

Nowoczesne Systemy Zarządzania  
Zeszyt 12 (2017), nr 1 (styczeń-marzec)  
ISSN 1896-9380, s. 271-282



Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Cybernetyki  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

Modern Management Systems  
Volume 12 (2017), No. 1 (January-March)  
ISSN 1896-9380, pp. 271-282

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

## Zwinność organizacji jako narzędzie przewagi konkurencyjnej

## Agility of the organization as a tool of competitive advantage

**Andrzej Olak**

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu  
Instytut Ekonomii i Zarządzania  
e-mail: aolak@onet.eu

**Abstrakt:** Zwinność przedsiębiorstwa jest dynamiczną umiejętnością i zdolnością organizacji do zdobycia przewagi konkurencyjnej poprzez inteligentne, szybkie i zarazem proaktywne określenie szans oraz reagowanie na zagrożenia. Określa się ją jako umiejętność przetrwania oraz radzenia sobie w turbulentnym, konkurencyjnym, nieprzewidywalnym otoczeniu, pełnym zmian, które wymagają szybkiej i skutecznej reakcji na bodźce rynkowe. W ciągu ostatnich kilku lat w publikacjach naukowych, pojawiły się badania empiryczne dotyczące wpływu problemu zwinności na przewagę konkurencyjną i sukces organizacji. Badania te podkreślają istotny wpływ umiejętności miękkich, takich jak umiejętności zwinne czy też umiejętności dzielenia się wiedzą, na konkurencyjność organizacji w zmieniającym się ciągle i niestabilnym otoczeniu. Badania akcentują konieczność zaangażowania się kierownictwa organizacji w aspekty zwinności strategicznej, po to by uzyskać sprawność konkurencyjną. Przeprowadzone badania potwierdziły więc istnienie zależności pomiędzy zwinnością przedsiębiorstwa a osiągnięciem przez nie pozycji konkurencyjnej.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, przewaga konkurencyjna, zwinność, organizacja

**Abstract:** The agility of the enterprise is a dynamic ability and an ability of the organization to get the competitive edge through intelligent, fast and all at the same time proactive determining chances and responding to threats. It is being described as the ability of surviving and dealing with in turbulent, competitive, unpredictable environment, full of changes, which require the quick and effective reaction to market stimuli. Within last years in an academic publications, the empirical examinations concerning the influence of the problem of the agility on the competitive edge and the success of the organization appeared. These examinations are underlining the significant influence of soft abilities, such as agile abilities or also abilities of sharing the knowledge, to the competitiveness of the organization in turbulent, changing still and unsteady surroundings. Examinations are stressing the need to become involved managements of the organization into aspects of the strategic agility, in order to acquire the competi-

tiveness. So conducted examinations confirmed the existence of the relation between the agility of the enterprise and achieving by it the competitive position and the success.

**Keys words:** competitiveness, competitive edge, agility, organization

## Wstęp

Zmienność otoczenia, rosnąca konkurencja, a przede wszystkim nieprzewidywalne otoczenie rynkowe sprawiają, iż przedsiębiorstwa na rynku zaczynają czuć się niepewnie. Dlatego sposobem na przetrwanie współczesnych organizacji staje się budowanie przewagi konkurencyjnej. A ta z kolei zależy od zdolności przedsiębiorstwa do reagowania na ustawicznie zmieniające się, turbulentne zmiany oraz sprostanie specyficznym wymaganiom klientów. Osiągnięcie sukcesu w tym obszarze może zostać uzyskane poprzez adaptację praktyk oraz kompetencji zwinnych. Sukces współczesnych organizacji w turbulentnych czasach wymusza stosowanie działań proaktywnych, szybkiej reakcji, umiejętności adaptacji, elastyczności, intensywnej nauki oraz zdobycia umiejętności do zapewnienia strategicznych i efektywnych działań.

Ciekawym pozostaje przedstawienie koncepcji zwinności jako narzędzia przewagi konkurencyjnej, co w rezultacie przekłada się na sukces przedsiębiorstwa. W koncepcji tej przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo może uzyskać za pośrednictwem atrybutów zwinności, które zapewniają szybsze, sprawniejsze i efektywniejsze reagowanie na zmiany w otoczeniu i pojawiające się okazje.

