Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 25/2011

Katarzyna Puszko-Machowczyk **Andrzej Bujak**

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Zmiany egzogeniczne determinantą elastyczności organizacji

Streszczenie. Elastyczność stała się dzisiaj problemem krytycznym w kontekście poszukiwania możliwości sprostania wyzwaniom związanym z konkurencyjnością, zapewnieniem warunków rozwoju w otoczeniu. Stąd tendencja do badania istoty tego pojęcia. W artykule zaprezentowano zmiany egzogeniczne, w tym zmiany konsumenckie, jako determinanty elastyczności organizacji, koncepcyjne ramy elastyczności oraz koncepcję elastyczności funkcjonalnej.

Słowa kluczowe: zmiany egzogeniczne, elastyczność

Wstęp

Elastyczność stała się obecnie problemem krytycznym w kontekście poszukiwania możliwości sprostania wyzwaniom związanym z konkurencyjnością, zapewnieniem warunków rozwoju w otoczeniu. Stąd tendencja do badania istoty tego pojęcia.

Celem poznawczym artykułu jest prezentacja zmian egzogenicznych, w tym zachowań konsumenckich jako wyznacznika elastyczności organizacji, podstaw teoretycznych elastyczności na podstawie dorobku literaturowego oraz identyfikacja działań, które urzeczywistniane w poszczególnych obszarach funkcjonalnych mogą przyczyniać się do kształtowania pożądanego w danych warunkach działania organizacji atrybutu elastyczności. Istotne jest wypunktowanie na

podstawie literatury przedmiotu działań ilościowo-jakościowych uelastyczniających poszczególne obszary funkcjonalne. Identyfikacja takich działań stanowi pierwszy etap, warunek determinujący kształtowanie elastyczności, przy czym kształtowanie elastyczności na potrzeby tego artykułu jest pojmowane raczej w sensie strukturalnym aniżeli dynamicznym, tzn. odnosi się do pozycjonowania działań bez ich mierzenia.

Realizacja tego celu służy sformułowaniu zaleceń dotyczących zapewnienia elastyczności funkcjonalnej, która stanowi środek do urzeczywistnienia elastyczności tzw. globalnej organizacji (całkowitej sumy elastyczności organizacji).

Inspiracją do podjęcia badań nad problematyką elastyczności[1] był brak sprecyzowanych ram koncepcyjnych tego pojęcia w polskiej literaturze z zakresu zarządzania przy jednoczesnej dość powszechnej jego wywoływalności (np. w odniesieniu do czynnika ludzkiego).

Struktura procesu badawczego obejmuje: prezentację zmian zachowań konsumenckich jako relatywnie ważnego wyznacznika elastyczności organizacji, badanie koncepcyjnych ram elastyczności, prezentację atrybutu elastyczności funkcjonalnej w wymiarze poznawczym oraz wyspecyfikowanie zaleceń dotyczących zapewnienia elastyczności funkcjonalnej organizacji.

Ze względu na bardzo obszerną problematykę, która wiąże się z poszczególnymi wymiarami elastyczności, w artykule akcent został położony na jeden wybrany wymiar elastyczności, natomiast pozostałe wymiary zostały zaprezentowane w tle.

1. Zapotrzebowanie na elastyczność w obliczu zmian zachowań konsumenckich

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w turbulentnym otoczeniu, a więc w otoczeniu, w którym zmiany mają charakter nieuporządkowany, chaotyczny, wielokierunkowy i wielopoziomowy[2].

W celu przedstawienia tego otoczenia można wykorzystać graficzny model turbulencji zaproponowany przez Ansoffa, stanowiący analogię orbitalnej koncepcji atomu, w której elektrony zmieniają swe miejsce na oddzielnych orbitach, zależnie od pojawienia się odpowiedniego impulsu (rys. 1). Ansoff wyróżnia następujące stany otoczenia[3]:

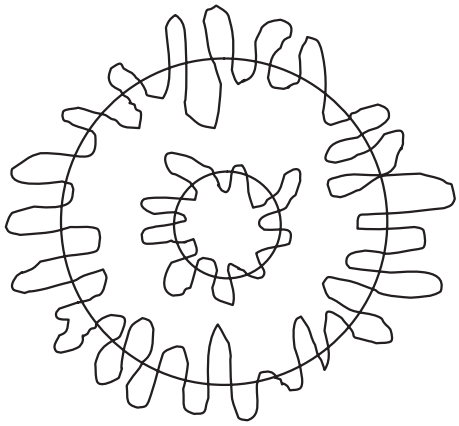
---

[1] Badania rozpoczęto w 1998 r.

[2] J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1999.

[3] H.I. Ansoff, *Gérer la surprise et la discontinuité; réaction stratégique aux signaux faibles*, W.P. 1975 – 21, IERSM, Bruxelles 1975, s. 88.

1) stała turbulencja, przy której otoczenie pozostaje na danej orbicie,
2) zmiana w turbulencji, oznaczająca gwałtowne przejście z jednej orbity na drugą,
3) przesunięcie w turbulencji, oznaczające stopniowe przejście z jednej orbity na drugą.



Rys. 1. Graficzny model turbulencji

Ź r ó d ł o: H.I. Ansoff, *Gérer la surprise et la discontinuité; réaction stratégique aux signaux faibles*, W.P. 1975 – 21, IERSM, Bruxelles 1975.

Interesujące jest zatem, jaką rolę w turbulentnym otoczeniu odgrywają konsumenci? Jakie konsekwencje dla organizacji stanowi zmienność zachowań konsumentów? Jak może się organizacja zachowywać w warunkach zmienności zachowań konsumenckich? Czy ignorować, adaptować się, a może antycypować zmiany tych zachowań?

