzania, natomiast nie każda organizacja reprezentująca te cechy oddzielnie ma charakter organizacji zwinnej.

3. Warunki rozwoju zwinności przedsiębiorstwa

Turbulencja, niepewność i złożoność otoczenia stała się podstawą do wykreowania koncepcji zwinności współczesnych przedsiębiorstw. Zmianami w otoczeniu rządzi przede wszystkim przypadek, którego przewidywanie staje się prawie niemożliwe. Chaotycznie pojawiające się w otoczeniu szanse i zagrożenia stanowią punkty zwrotne działań organizacyjnych. Przedsiębiorstwa chcąc budować przewagę w otoczeniu muszą wykorzystywać okazje, które pojawiają się niespodziewanie i opierać na nich trwałość swojej działalności oraz sposoby dominacji nad konkurencyjną. Okazja jest sytuacją sprzyjającą podmiotowi działania w osiągnięciu zamierzonego celu lub pożądanego skutku, która istnieje w otoczeniu tego podmiotu lub jest postulowanym stanem cech tego otoczenia⁹. Dla przedsiębiorstwa okazja może być zdefiniowana, jako zdarzenie lub pojawiający się splot różnych okoliczności o charakterze i skutkach gospodarczych, stwarzające możliwości osiągnięcia dodatkowych korzyści¹⁰.

Wykorzystywanie okazji jest możliwe tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwo w swoich mechanizmach funkcjonowania wykształciło zdolność do właściwej identyfikacji i oceny otoczenia. Dzieje się tak, gdy przedsiębiorstwa potrafią pozyskiwać, łączyć i wykorzystywać własny potencjał wewnętrzny sprzyjający zwinności. Do obszarów potencjału wewnętrznego sprzyjających zwinności należą¹¹:

- zarządzanie kluczowymi kompetencjami, które odnosi się do dwóch szczególnych sfer w przedsiębiorstwie, są to kompetencje kapitału ludzkiego oraz zdolność do kreowania produktu zgodnie z oczekiwaniami rynku. Kapitał ludzki posiada zdolność dostrzegania, przechwytywania i wykorzystywania okazji rynkowych sprzyjających przetrwaniu i rozwojowi organizacji;
- wirtualność przedsiębiorstwa, przyczyniająca się do kształtowania zwinności w związku ze zwiększaniem potencjału zasobów i kompetencji w wyniku tworzenia sieci powiązań pomiędzy współdziałającymi przedsiębiorstwami¹²;

⁹ Por. S. Trzcieliński, *Zwinne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 49–50.

¹⁰ P. Niewiadomski, *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2016, s. 88.

¹¹ Por. Y.Y. Yusuf, M. Sarhadi, A. Gunasekaran, *Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes*, „International Journal of Production Economics” 1999, no. 62 (1–2), s. 33–43; H. Włodarkiewicz-Klimek, *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” seria Organizacja i Zarządzanie, nr 71, Poznań 2016, s. 216.

¹² Por. J. Browne, J. Zhang, *Extended and Virtual Enterprises—Similarities and Differences*, „International Journal of Agile Management Systems” 1999, no. 1, s. 30–36; S. Dowlatshahi, Q. Cao, *The Relationships Among Virtual Enterprise, Information Technology, and Business Performance in Agile Manufacturing: An Industry Perspective*, „European Journal of Operational Research” 2006, no. 174, s. 835–860; B. Sherehiy, W. Karwowski, J.K. Layer,

- zdolność do rekonfiguracji zasobów, która wiąże się z łatwością dokonywania zmian w konfiguracji zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa;
- oparcie przedsiębiorstwa na wiedzy, które jest związane z uznaniem wiedzy, jako kluczowego zasobu determinującego skuteczność wszystkich działań w organizacji oraz wyróżnik sukcesu w biznesie.

4. Model zwinnego przedsiębiorstwa opartego na wiedzy

Przedsiębiorstwo zwinne, będące organizacją opartą na wiedzy zdolną do szybkiego postrzegania okazji rynkowych oraz zagrożeń płynących z otoczenia w odniesieniu do mechanizmów jego funkcjonowania zmierzających do podnoszenia zwinności organizacji możemy opisać następującymi czterema wymiarami¹³:

- bystrością, czyli zdolnością do szybkiego postrzegania okazji rynkowych i zagrożeń płynących z otoczenia,
- elastycznością, rozumianą jako zdolność do wykorzystania dostępnych zasobów, polegającą na rozszerzeniu zakresu ich wykorzystania,
- inteligencją, będącą zdolnością przedsiębiorstwa do rozumienia sytuacji i celowego reagowania na nie,
- sprytem, stanowiącym umiejętność wykorzystania wiedzy do praktycznego radzenia sobie z nowymi sytuacjami.

Biorąc pod uwagę źródła rozwoju zwinności, a także uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne kształtujące omawianą koncepcję, opracowany został model zwinnego przedsiębiorstwa opartego na wiedzy. Model oparto na trzech zasadniczych przesłankach dotyczących:

- istotnego wpływu zmiennego i nieprzewidywalnego otoczenia na funkcjonowanie i zachowania biznesowe przedsiębiorstwa,
- znaczenia zarządzania wiedzą organizacyjną w osiągnięciu zwinności przez przedsiębiorstwa,
- znaczącej roli kapitału ludzkiego w kształtowaniu zwinności przedsiębiorstwa.