Analiza problematyki zwinności organizacji wymaga wyszczególnienia cech przedsiębiorstw zwinnych, pozwalających na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez bardziej elastyczne, szybsze i bardziej adekwatne dostosowanie się do ustawicznie zmieniających się i ewoluujących warunków rynkowych i nadarzających się szans. Uprzywilejowana pozycja rynkowa przedsiębiorstwa przekłada się na jego sukces i konkurencyjność. Należy więc podkreślić wpływ koncepcji zwinności i zwinnych praktyk na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, poprawę jego wyników, a w rezultacie uzyskanie jego trwałego sukcesu.

### 1. Istota konkurencyjności przedsiębiorstw i jej klasyfikacja

Pojęcie „konkurencja” ma swoje źródło w łacińskim wyrażeniu „concurrere”, co oznacza „biec razem”. Niemniej jednak merytoryczny sens tego terminu pozostaje zupełnie inny i oznacza współzawodnictwo między rywalami. W tym znaczeniu, zjawisko konkurencji spotykane jest w wielu dziedzinach życia gospodarczego, politycznego, społecznego, kulturalnego, artystycznego, jak również sportowego (Grupa Lizbońska, 1996, s. 13-14).

Konkurencja jako zjawisko charakteryzuje relacje między podmiotami, polegające na rywalizacji. Skuteczne konkurowanie, oznacza osiągnięcie własnych celów, pomimo przeszkód tworzonych przez konkurentów (Strużycki, 1998, s. 173). Z ekonomicznego punktu widzenia, celem konkurencji pozostaje maksymalizowanie przychodu ze sprzedaży lub korzyści z zakupu produktów i usług. W tym ujęciu konkurencję można rozumieć jako rywalizację o źródła zaopatrzenia w niezbędne środki produkcji oraz kapitał pracowniczy, a nade wszystko o rynki zbytu. Działania przedsiębiorstw koncentrują się wokół pozyskania udziału w rynku i sukcesywnego zwiększania go (Brodowska-Szewczuk, 2009, s. 88).

Zjawisko konkurencyjności wywodzi się od konkurencji i pozostaje jej nierozdzielalnym elementem. Termin ten jako pojęcie wieloznaczne i relatywne określa zdolność podmiotu do konkurowania. W literaturze przedmiotu pojęcie konkurencyjności definiowane jest rzadko i zabieg ten odnosi się głównie do makroekonomicznych podmiotów, jak państwa czy przemysł (Stankiewicz, 2005a, s. 30).

Konkurencyjność przedsiębiorstw oznacza rywalizację i współpracę jednocześnie, co prowadzi do poznawania kluczowych technologii i potrzeb klientów (Hampden-Turner, Trompenaars, 2000, s. 121-122). Konkurencyjność przedsiębiorstw uznawana jest za pojęcie wartościujące i wyznaczające pewien stan pożądany. Pojęcie to w odniesieniu do gospodarki i przedsiębiorstwa obejmuje takie cechy jak: sprzedaż wyrobów z zyskiem w kraju i za granicą, umiejętność pozyskania udziałów rynkowych, zrównoważony rozwój w długim okresie funkcjonowania (Lubiński, 1995, s. 10-11)

Konkurencyjność przedsiębiorstw może być też uznawana jako zdolność do projektowania, wyprodukowania i sprzedawania wyrobów, których ceny, jakość oraz inne walory pozostają bardziej atrakcyjne aniżeli odpowiednie cechy produktów i usług, oferowane przez konkurentów (Skawińska, 2002, s. 391).

W literaturze przedmiotu konkurencyjność przedsiębiorstw rozumiana może być w ujęciu statycznym i dynamicznym. W pierwszym układzie rozpatruje się ją jako zdolność przedsiębiorstwa do prowadzenia swojej działalności z zyskiem. Z kolei konkurencyjność w ujęciu dynamicznym oznacza zdolność do utrzymania lub do poprawy dotychczasowego poziomu konkurencyjności (Moszkowicz, 1997, s. 110).

Warto zaznaczyć, iż modyfikacji uległo tradycyjne pojmowanie koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa, oparte przede wszystkim na realnych czynnikach i mechanizmach konkurencyjności. Nowe ujęcie konkurencyjności koncentruje się głównie na czynnikach i mechanizmach sfery regulacji. Wymienić tutaj należy systemy informatyczne, wirtualne formy organizacyjne, sieci przedsiębiorstw, organizacje uczące się oraz przedsiębiorstwa oparte na wiedzy.