Organizacja jest wyodrębniona ze swego otoczenia, ale jej działalność nakierowana jest na zaspokajanie jego (otoczenia) potrzeb. Wyodrębnienie z otoczenia nie oznacza niezależności od niego. Z otoczenia bowiem organizacja czerpie i dla niego przetwarza różne czynniki. Spośród elementów otoczenia szczególnie istotne są stosunki organizacji z konsumentami[4]. Są one źródłem informacji o wielkości popytu i możliwościach sprzedaży wyrobów/usług. Wyznaczają więc kierunek działań organizacji, takich jak: Co produkować i komu sprzedawać? Kiedy produkować? Gdzie? Ile? Po jakiej cenie sprzedawać wyprodukowane wyroby/usługi? Rola konsumentów wynika również z faktu, że dopiero po akceptacji rezultatów

[4] Por. W. Gabrusewicz, *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 120, Poznań 1992, s. 55-109; J. Lichtarski, *Podstawy nauki*…, s. 108; J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998, s. 118.

działania organizacji może ona inkasować przychody ze sprzedaży swoich wyrobów bądź usług. Pełnią więc oni zarówno funkcje informacyjne, jak i „efektywnościowe". Dzięki konsumentom organizacja może realizować swoje posłannictwo, lecz rozstrzygają oni (konsumenci) również o jej bycie. Organizacja zatem nie tylko nie może ignorować, lekceważyć konsumentów, ale powinna wykazać się umiejętnością dostosowywania się do ich zachowań.

Zmienność ogranicza zdolność przewidywania organizacji, zakłóca jej dotychczasowy system funkcjonowania i powoduje wytrącenie organizacji ze stanu równowagi wewnętrznej i zewnętrznej[5]. Przyszłość firmy nie stanowi kontynuacji jej przeszłości i teraźniejszości. Zakłócenia wywołują charakterystyczną niepewność, która ukazuje przyszłość organizacji w kształcie delty (rys. 2); w modelowym ujęciu organizacja nie może przewidzieć kierunku rozwoju zachowań konsumentów w danym czasie. Zmiany następują z tak dużą szybkością, że organizacje nie są w stanie za nimi nadążyć. Mają głęboki, gwałtowny charakter, burzą istniejący układ funkcjonowania organizacji.

Jeżeli kiedyś firmy mogły sobie pozwolić na luksus założenia z góry, że modele biznesowe[6] są niezmienne, to teraz następuje destrukcja modelu biznesowego firmy[7]. Migracja konsumentów, a wraz z nimi przychodów ze sprzedaży zmniejsza szanse firmy na dalsze funkcjonowanie i rozwój. Pożądanym zachowaniem jest rozpoznanie migracji wartości i stosownie do niej skonfigurowanie biznesowego działania. Poza tym współczesny biznes zaczyna przypominać rzemieślnika czy kupca sprzed 100 lat, który doskonale znał każdego swojego konsumenta, jego zainteresowania, preferencje i potrzeby i który w dodatku potrafił je zaspokoić[8]. Sugeruje się zatem bliskość z konsumentem, nieprzerwane związki, kontakty

---

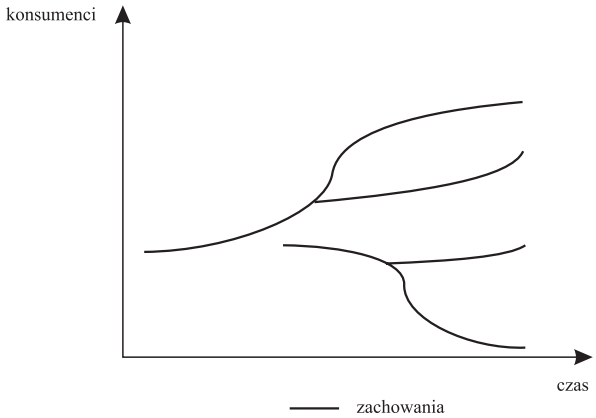
[5] Przedsiębiorstwo w ciągu całego cyklu życia dokonuje wymiany z otoczeniem. Ponieważ otoczenie jest zmienne, głównym skutkiem tej wymiany jest wytrącenie przedsiębiorstwa ze stanu równowagi wewnętrznej i zewnętrznej. Stan równowagi wewnętrznej to wzajemne dostosowanie składników stanowiących przedsiębiorstwo; stan równowagi zewnętrznej zachodzi wówczas, gdy przedsiębiorstwo może reagować na zjawiska powstające w otoczeniu w sposób, który nie niszczy jego równowagi wewnętrznej: A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 114; Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 15.

[6] Przez model biznesowy (koncepcję biznesową, domenę działalności) rozumie się funkcję na rynku i związany z nią przedmiot działalności, obszar/segment rynku, podstawy technologiczne funkcjonowania przedsiębiorstwa: G. Osbert-Pociecha, *Twórcza destrukcja jako uwarunkowanie innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego", Wrocław 2004, s. 275.

[7] G. Hamel, L. Välikangas, *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review Polska", listopad 2003, s. 66.

[8] A. Stachowicz-Stanusch, J. Stachowicz, *Zarządzanie poprzez wartości a proces wdrażania Zarządzania Relacjami z Klientami (CRM)*, w: W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002, s. 300-316.

konsumenta i przedsiębiorstwa prowadzące do wytworzenia produktów/usług, których oni (konsumenci) naprawdę oczekują[9].