W przypadku przedsiębiorstwa zwinnego wszelkie relacje, jakie pojawiają się na styku organizacja – otoczenie mogą stanowić potencjalne źródło okazji. Z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa zwinnego kluczowym potencjałem pozwalającym na identyfikowanie, przejmowanie i włączanie okazji są zasoby wiedzy. Świadome zarządzanie wiedzą organizacyjną wpływa na kształtowanie i utrzymywanie relacji z otoczeniem, w tym kreowanie powiązań sieciowych. Utrzymywanie aktywnych relacji z otoczeniem, sprzyjające nasycaniu organizacji aktualną wiedzą, wzmacniane jest procesami transferu i konwersji wiedzy. Stanowi to zasadnicze źródło kreacji wartości wiedzy i podstawę realizacji procesu

A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes, „International Journal of Industrial Ergonomics” 2007, no. 37, s. 445–460.

¹³ Por. S. Trzcieliński, *Zwinne przedsiębiorstwo...*, op.cit., s. 75–117.

uczenia się organizacji. W modelu zwinnego przedsiębiorstwa, wiedza rozpatrywana jest nierozłącznie z kapitałem ludzkim. Człowiek traktowany jest jako nosiciel, kreator i przekazujący wiedzę organizacyjną. Stanowi on kluczowy czynnik sukcesu organizacji. Z tego punktu widzenia za istotne należy uznać jakościowe cechy kapitału ludzkiego wyrażone w kompetencjach, relacjach interpersonalnych, kulturze i klimacie organizacyjnym, a także podejście pracowników do zarządzania wiedzą indywidualną. Efektywność wskazanych cech kapitału ludzkiego wzmocniana jest zachowaniami kształtującymi wewnątrzorganizacyjną strukturę kapitału ludzkiego. Kontekst, jaki stanowią opisane warunki wynikające z przyjętych założeń przedsiębiorstwa zwinnego stanowią podstawę do kształtowania i stymulowania rozwoju wymiarów zwinności¹⁴, które obejmują: bystrość, elastyczność, inteligencję i spryt. Podnoszenie poziomu zwinności w poszczególnych wymiarach prowadzi do podnoszenia ogólnego poziomu zwinności przedsiębiorstwa. Rozwój zwinności organizacji odbywa się przede wszystkim poprzez podejmowanie konkretnych działań odniesionych do poszczególnych wymiarów, które kształtują się następująco:

- w zakresie bystrości kluczowymi działaniami przedsiębiorstwa pozwalającymi na osiągnięcie jej wysokiego poziomu są:
 - prowadzenie ciągłego monitorowania zmian makrootoczenia oraz otoczenia konkurencyjnego,
 - szczegółowe prowadzenie oceny potencjalnych korzyści i ryzyka dla wszystkich nowych przedsięwzięć podejmowanych przez organizację;
- w zakresie elastyczności najistotniejszymi działaniami podejmowanymi przez organizację w celu osiągnięcia jej wyższego poziomu są:
 - celowe utrzymywanie w obszarze zarządzania zasobami wytwórczymi rezerwowych zdolności produkcyjnych/technologicznych/usługowych, które mogą być uruchomione przy pojawieniu się nowego przedsięwzięcia,
 - zatrudnianie kadry, które dzięki posiadanym kompetencjom potrafią elastycznie zmieniać i realizować różnorodne zadania,
 - uelastycznianie struktury organizacyjnej zarządzania, która każdorazowo może dostosować się do pojawiających się zmian;
- w zakresie inteligencji podejmowanie działań obejmujących:
 - stymulowanie i wspomaganie ciągłego rozwoju pracowników na wszystkich szczeblach organizacyjnych,
 - określenie wiążącej (opisanej formalnie) strategii organizacyjnej,
 - szybkie i efektywne tworzenie sieci relacji biznesowych adekwatnych do potrzeb zgłaszanych przez klientów;

¹⁴ H. Włodarkiewicz-Klimek, *Human Capital in the Development of Mechanisms Improving the Agility of Organizations*, w: *Advances in Ergonomics of Manufacturing: Managing the Enterprise of the Future*, red. S. Trzcielinski, Proceedings of the AHFE 2017 International Conference on Human Aspects of Advanced Manufacturing, Los Angeles, California 2017, s. 88–105.

- w odniesieniu do sprytu kluczowymi działaniami przedsiębiorstwa pozwalającymi na osiągnięcie jego wysokiego poziomu są:
 - zarządzanie wiedzą organizacyjną,
 - umiejętność wywoływania aktywności innych podmiotów, w wyniku której pojawiają się nowe okazje,
 - umiejętność i szybkie dostosowywanie działań przedsiębiorstwa do potrzeb określanych przez otoczenie (w związku ze zdolnością do konfigurowania i wykorzystywania zasobów zarówno własnych, jak i obcych).