## 2. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw

Przewaga konkurencyjna stanowi odzwierciedlenie posiadanej przez przedsiębiorstwo pozycji konkurencyjnej. Zjawisko to utożsamia się ze stanem pożądanym przez przedsiębiorstwo, działające w warunkach konkurencji i dynamicznie zmieniającego się rynku. Według M. E. Portera przewaga konkurencyjna stanowi „duszę” wyników przedsiębiorstw, działających na konkurencyjnych rynkach (Porter, 1985, s. 15). Z kolei L. Fahey definiuje przewagę konkurencyjną jako wszystko to, co potrafi wyróżnić produkty przedsiębiorstwa lub samo przedsiębiorstwo wobec konkurentów w opiniach i odczuciach klientów czy też ostatecznych użytkowników (Fahey, 1989, s. 18). J. A. F. Stoner interpretuje to zjawisko w zakresie sił i słabości przedsiębiorstwa, wnioskując, iż „przewagi i niekorzyści konkurencyjne” stanowią siły i słabości firmy na tle sił i słabości jej potencjalnych konkurentów (Stoner, 1982, s. 113). Podobną definicję przytacza J. B. Barney, który określa przewagę konkurencyjną jako zdolność do realizowania strategii, której wdrożyć nie potrafią aktualni i przyszli konkurenci (Barney, 1991, s. 101).

Na zjawisko przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa składają się cząstkowe przewagi, osiągnane w zakresie konkretnych ofert rynkowych. Tak pojmowaną przewagę konkurencyjną można rozumieć jako zdolność do wykorzystywania potencjału konkurencyjności, który umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurencyjności, że prowadzi do powstawania wartości dodanej (Stankiewicz, 2002b, s. 172).

Zauważalnym przejawem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nad konkurencją, pozostaje z pewnością przewaga określana jako niższe koszty i w efekcie niższe ceny, unikatowość i oryginalność produktu, profesjonalna obsługa nabywców, sprawna organizacja sprzedaży, elastyczne dostosowanie się do wymogów konkretnego segmentu rynku, wyspecjalizowana oferta wyrobów lub usług o nowoczesnej jakości itp. (Famielec, 1997, s. 37). Tak więc istota przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa sprowadza się do kwestii, iż przedsiębiorstwo robi coś lepiej, wobec czego osiąga lepsze rezultaty (Godziszewski, 2001, s. 59).

Analiza przytoczonych definicji wskazuje na wielorakość poglądów, odnoszących się do samej istoty przewagi konkurencyjnej, jej typów, źródeł oraz warunków uzyskiwania i utrzymania. Ponadto, pojęcie przewagi konkurencyjnej może być różnorako interpretowane, w zależności od podmiotu, punktu widzenia i celu określania takiej przewagi.

Z pozycji przedsiębiorstwa, przewaga konkurencyjna oznacza osiągnięcie jego unikalnej pozycji w danym sektorze, w stosunku do konkurencji i umożliwia osiągnięcie sukcesu rynkowego (Żabiński, 2000, s. 202). Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa uzależniona pozostaje od wartości, które jest ono w stanie wytworzyć dla własnych klientów (Porter, 1994, s. 220).

Może być ona traktowana jako kategoria subiektywna, zwłaszcza jeśli jest rozpatrywana z punktu widzenia odbiorcy.

### **3. Charakterystyka zwinnej organizacji**

Zwinność organizacji jako dynamiczną umiejętność można zdefiniować jako jej zdolność do zdobywania przewagi konkurencyjnej poprzez inteligentne, szybkie i zarazem proaktywne określenie szans oraz reagowanie na zagrożenia (Bessant, et al., 1999, s.12-14).

Zwinność określana jest też jako umiejętność przetrwania oraz radzenia sobie w turbulentnym, konkurencyjnym, nieprzewidywalnym otoczeniu, pełnym zmian, co wymaga szybkiej i skutecznej reakcji na bodźce rynkowe. W celu sprostania rosnącym wymaganiom klientów na ustawicznie zmieniającym się rynku, organizacja jest zmuszona podjąć wszelkie działania pozwalające na utrzymanie przewagi konkurencyjnej. W tym celu w przedsiębiorstwie wprowadza się innowacje w procesie produkcyjnym, a także technologie informacyjne i komunikacyjne, wymagające reorganizacji przedsiębiorstwa i nowych strategii marketingowych (Gunasekaran, 1998, s. 2-5).

Zwinne przedsiębiorstwo to takie, które natychmiast reaguje na szanse i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu. Szanse w tym kontekście to sytuacje szybko przemijające, dlatego ich prędkie wykorzystanie oznacza osiągnięcie pożądaných skutków i zamierzonych przez przedsiębiorstwo celów (Trzcieliński, 2007, s. 59).