Rys. 2. Projekcja rozwoju zachowań konsumentów

Ź r ó d ł o: G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 19.

W jaki sposób organizacje mogą dostosowywać się do zmian zachowań konsumenckich? Jeszcze do niedawna podejście do adaptacji jako organizacyjnego poszukiwania dopasowania do uwarunkowań otoczenia było jednym z podstawowych założeń myślenia strategicznego[10]. Organizacja zdefiniowana jako system „wejście – transformacja – wyjście" jest otwarta na kontakty z konsumentami i dostosowuje się do ich nacisków, dzięki czemu osiąga lepsze wyniki. Pojawiały się stwierdzenia: „W zarządzaniu należy troszczyć się przede wszystkim o osiąganie «dobrego dopasowania»"[11]. Tradycyjne podejście miało jednostronny charakter (wskazywało wyłącznie na potrzebę dostosowywania organizacji do zachowań konsumentów, nieuwzględniając możliwości oddziaływania organizacji na te zachowania). Organizacja jawiła się zatem jako bierna, pozbawiona kreatywności, całkowicie zdeterminowana przez konsumentów. A przecież organizacja może także kształtować zachowania konsumentów. Warunkiem sprostania zachowaniom konsumenckim jest zatem rozwinięcie przez organizację zdolności do elastycznego działania.

---

[9] B. Dobiegałło-Korona, *Zarządzanie wartością klienta*, w: W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*..., s. 293.

[10] E.J. Zajac, M.S. Kraatz, R.F. Bresser, *Modelling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change*, „Strategic Management Journal" 2000, No. 21 (4), s. 429, za: K. Obłój, *Strategie, struktury i otoczenie: nietypowa adaptacja polskich firm*, „Organizacja i Kierowanie" 2001, nr 3, s. 19.

[11] G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 52.

2. Istota elastyczności w świetle literatury przedmiotu

W literaturze podkreśla się, że ramy koncepcyjne pojęcia elastyczność są relatywnie szerokie. Wskazuje na to także wgląd w istotę terminu elastyczność za pomocą podejścia metaforycznego[12]. Skojarzenia wskazują, że elastyczność stanowi pewną mieszankę odmiennych właściwości, które stanowią stosunkowo pojemną przestrzeń dla różnych działań, mechanizmów itp.[13]

Według *Słownika języka polskiego* elastyczność to „właściwość ciał polegająca na szybkim powracaniu do pierwotnej postaci po odkształceniu spowodowanym przez ściskanie, zginanie, rozciąganie, skręcanie" oraz „zdolność organizmu do przystosowywania się do nowych warunków"[14].

Intuicyjnie elastyczność jest pojmowana jako właściwość (przedmiotu, podmiotu), która sprowadza się do jego podatności na zmiany pod wpływem określonych czynników, czyli pewnego rodzaju łatwości i szybkości w reagowaniu na zmiany oraz w ich dokonywaniu.

W fizyce i naukach technicznych elastyczność jest rozumiana analogicznie do pierwszej interpretacji tego terminu przez *Słownik języka polskiego*. Pojęcie elastyczność jest zatem bliskie pojęciu sprężystość. Natomiast w naukach biologicznych elastyczność jest definiowana jako zdolność organizmu do przystosowywania się do nowych warunków czy zdolność organizmu do reagowania zmianą funkcji i kształtów na zmieniające się warunki otoczenia.

W ekonomii elastyczność to stosowana miara wrażliwości jednej zmiennej na zmiany innej. Elastyczność podaży mierzy relację zaoferowanej ilości (podaży) towaru na zmianę jego ceny. Natomiast elastyczność popytu to wrażliwość popytu na zmiany jego determinant, takich jak ceny, dochody nabywców, ich liczba, preferencje itp. Tak rozumiana elastyczność w literaturze przedmiotu znajduje bardzo szeroką interpretację[15].

---

[12] Metafory elastyczności, takie jak zdolność do adaptacji – bambus, przystosowanie się – kameleon, zwinność – gepard, równowaga – instrument strunowy, wolność – niezależny kraj, autonomia – posiadanie dziecka, liberalizacja – podejście dziadków do wychowania, poświęcenie i konsekwencja w działaniu – matka, otwartość – niebo szczegółowo charakteryzuje: A. Bujak, K. Puszko-Machowczyk, *Kształtowanie elastyczności infrastruktury w logistyce morskiej*, Materiały z I Konferencji Naukowej Logistyka Morska „Logmare", Gdynia 19-20 listopada 2009, za: G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji – „tańczenie" w turbulentnym otoczeniu*, WIEDZAinfo.pl.

[13] Zob. G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji*...

[14] B. Doroszewski, *Słownik języka polskiego*, Państwowe Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1968, s. 698.

[15] Takie rozumienie elastyczności można znaleźć w pozycji: T. Osłowski, *Nowy leksykon ekonomiczny*, Oficyna Wyd. Graf-Punkt, Warszawa 1998, s. 134.