Graficzne ujęcie modelu zwinnego przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, przedstawione na rysunku 2, prezentuje relacje, jakie tworzą się w wyniku wzajemnego oddziaływania opisanych wcześniej elementów modelu.

Rysunek 2. Model zwinnego przedsiębiorstwa opartego na wiedzy



Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo może być określane mianem zwinnego, gdy w każdym wymiarze opisującym zwinność będą realizowane działania wskazane w konkretnym wymiarze jako istotne dla jej osiągnięcia. Częstkowe zapewnianie o zwinności poprzez jej osiągnięcie w niektórych wymiarach (np. przedsiębiorstwo jest inteligentne i sprytne, ale nie wykazuje się bystrością i elastycznością) wymaga reakcji doskonalących, zwłaszcza w zakresie efektywności kapitału ludzkiego, jako świadomego użytkownika pozostałych zasobów organizacji.

5. Podsumowanie

Koncepcja zwinnego przedsiębiorstwa opartego na wiedzy jest wynikiem ewolucyjnego rozwoju współczesnych organizacji, których kluczowym zasobem w kształtowaniu relacji rynkowych jest wiedza. Jest też reakcją i praktyczną odpowiedzią przedsiębiorstw na ciągłą zmienność i niepewność otoczenia. Wewnętrzna struktura organizacji zwinnych skoncentrowana na zdolności do szybkiej rekonfiguracji zasobów osiągniętych dzięki właściwemu zarządzaniu kompetencjami jakie posiada kapitał ludzki, a także świadomemu zarządzaniu zasobami wiedzy, daje możliwość płynnego adaptowania się do wymagań otoczenia. Pozwala przedsiębiorstwom na świadome dostrzeganie okazji rynkowych, a także na efektywne ich przejmowanie. Przedstawiony model zwinnego przedsiębiorstwa opartego na wiedzy jest z jednej strony konsekwencją i wyrazem rozwijających się nowych teorii i koncepcji zarządzania, z drugiej stanowi praktyczne wsparcie przedsiębiorstw w zakresie adaptowania się do wyzwań współczesnej gospodarki. Wskazane w modelach działania, odniesione do poszczególnych wymiarów zwinności, określają obszary i zadania pozwalające na podniesienie i utrzymywanie wysokiego poziomu zwinności. Istotność i wielowymiarowość problematyki zarówno w wymiarze naukowym, jak i praktycznym pozostawia wiele ważnych wątków do dalszej eksploracji. Szczególnie interesujące wydaje się badanie mechanizmów kształtowania i funkcjonowania zwinnych przedsiębiorstw, a także technik i narzędzi wspierających zarządzanie w organizacjach o takim charakterze.

Bibliografia

1. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
2. Browne J., Zhang J., *Extended and Virtual Enterprises – Similarities and Differences*, „International Journal of Agile Management Systems” 1999, no. 1, s. 30–36.
3. Byrne J.A., *The Virtual Corporation*, „Business Week” 1993.
4. Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
5. Dowlatshahi S., Cao Q., *The Relationships Among Virtual Enterprise, Information Technology, and Business Performance in Agile Manufacturing: An Industry Perspective*, „European Journal of Operational Research” 2006, no. 174, s. 835–860.
6. Dyduch W., Bratnicki M., *Charakterystyki organizacji inteligentnej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2016, nr 149, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 9–24.
7. Kałkowska J., Pawłowski E., Włodarkiewicz-Klimek H., *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
8. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

9. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku, Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
10. Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „e-mentor” 2006, nr 4(16).
11. Niewiadomski P., *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2016.
12. Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 1998.
13. Sherehiy B., Karwowski W., Layer J.K., *A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes*, „International Journal of Industrial Ergonomics” 2007, no. 37, s. 445–460.
14. Stańczyk-Hugiet E., *Organizacja ucząca się*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
15. Trzcieliński S., *Zwinne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
16. Włodarkiewicz-Klimek H., *Human Capital in the Development of Mechanisms Improving the Agility of Organizations*, w: *Advances in Ergonomics of Manufacturing: Managing the Enterprise of the Future*, red. S. Trzcielinski, Proceedings of the AHFE 2017 International Conference on Human Aspects of Advanced Manufacturing, Los Angeles, California 2017, s. 88–105.
17. Włodarkiewicz-Klimek H., *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” seria Organizacja i Zarządzanie, nr 71, Poznań 2016, s. 213–225.
18. Yusuf Y.Y., Sarhadi M., Gunasekaran A., *Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes*, „International Journal of Production Economics” 1999, no. 62 (1–2), s. 33–43.

Knowledge-Based Agile Companies

Summary

The dynamics and unpredictability of the modern environment require prompt responses to short-lived opportunities and making the most of them. It is possible thanks to the concept of agile company which, due to the specific character of external resources as well as the methods of operation, can identify opportunities immediately and make use of them for its own growth and development. The publication is aimed the presentation of evolution of the concept of knowledge-based organisations towards the creation an agile organisation. The study indicates the conditions for the development of agility of modern companies and presents the model of a knowledge-based agile company. The publication has a character of theoretical considerations leading to the structuring of the concepts of corporate agility and its model description.

Keywords: agile company, knowledge-based companies, opportunities