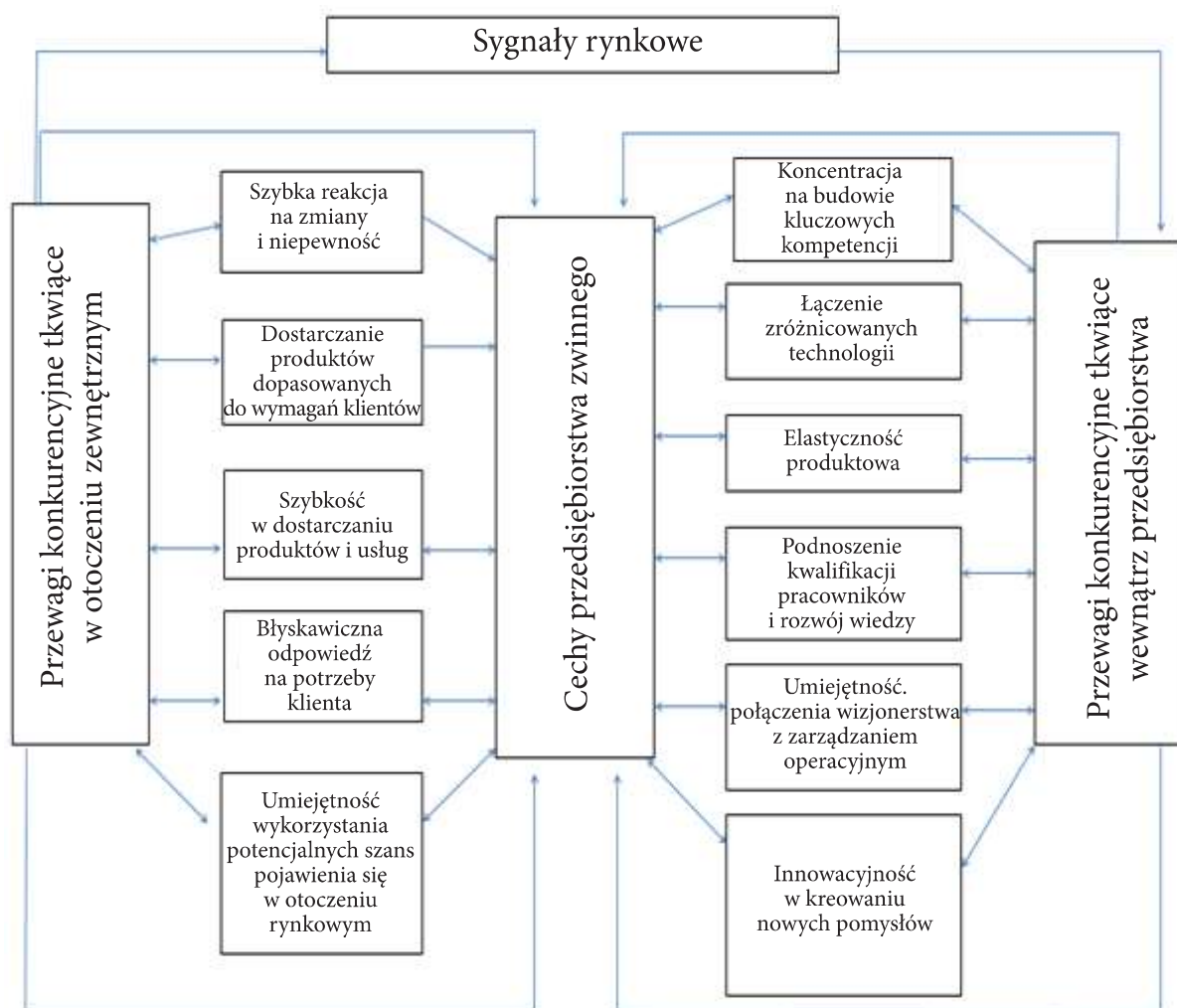
Przedsiębiorstwo zwinne zwykło się określać jako „wpadające w objęcia zmiany” i szybko, i z łatwością się do niej adaptujące (Hormozi, 2009, s. 132). Zwinność więc można określić jako cechę przedsiębiorstwa, definiowaną jako zdolność do dokonywania skutecznych zmian w procesie realizowanych operacji, procesów i powiązań biznesowych w odpowiedzi na ustawicznie zmieniającą się sytuację, w otoczeniu i we wnętrzu organizacji.

Uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest następstwem zarówno posiadanych zasobów, jak i czynników zewnętrznych, znajdujących się poza przedsiębiorstwem, czy nawet poza sektorem, w którym ono funkcjonuje (Lisiński, 2005, s. 35).

Stąd, można stwierdzić, iż osiągnięcie przewagi konkurencyjnej stanowi pochodną wykształcenia przez przedsiębiorstwo cech zwinnych, pozwalających na rozwijanie tej przewagi, wynikającej z potencjału tkwiącego w samej organizacji, jak i wykorzystanie okazji płynących z otoczenia rynkowego.

Na rysunku przedstawiono wybrane cechy przedsiębiorstwa zwinnego, przyczyniające się do rozwijania przewag tkwiących wewnątrz przedsiębiorstwa oraz występujących w otoczeniu zewnętrznym. Przedsiębiorstwa zwinne powinny nie tylko koncentrować się na rozwoju wewnętrznym, ale przede wszystkim aktywnie poszukiwać nadarzających się okazji rynkowych, istniejących w otoczeniu. Organizacja musi wyrobić sobie tzw. „systemy wczesnego ostrzegania”, które to będą zdolne do identyfikacji zagrożeń i dostrzegania słabych stron organizacji, aby w porę umożliwić podjęcie odpowiedniej reakcji. Przedsiębiorstwo może reagować poprzez nawiązanie współpracy z dostawcami, a nawet z konkurentami.

Zwinność można więc rozumieć jako umiejętność efektywnej, czyli przynoszącej zysk, odpowiedzi na wymagania klienta (Fraser, 1995, s. 3-12). Można stwierdzić, iż organizacja zwinna potrafi szybko i dynamicznie reagować na nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu biznesowym. Obserwuje konkurencyjne rynki, które posiadają unikalne i rzadkie zasoby, nawiązuje udane relacje z dostawcami, klientami, a nawet i konkurentami (wysoka kompleksowość). Organizację taką cechuje wysoka różnorodność w zakresie różnicowania produktów, klientów i rodzajów działalności. Czyli organizacja zwinna to taka, która potrafi skutecznie reagować i zmieniać się.



Rys. 1. Cechy przedsiębiorstwa zwinnego przyczyniające się do uzyskania przewagi konkurencyjnej

Źródło: Opracowanie własne

#### **4. Zwinność organizacji a jej przewaga konkurencyjna w świetle badań empirycznych**

W ciągu ostatnich kilku lat, w publikacjach naukowych, pojawiły się badania empiryczne dotyczące wpływu problemu zwinności na przewagę konkurencyjną i sukces organizacji. Przeprowadzone badania przyjęły charakter międzynarodowy. Osoby przeprowadzające takie badania pochodziły z Nigerii, Tajwanu, Stanów Zjednoczonych, Iranu oraz Jordanii.

Przeprowadzone badania podkreśliły wpływ zwinności strategicznej na uzyskiwanie wyników w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Autorzy badania naukowego definiowali zwinność strategiczną jako zdolność do ustawicznego i skutecznego zarazem ukierunkowania strategicznego biznesu organizacji w turbulentnym otoczeniu i zmieniających się okolicznościach (Oyedijo, 2012, s. 3-6).

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na sformułowanie rekomendacji dla działalności współczesnych organizacji (Oyedijo, 2012, s. 3-6):

- przedsiębiorstwa powinny działać w sposób proaktywny. Porzucenie reaktywnego charakteru pozwoli na skuteczne radzenie sobie ze zmianami zaistniałymi w otoczeniu i osiągnięcie lepszych wyników działalności,
- dobrą praktyką jest wspieranie pracowników w procesie podejmowania decyzji, mając na uwadze, iż każdy z zatrudnionych jest odpowiednio motywowany do realizacji zadań przekładających się na sprawność przedsiębiorstwa,
- organizacje muszą się upewnić, iż ich poziom zwinności strategicznej umożliwi utrzymanie permanentnej przewagi konkurencyjnej,
- organizacje powinny koncentrować się na procesie implementacji, a nie tylko na planowaniu i podejmowaniu decyzji.