Tabela 1. Definiowanie, rodzaje i źródła elastyczności

Autor	Definicja pojęcia elastyczność	Rodzaje i źródła elastyczności
R. Reix	Elastyczność wyraża zdolność przedsiębiorstwa do odpowiadania na zmiany otoczenia, ażeby zapewnić utrzymanie swoich fundamentalnych celów.	Elastyczność zasobów ludzkich.
J. Ansoff	Elastyczność jest atrybutem organizacji, która radzi sobie ze zmianami w otoczeniu; zamiast na nie wpływać, próbuje na nie odpowiadać (głównie poprzez zwiększenie płynności zasobów firmy).	Elastyczność: zewnętrzna, wewnętrzna.
D.J. Eppink	Elastyczność organizacji jest jego zdolnością do odpowiadania na zmiany otoczenia (z pomyślnym wynikiem).	Elastyczność: operacyjna, konkurencyjna, strategiczna.
J.-C. Tarondeau	Elastyczność przedsiębiorstwa to zdolność dostosowania do nieantycypowanych zmian otoczenia.	Elastyczność: wewnętrzna, zewnętrzna, strategiczna, operacyjna.
Ch. Everaere	Elastyczność to zdolność adaptacji.	Źródła elastyczności: wewnętrzne, zewnętrzne.
W. Golden i P. Powell	Elastyczność to zdolność do adaptacji.	– Wymiar czasowy: operacyjna, taktyczna i strategiczna. – Wymiar zakresu: zmiany dające i niedające się przewidzieć. – Wymiar zamiaru (intencji): defensywne i ofensywne. – Wymiar ośrodka: obszar zewnętrzny i wewnętrzny.
A.D. Leeuw i H.W. Volberda	Elastyczność jest właściwością kontroli.	Elastyczność mieszana: strategiczna, strukturalna, operacyjna, wewnętrzna, zewnętrzna.
B. Haus	Zdolność do zmieniania się i szybkie podejmowanie decyzji pozwalające na te zmiany.	

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie: H.I. Ansoff, *Gérer la surprise et la discontinuité; réaction stratégique aux signaux faibles*, W.P. 1975 – 21, IERSM, Bruxelles 1975, s. 88; R. Reix, *La flexibilité de l'entreprise*, Editions Cujas, Paris 1979; D.J. Eppink, *Flexibility: a necessary complement to planning*, W.P. 75. 24, IERSM Bruxelles, juin 1975, s. 5; Ch. Everaere, *Management de la Flexibilité*, Ed. Economica, Paris 1997, s. 6-7; W. Golden, P. Powell, *Towards a definition of flexibility; in search of the Holy Grail?*, „Omega" 2000, nr 28, s. 373-384, B. Haus, *Strukturalne uwarunkowania elastyczności przedsiębiorstwa*, w: *Konferencja profesorów nauk o zarządzaniu pod patronatem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN pt. „Elastyczność organizacji"*, Katowice, 4-5 listopada 2004, s. 43; J.-C. Tarondeau, *La flexibilité dans les entreprises*, Presses Universitaires de France, Paris 1999, s. 18; A.D. Leeuw, H.W. Volberda, *On the Concept of Flexibility. A dual Control Perspective*, „Omega" 1996, s. 56, za: K. Puszko-Machowczyk, *Elastyczność w zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2007, nr 11, s. 3.

Natomiast rozumienie elastyczności w literaturze z zakresu zarządzania prezentuje tabela 1. Rozumienie elastyczności w zakresie zarządzania jest zatem bliskie biologicznemu i intuicyjnemu rozumieniu tego terminu.

2.1. Mechanizmy elastyczności

Istnieją różne sposoby osiągania elastyczności. Interesująco mechanizmy elastyczności przedstawili A.D. Leeuw i H.W. Volberda. Założyli oni, że elastyczne organizacje, będąc systemami otwartymi, nie muszą być „kukiełkami" w rękach swojego otoczenia i mogą zachować określony zakres niezależności od swojego otoczenia. W ramach wypełniania swojej funkcji kontroli mogą dążyć do panowania nad swoim otoczeniem.

Według A.D. Leeuw i H.W. Volberdy elastyczność jest traktowana jako pojęcie dwuwymiarowe. Po pierwsze, elastyczność może być widziana jako zadanie kierownicze. W odniesieniu do tego aspektu koncentracja skupia się na zadaniach/kompetencjach zarządu przesądzających o zdolności do kontroli, panowania nad otoczeniem. Po drugie, elastyczność jest traktowana jako zadanie projektowe (uwarunkowania przesądzające kontrolowalność organizacji i jej otoczenia, czyli w konsekwencji gotowość do zareagowania na zmiany). Podstawowymi determinantami wzrostu zdolności do kontroli są procedury, różnorodność i szybkość. Natomiast wzrostowi kontrolowalności sprzyjają takie determinanty, jak: technologia, struktura i kultura[16].

Aby osiągnąć odpowiedni zakres zdolności do kontroli muszą być spełnione następujące warunki[17]:

– Istnienie aktualnych i potencjalnych procedur zarządzania. Ważny jest nie tylko aktualny zakres procedur, ale także zakres procedur potencjalnych, dotąd nieaktywowanych na wypadek pojawienia się szans bądź zagrożeń.

– Różnorodność procedur zarządzania: w obecnych warunkach działania organizacji należy dysponować szerokim spektrum procedur proporcjonalnie do pojawiających się zakłóceń w otoczeniu. Innymi słowy niezbędne jest posiadanie kolekcji procedur elastyczności w celu kontroli organizacji i otoczenia. Różnorodność procedur można osiągnąć poprzez oddziaływanie zarówno na ilość, jak i na jakość (co z kolei może być związane z jednorazowym bądź trwałym zwiększaniem elastyczności, np. trwałą poprawę elastyczności przedsiębiorstwa można

[16] A.D. Leeuw, H.W. Volberda, *On the Concept of Flexibility. A dual Control Perspective*, „Omega" 1966, s. 171, za: K. Puszko-Machowczyk, *Elastyczność w zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2007, nr 11, s. 3.

[17] Ibidem; G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność przedsiębiorstwa – jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego" nr 1014, Wrocław 2004, s. 18.

osiągnąć poprzez szkolenie zatrudnionych, natomiast jednorazową poprawę elastyczności poprzez redukcję zatrudnienia).

– Szybkość wdrożenia procedury: elastyczność jest dynamicznym procesem i nie działa w statycznych warunkach. Czas jest ważnym czynnikiem elastyczności. Za krótki czas reakcji może prowadzić do przereagowania, niestabilności, chaosu i ewentualnie eksplozji systemu. Natomiast w przypadku ostrożnego zarządzania proces akceleracji jest zredukowany. Konieczna jest zatem optymalizacja cyklu decyzyjnego, a czasami wyczekiwanie na „ustabilizowanie się" wpływu określonych czynników (tj. osiągnięcie przez nie określonego, krytycznego poziomu).

Natomiast podstawowymi determinantami „kontrolowalności" organizacji są:

– Technologia: szeroko rozumiana technologia (narzędzia, maszyny, metody wytwarzania oraz związana z nimi organizacja strumienia rzeczowo-informacyjnego).

– Struktura organizacyjna, obejmująca aktualny podział władzy i odpowiedzialności, zaplanowane i kontrolne systemy oraz procesy regulacji podejmowania decyzji, koordynacja i wykonawstwo. Uelastycznianie może wyrażać się w przechodzeniu od struktury mechanistycznej do struktury organicznej.

– Kultura organizacyjna, obejmująca zbiór przekonań, wartości utrzymywanych przez organizację. Uelastycznianie może wyrażać się w przechodzeniu od konserwatywnych form kultury organizacyjnej do innowacyjnych. Kultura organizacyjna może wywierać znaczącą rolę w interpretowaniu bodźców otoczenia i konfigurowaniu odpowiednich odpowiedzi.

Organizacja z jednej strony musi posiadać wiele procedur, które są w stanie zwiększyć jej elastyczność w celu uniknięcia sztywności, ale muszą być one osadzone, aby uniknąć chaosu. Ten paradoks implikuje, że organizacja uczestniczy w zmianie i trwaniu. Konsekwentne zarządzanie musi być podzielone pomiędzy tym co ma być zmienione a tym co ma trwać. Elastyczność nie musi być widziana w opozycji w stosunku do stabilności, lecz jako wymóg stabilności wyższego rzędu[18].

Dwuwymiarową koncepcję elastyczności prezentuje rysunek 3.

Dwuwymiarowe rozumienie elastyczności pozwala na skonstruowanie bogatej typologii elastyczności mieszanej, takiej jak[19]:

– elastyczność strategiczna, która związana jest ze zmianą celów organizacji, ingerencją w dotychczasową koncepcję biznesowego działania w wyniku zmian, które nie były możliwe do przewidzenia, a które mogły mieć daleko idące nieodwracalne konsekwencje dla przetrwania i rozwoju firmy,

---

[18] A.D. Leeuw, H.W. Volberda, *On the Concept*..., s. 171.

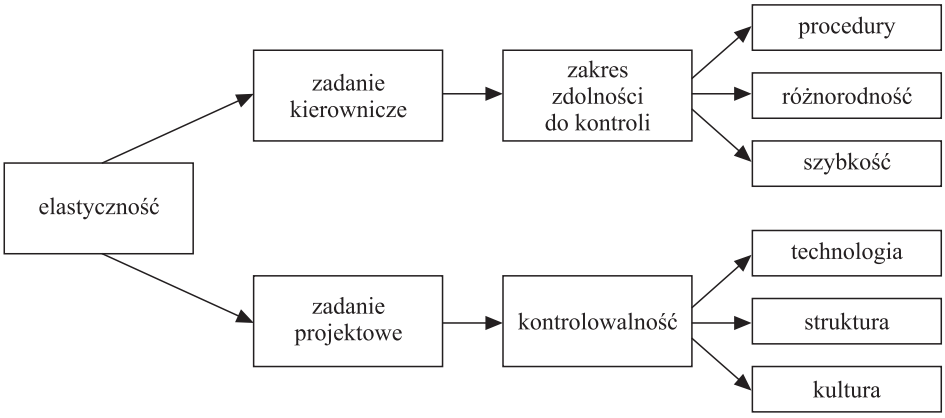
[19] Ibidem, s. 173.

– elastyczność strukturalna, która sprowadza się do lokowania decyzji (procesów) w odpowiednich strukturach jednostek wewnętrznych (podmiotach zewnętrznych i umiejętności komunikowania się z nimi w obliczu pojawiających się zmian),

– elastyczność operacyjna, która odnosi się do liczby i natężenia działań związanych z organizacją; jest najmniej radykalnym typem elastyczności.

Poza tym każdy z wymienionych typów może składać się z zewnętrznej i wewnętrznej elastyczności. Wewnętrzna elastyczność to zdolność do adaptowania się do zmian otoczenia. Zewnętrzna elastyczność to zdolność zarządzania wpływem otoczenia, dzięki czemu firma staje się mniej narażona na zmiany otoczenia.

Na podstawie zaprezentowanej typologii proponowane są dwa mechanizmy „budowania" elastycznej organizacji[20], przy czym każdy z nich (mechanizmów) oparty jest na czterech formach: chaotycznej, elastycznej, planowej i sztywnej[21].