Inne badania dotyczyły poprawienia wyników przedsiębiorstwa poprzez jego zwinność i strukturę sieciową. Wyniki badań pokazały, że umiejętności zwinne przedsiębiorstwa i jego struktura sieciowa przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej w obszarze wyników przedsiębiorstwa. Ponadto, struktura sieciowa także częściowo „pośredniczy” w uzyskiwaniu wpływu zwinności organizacji na jej wyniki. Rezultaty badań pokazały duży wpływ zwinności na sukces współczesnej organizacji, funkcjonującej w turbulentnym otoczeniu biznesowym. Wykazano, iż na skutek wzmocnienia zwinności organizacje są w stanie skuteczniej reagować na nieprzewidywalne zmiany. Dlatego przedsiębiorstwa powinny włożyć więcej wysiłku oraz bardziej się zaangażować w rozwijanie, a następnie utrzymanie ich struktur sieciowych, w roli repozytoriów zewnętrznych zasobów, a także jako sposobu na poprawę wyników przedsiębiorstwa (Yang, Liu, 2012, s. 3-5).

Przeprowadzono również badania dotyczące wpływu umiejętności zwinnych i procesu dzielenia się wiedzą na utrzymanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach działających w branży produkcyjnej (Almahamid, Awwad, McAdams, 2010, s. 7-11).

Wyniki tych badań pozwoliły na sformułowanie ciekawych sugestii dla przedsiębiorstw (Almahamid, Awwad, McAdams, 2010, s. 7-11):

- umiejętności zwinne wywierają ogromny wpływ na organizacyjną przewagę konkurencyjną,
- na organizacyjną przewagę konkurencyjną istotny wpływ wywiera praktyka dzielenia się wiedzą,
- w związku z powyższym, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, pojawia się potrzeba dookreślenia umiejętności zwinnych i praktyki dzielenia się wiedzą w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

W sierpniu 2012 r. opublikowano raport PMI's 2012 Pulse of the Profession In-Depth Report: Organizational Agility. Raport ten przeprowadzony został na grupie 1239 praktyków zarządzania projektami. Jego wyniki pokazały, iż wyższa zwinność organizacyjna przekłada się na korzystniejsze wyniki działalności i wyższą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Odpowiednio zaimplementowana zwinność oznacza korzyści dla organizacji w wielu aspektach (ATTEND FREE PMI VIRTUAL EVENTS, 2016).

Korzyści te sprowadzały się do następujących kwestii (ATTEND FREE PMI VIRTUAL EVENTS, 2016):

- szybsza reakcja na zmiany rynkowe,
- poprawa ogólnej efektywności przedsiębiorstwa,
- uzyskanie wyższej satysfakcji klienta,
- bardziej zyskowne wyniki biznesowe,
- skuteczne przeprowadzanie zmian organizacyjnych,
- błyskawiczne finalizowanie realizowanych projektów,
- większa satysfakcja pracowników z wykonywanej pracy,
- oszczędności kosztów,
- łagodzenie ryzyka biznesowego,
- lepsze wskaźniki efektywności działania przedsiębiorstwa.

Inne badania wykazały, iż zwinność przedsiębiorstwa przejawia się w zdolności organizacji do dostrzegania potrzeb klienta oraz umiejętności szybkiego reagowania. Badający wykazali też statystyczny związek pomiędzy tymi dwoma umiejętnościami oraz ich pozytywny wpływ na wyniki działalności przedsiębiorstwa (Roberts, Grover, 2012, s. 12-14). Czyli organizacje o wysokim poziomie identyfikacji potrzeb klientów, a także umiejętności błyskawicznej reakcji uzyskują lepsze wyniki działalności aniżeli firmy cechujące się niskim poziomem analizowanych cech. Wykazano też, iż szybka reakcja na potrzeby klienta wpływa pośrednio na związek między wrażliwością na potrzeby odbiorców, a wynikami działalności organizacji.

Przedsiębiorstwo, które chce nosić miano zwinnego powinno nabyć umiejętność poprzez (Teece, 2007, s. 10-12):

- kreowanie i diagnozę szans i zagrożeń,
- wykorzystywanie okazji rynkowych,



- osiąganie i utrzymanie konkurencyjności, łączenie i rekonfigurację aktywów materialnych i niematerialnych.

Interesujące wnioski na temat kwestii zwinności przedsiębiorstw wysunął A. Oyedijo, który badał zagadnienia zwinności strategicznej i sprawności konkurencyjnej w nigeryjskich przedsiębiorstwach, działających w branży telekomunikacyjnej (Oyedijo, 2012, s. 10-12). Badania objęły 248 menedżerów oraz pracowników zatrudnionych w branży telekomunikacyjnej. Wnioski z badań wykazały ścisły związek między zwinnością strategiczną, a wynikiem konkurencyjnym. Zwinność strategiczną badano wykorzystując wymiary: organizacyjny, technologiczny, ludzki, planowania (Drozd, Tubielewicz, 2016).