Rys. 3. Dwuwymiarowa koncepcja elastyczności

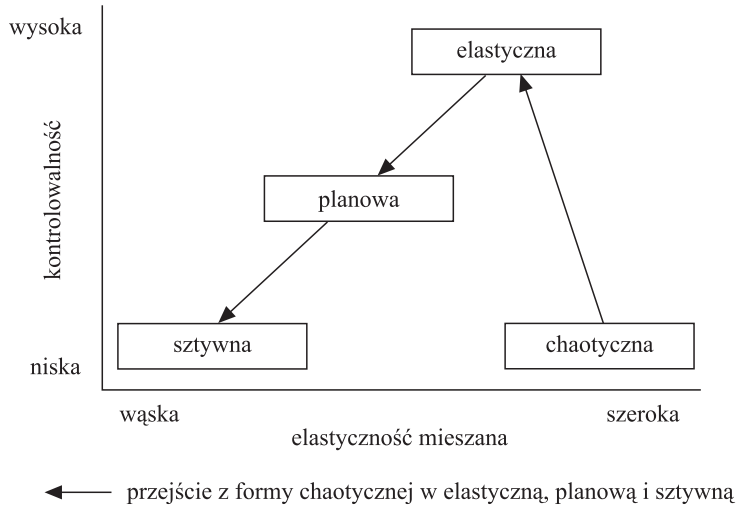
Ź r ó d ł o: A.D. Leeuw, H.W. Volberda, *On the Concept of Flexibility. A dual Control Perspective*, „Omega", 1996, s. 171, za: K. Puszko-Machowczyk, *Elastyczność w zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2007, nr 11, s. 3.

Pierwszy z mechanizmów nawiązuje do cyklu życia organizacji. Opiera się na założeniu, że startujące firmy początkowo działają chaotycznie. Taki chaotyczny stan, w którym nie zostały nawiązane relacje z otoczeniem, może łatwo dać odpowiedź na jego zmiany. Organizacja chcąc się utrzymać, powinna jednak dobrze się zorganizować (np. wypracowując odpowiednią strategię), ażeby zdominować otoczenie. Organizacja staje się wówczas bardziej efektywna i osiąga

[20] H.W. Volberda, *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press inc., New York 2000, s. 169-197.

[21] Forma chaotyczna charakteryzuje się szeroką elastycznością mieszaną (zdominowaną przez elastyczność strategiczną), ale jest niekontrolowalna (brakuje odrębnych technologii, struktur

większe korzyści z wprowadzonych zmian. Następuje naturalny proces transformacji do stanu elastycznego. Przejście ze stanu elastycznego do planowego może być traktowane jako proces dojrzewania organizacji. Na tym etapie organizacja powinna być zdolna do zintensyfikowania elastyczności mieszanej, aby ulepszyć planowanie, monitorowanie i kontrolę sytuacji. Wszystkie działania mają służyć zmniejszeniu wpływu turbulencji otoczenia. Jeżeli jednak organizacja za bardzo skoncentruje się na operacyjnej elastyczności (np. chcąc uniknąć ryzyka skoncentruje się na liczbie i różnorodności procedur, które spowodują biurokrację i konserwatyzm) stanie się sztywna.



Rys. 4. Pierwszy sposób budowania elastycznego przedsiębiorstwa

Ź r ó d ł o: H.W. Volberda, *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press inc., New York 2000, s. 175.

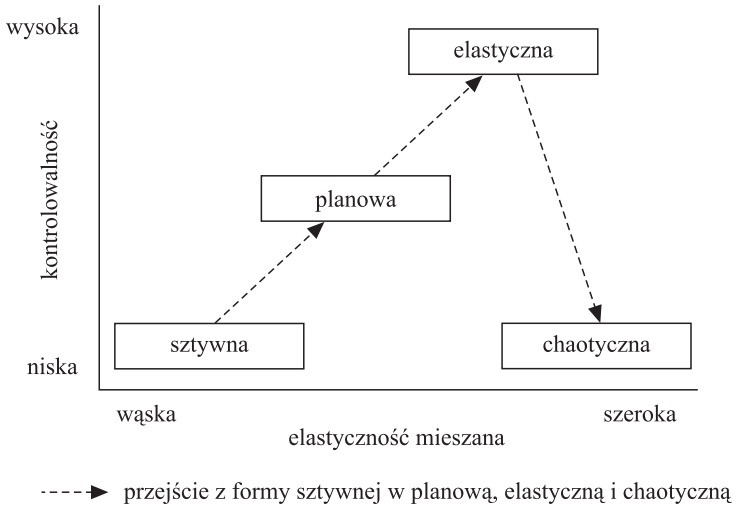
Scharakteryzowany mechanizm elastyczności prezentuje rysunek 4.

---

administracyjnych, dominują niskie wartości). Jeżeli nie podejmie się działań w celu zwiększenia kontrolowalności (dojdzie do strategicznego zaniedbania), to otoczenie zdominuje organizację. Elastyczna forma ma szeroką, bogatą elastyczność mieszaną (zdominowaną przez elastyczność strategiczną i strukturalną) i relatywnie wysoką kontrolowalność (zmiana może być łatwo wprowadzona np. poprzez dostosowanie technologii i struktur). Balansowanie między zmianą i trwaniem jest dobrze zarządzane. Organizacja jest zdolna do oparcia się turbulencji otoczenia. Forma planowa charakteryzuje się nieznaczną (relatywnie wąską) elastycznością mieszaną (polega głównie na regułach i szczegółowych ustalonych procedurach, systemach planowania i kontroli) i relatywnie niską kontrolowalnością. Forma sztywna charakteryzuje się bardzo wąską elastycznością mieszaną (ustalony porządek – rutyna, ograniczone możliwości wyboru i wariantów) i niską kontrolowalnością (dojrzała technologia, scentralizowana struktura z wieloma szczeblami hierarchicznymi, konserwatywna kultura), ibidem.

Drugi sposób, szczególnie polecany w warunkach turbulencji otoczenia, polega na rewitalizacji, czyli przejściu ze stanu sztywnego do elastycznego. Taka rewitalizacja organizacji jest dużo trudniejsza. Rewitalizacja wymaga bowiem uruchomienia elastyczności mieszanej i umiejętności antycypowania zmian w turbulentnym otoczeniu.

Sposób rewitalizacji przedstawia rysunek 5.



Rys. 5. Drugi sposób budowania elastycznego przedsiębiorstwa

Ź r ó d ł o: H.W. Volberda, *Building the Flexible Firm*..., s. 176.

Zaprezentowane mechanizmy elastyczności umożliwiają zatem organizacji perfekcyjne kontrolowanie otoczenia. Dzięki temu może być ona zarówno niewrażliwa na naciski otoczenia, w tym konsumentów, jak i zdolna do oddziaływania na nie.

Według A.K. Koźmińskiego uelastycznianie jest osiągane dzięki następującym elementom zarządzania dynamicznego[22]:

– trafnemu rozpoznaniu migracji wartości,

– opracowywaniu i stałemu aktualizowaniu modeli biznesu, które pozwalają firmie podążać za migracjami wartości,

– badaniu i rozwojowi, które umożliwiają stałe pozytywne zaskakiwanie rynków (dóbr, usług, kapitału i pracy) innowacjami produktowymi i procesowymi,

[22] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 136-137.

– systemowi wytwarzania w klasie światowej, który umożliwia wytwarzanie produktów w wymaganej przez rynek i model biznesu ilości i jakości oraz szybkie przestawianie się i adaptacje do zmiennych wymagań,

– globalnemu i lokalnemu marketingowi zapewniającemu perfekcyjną koordynację oferty firmy i potrzeb nabywców na wielkich rynkach zdolnych utrzymać kosztowny system zarządzania dynamicznego.

Sekret elastyczności zdaniem tego autora polega na precyzyjnej koordynacji procesów zachodzących w organizacji, a szczególnie na:

– rozpoznaniu otoczenia i identyfikacji sygnałów (zwłaszcza słabych sygnałów) rynku z konstrukcją nowych i rekonstrukcją istniejących w firmie modeli biznesu,

– tworzeniu i przebudowie modelu biznesu z badaniami i rozwojem,

– badaniu i rozwoju z konstrukcją, przygotowaniem i aktywizacją systemów wytwarzania w klasie światowej,

– wytwarzaniu z marketingiem globalnym i lokalnym,

– marketingu z logistyką, sprzedażą i obsługą.

Chodzi zatem o dynamiczne dopasowywanie do siebie elementów łańcucha wartości firmy. Koordynacja rozumiana jako proces integrowania celów i działań odrębnych jednostek organizacyjnych jest społecznym procesem uzgadniania celów, dążeń, wzorców zachowania oraz działań jednostek i grup ludzkich. Koordynacja jest możliwa dzięki potencjałowi społecznemu organizacji. Tak pojmowana koordynacja powstaje dzięki:

– przywództwu zdolnemu do tworzenia i przekazywania inspirującej wizji, która jest dostatecznie precyzyjna, by zapewnić harmonizację działań i inicjatyw podejmowanych w różnych punktach organizacji, a zarazem dostatecznie ogólna, aby żyć własnym życiem i ewoluować zarówno na poziomie całej organizacji, jak i poszczególnych jej części,

– umiejętności pracy zespołowej w stale zamieniających się konfiguracjach obejmujących pracowników z różnych komórek funkcjonalnych, pionów i poziomów, a także spoza organizacji (np. klientów, dostawców, dystrybutorów), perfekcyjnemu opanowaniu sztuki komunikowania się oraz magazynowania, odnajdywania, przetwarzania i kumulowania informacji zarówno przy użyciu środków technicznych, jak i w kontaktach interpersonalnych i procesach grupowych.

M. Bratnicki rozpatruje mechanizm elastyczności przez pryzmat sukcesów i niepowodzeń. Niepowodzenie, czyli brak oczekiwanych rezultatów, wymaga bardziej aktywnego i dogłębnego zajęcia się dotychczas pomijanymi problemami. Występowanie niepowodzenia ułatwia rozpoznanie oraz interpretację efektów działania w innym przypadku niejednoznacznych. Umiarkowane niepowodzenie stymuluje proces poszukiwań procedur, procesów, struktur, idei, a jednocześnie kreuje gotowość do zmian. Tradycyjne sposoby dostrzegania, myślenia i działania zostają naruszone, a w ślad za tym rośnie skłonność do podejmowania ryzyka

i chęć wyciągania nauki z popełnionych błędów. Nie należy kłaść nacisku na szybkie rezultaty, a sformułowana zostanie liczba wariantów decyzyjnych pozwalająca na inteligentne wyroby. Zakres i liczba niepowodzeń muszą być zatem wystarczające, ażeby wykreować trwałą zmianę. Porażka nie jest jednak celem ostatecznym, lecz jedynie efektywnym narzędziem organizacyjnego uczenia się, dzięki któremu firma nabywa doświadczenia i praktyki w radzeniu sobie z trudnymi do przewidzenia zdarzeniami oraz osiąga elastyczność wydłużającą horyzont przetrwania.