Z kolei sprawność konkurencyjna określona została poprzez następujące zmienne: wzrost zysku, siła finansowa, przychody ze sprzedaży, efektywność operacyjna, wizerunek organizacji, stabilność wyników, morale pracowników, adaptacja do otoczenia, wpływ na społeczeństwo oraz nowe pomysły. Wyniki przeprowadzonych badań pokazały istotny związek pomiędzy zwinnością strategiczną, a sprawnością konkurencyjną. Tak więc zwinność strategiczna może być uznana za pomocny wskaźnik do przewidywania sprawności konkurencyjnej organizacji. Aby poprawić sprawność konkurencyjną przedsiębiorstwa, sugeruje się organizacjom osiągnięcie wyższego poziomu zaangażowania w obszar zwinności strategicznej.

Przeprowadzone badania pokazują, iż turbulencje w otoczeniu przedsiębiorstw w znacznym stopniu zmieniają zasady funkcjonowania i konkurowania na rynku. Przedsiębiorstwa rywalizują ze sobą, walczą też o pozyskanie klientów. Dlatego, aby zwiększyć swoją przewagę konkurencyjną, organizacja musi nosić znamiona zwinnej. Czyli musi charakteryzować się kompilacją następujących cech: błyskawicznym czasem podejmowania decyzji, dużą efektywnością organizacyjną oraz umiejętnością uzyskiwania informacji w odpowiednim czasie (Bresin 2014, s. 10-12). Aby przedsiębiorstwo uzyskało ugruntowaną pozycję na rynku, powinno być elastyczne i współpracować z otoczeniem. Przewagę konkurencyjną zapewnia też niewątpliwie silna orientacja na klienta i umiejętność rekonfiguracji procesów biznesowych. Nie do przecenienia pozostaje też komunikatywność, czyli architektura sieci powiązań biznesowych, oraz innowacyjność w kreowaniu nowych procesów i modeli biznesowych. Na rynku przetrwać może tylko przedsiębiorstwo bystre, które potrafi zaadaptować się do nowych warunków otoczenia, i mające zdolność zachowania równowagi w kwestii wykorzystania zasobów i ochrony środowiska (Sajdak, 2014, s. 13-15).

## Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa muszą stawić czoła nowym wyzwaniom, wynikającym z dynamicznie zmieniającego się otoczenia, ciągłego postępu technicznego,

rewolucji informacyjnej, pojawiających się innowacji i przełomowych technologii. Dlatego, aby odnieść sukces rynkowy, organizacja musi posiadać cechy zwinnej, pozwalającej jej na jak najwcześniejsze reagowanie na dynamiczne zmiany w otoczeniu.

Zwinność organizacji uzależniona jest przede wszystkim od wypracowanych kluczowych kompetencji i wyróżniających się cech, które muszą być unikatowe, specyficzne, a nade wszystko wyjątkowe dla danego przedsiębiorstwa. Zwinna organizacja powinna być ukierunkowana na bliskość rynku i posiadać zdolność do szybkiej reakcji na zdarzenia rynkowe.

Analizując przedstawione badania naukowe na temat kwestii zwinności w przedsiębiorstwie, można stwierdzić, iż dowodzą one istotnego wpływu umiejętności miękkich, takich jak umiejętności zwinne czy też umiejętności dzielenia się wiedzą na konkurencyjność organizacji w turbulentnym, zmieniającym się ciągle i niestabilnym otoczeniu. Badania akcentują konieczność zaangażowania się kierownictwa organizacji w aspekty zwinności strategicznej, po to, by uzyskać sprawność konkurencyjną. Przeprowadzone badania potwierdziły więc istnienie zależności pomiędzy zwinnością przedsiębiorstwa a osiągnięciem przez nie pozycji konkurencyjnej i sukcesu.

Przedsiębiorstwa zwinne dostrzegają też konieczność tworzenia mniej lub bardziej zależnych relacji, po to by móc wykorzystać zasoby tkwiące w organizacji oraz szanse płynące z otoczenia. Z pewnością struktura sieciowa, stanowiąc zewnętrzne repozytorium zasobów, pozwala organizacjom zwinnym uzyskać dostęp do niezbędnych oraz cennych zasobów.

Jednakże śledząc i analizując problem wpływu zwinności na uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, można stwierdzić, iż dotychczasowe badania naukowe mają charakter raczej pobieżny i ogólny. A ich analiza daje poczucie pewnego niedosytu. Tak więc istnieje potrzeba dalszych badań w kwestii wpływu zwinności na budowanie przewagi konkurencyjnej oraz na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego. Dopracowaniu powinna ulec też operacjonalizacja badanych zagadnień. Ponadto, proponowane w literaturze miary zwinności powinny być rozszerzone o strategiczne aspekty, istotne z punktu widzenia konkurencyjności i wyników organizacji.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BARNEY J.B., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", nr 1.
- [2] BESSANT J., BROWN S., FRACIS D., MEREDITH S., KAPLINSKY S., 1999, *Developing manufacturing agility in SME's*, "International Journal of Technology Management", nr 5.
- [3] BRESIN J., 2014, *Creating Agile Organization*, Role of learning and Performance Management, leadership excellence essentialis presented by HR, nr 2.
- [4] BRODOWSKA-SZEWCZUK J., 2009, *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe – Administracja i Zarządzanie”, nr 7.

- 
- [5] FAHEY L., 1989, *Discovering Your Firm's Strongest Competitive Advantages*, PrenticeHall, Englewood Cliffs.
- [6] FAMIĘLEC J., 1997, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [7] FRASER J., 1995, *Finite scheduling and manufacturing synchronization*, "II E Solutions", nr 2.
- [8] GODZISZEWSKI B., 2001, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Toruń.
- [9] GRUPA LIZBOŃSKA, 1996, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa.
- [10] GUNASEKARAN A., 1998, *Agile manufacturing: enablers and an implementation framework*, "International Journal of Production Research", nr 5.
- [11] HAMPDEN-TURNER A., TROMPENAARS A., 2000, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- [12] HOMROZI A.M., 2009, *Agile manufacturing: the next logical step*, Benchmarking, nr 8.
- [13] LISIŃSKI M., 2005, *Koncepcja grona i możliwości jej wykorzystania do restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja w okresie transformacji gospodarczej. Instrumenty – przebieg – efekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Warszawa–Kraków.
- [14] LUBIŃSKI M., 1995, *Konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposoby mierzenia*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy*, „Raporty. Studia nad konkurencyjnością”, IRiSS, Warszawa.
- [15] MOSZKOWICZ K., 1997, *Konkurencyjność i innowacje – gdzie szukać szansy?*, [w:] *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- [16] OYEDIJO A., 2012, *Strategic agility and competitive performance in the Nigeria telecommunication industry: An empirical Investigation*, "Business and Management Review", nr 12.
- [17] PORTER M.E., 1994, *Strategia konkurencji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- [18] PORTER M.E., 1985, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior performance*, The Free Press, New York.
- [19] 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", nr 65.
- [20] SAJDAK M., 2014, *Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania otoczenia*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Poznań, nr 2.
- [21] SKAWIŃSKA E., 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstw-nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań.
- [22] STANKIEWICZ M.J., 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo DOM ORGANIZATORA, Toruń.
- [23] STANKIEWICZ M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] *Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń.
- [24] STONER J.A., 1982, *Management*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- [25] STRUŻYCKI M., 1998, *Konkurencja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- [26] TEECE D.J., 2007, *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundation of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal”, nr 13.
- [27] TRZCIELIŃSKI S., 2007, *Agile Enterprise. Concepts and Some Results of Research*, University of Technology, IEA Press, Poznań.

- [28] YANG CH., LIU H.M., 2012, *Boosting firm performance via enterprise agility and network structure*, "Management Decision", nr 6.
- [29] ŻABIŃSKI L., 2000, *Przewaga konkurencyjna*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.

## NETOGRAFIA

- [30] ATTEND FREE PMI VIRTUAL EVENTS, [www.pmi.org](http://www.pmi.org) (01.09.2016).
- [31] DROZD R., TUBIELEWICZ K., 2016, *Koncepcja zwinności przedsiębiorstw w doskonaleniu konfiguracji biznesowych łańcucha dostaw procesów logistycznych*, [http://www.mechanik.media.pl/pliki/do\\_pobrania/artykuly/22/konferencja\\_124.pdf](http://www.mechanik.media.pl/pliki/do_pobrania/artykuly/22/konferencja_124.pdf) (09.10.2016).