Z kolei sukces przynosi ze sobą wielkie nagrody, pogłębia wiarę w siebie, daje bezpieczną i stabilną bazę do uruchomienia działań strategicznych, utrwala procedury podwyższające efektywność, poszerza zakres wspólnego podzielania wartości i celów, daje niezawodność wykonania w tych samych warunkach prowadzenia działalności gospodarczej. Oznacza stabilność, chociaż w coraz to krótszym czasie, a jednocześnie jest kolebką przyszłego niepowodzenia. Przede wszystkim efektem sukcesu jest samozadowolenie, które redukuje motywację do poszukiwania nowych zachowań. W rezultacie powodzenie utrwala stan aktualny i źle wpływa na skłonność organizacji do ryzyka, sprzyjając tym samym ograniczeniu pola eksperymentowania. Poza tym organizacja przywiązuje się do sprawdzonej formuły prowadzenia biznesu, utrwalając te same procedury i ujednolicając ludzi. Taka jednorodność unifikuje zachowania i zbiory informacyjne.

O ile sukces wzmacnia niezawodność, trwałość funkcjonowania przedsiębiorstwa w relatywnie krótkim czasie, o tyle niepowodzenie wzmacnia elastyczność w dłuższej perspektywie czasowej[23].

Konkludując można stwierdzić, że badaczy cechuje relatywnie duża różnorodność poglądów związanych z wyjaśnieniem mechanizmu elastyczności i stosunkowo duża dowolność, liberalizm w generowaniu sposobów dochodzenia do elastyczności.

Na podstawie informacji zawartych w artykule można zauważyć, że elastyczność jest pojęciem złożonym, zróżnicowanym i trudnym do scharakteryzowania. Stanowi zestaw różnych cech cząstkowych, które składają się na atrybut elastyczności organizacji jako całości.

Ogół podejść do elastyczności można podzielić na dwie grupy:

– koncepcje uniwersalne – a więc o charakterze ogólnym, odnoszące się do organizacji jako całości,

– koncepcje funkcjonalne – odnoszące się do wybranych obszarów funkcjonowania organizacji (np. zasobów).

---

[23] M. Bratnicki, *Strategia i długowieczność przedsiębiorstwa*, w: *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia*, red. M. Moszkowicz, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1998, s. 48-50.

Głębsza analiza pozwala na przypisanie pojęciu elastyczność takich atrybutów, jak[24]:

1. Zdolność przystosowawcza, czyli umiejętność dostosowywania się do zmian otoczenia i antycypowania zmian otoczenia. Jej wyrazem jest reakcja na zaistniałe zmiany otoczenia (adaptacja) oraz kreowanie zmian wyprzedzających zmiany warunków otoczenia (antycypacja).
2. Polimorficzność – wyrażająca się w istnieniu wielu komponentów (rodzajów, elementów składowych elastyczności).
3. Właściwość kontroli.

Podejście A.D. Leeuw i H.W. Volberdy nawiązuje do odmiennej w stosunku do świata organizacji roli funkcji kontroli w przyrodzie ożywionej[25]. Żywy organizm do zapewnienia bezpiecznego funkcjonowania nie musi planować i organizować. Może kierować się instynktem. Podlega natomiast oddziaływaniom motywacyjnym od wewnątrz i z zewnątrz swojego organizmu. Aby mógł być motywowany do działania, musi mieć rozeznanie w swoim środowisku. Musi odbierać różne informacje z otoczenia, np. wzrokowe, słuchowe, węchowe itp. po to, aby mieć otoczenie pod kontrolą. To właśnie skuteczna kontrola otoczenia pozwala „kameleonowi zmienić skórę, żabie wskoczyć do stawu, psu szczekać na intruza" po to, aby przetrwać albo wypełnić swoją misję. Tak więc funkcja kontroli w środowisku organizmów żywych służy przede wszystkim wpływaniu na otoczenie czy panowaniu nad tym otoczeniem[26]. Rozpatrując organizację jako system autonomiczny (bądź system kontrolowalny) autorzy stwierdzają, że elastyczność jest właściwością kontroli i może oznaczać zarówno niewrażliwość na wpływ ze strony otoczenia, jak i zdolność do skutecznego oddziaływania (panowania czy wręcz zdominowania) otoczenia[27].

4. Ekwifinalność – zaprezentowane mechanizmy elastyczności wskazują, że do pożądanej w danych warunkach elastyczności można dochodzić różnymi drogami.

---

[24] Szczegółową charakterystykę wyróżników elastyczności przedstawia K. Puszko-Machowczyk, *Kształtowanie elastyczności obszarów funkcjonalnych*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2007; K. Puszko-Machowczyk, *Elastyczność w zarządzaniu*..., s. 3-9.

[25] A.D. Leeuw, H.W. Volberda, *On the Concept*..., s. 171.

[26] Z. Traczyk, *Kontrola, czyli panowanie nad organizacją*, w: *Kontrola i kontroling w zarządzaniu: tendencje, koncepcje, instrumenty*, cz. I, Wyd. WSZiM, Warszawa 2002 s. 123-125, za: G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji – atrybut pożądany*..., s. 55-56.

[27] A.D. Leeuw, H.W. Volberda, *On the Concept*…, s. 171.

2.2. Zdefiniowanie elastyczności funkcjonalnej

Uwzględniając dotychczasowe rozważania na temat istoty elastyczności proponuje się następującą koncepcję elastyczności funkcjonalnej.

Elastyczność funkcjonalna jest to zdolność do dokonania wielowymiarowych zmian w zakresie potencjału rynkowo-marketingowego, techniczno-produkcyjnego, ludzkiego, organizacyjnego i ekonomiczno-finansowego na skutek zmian, jakie zaszły, zachodzą bądź mają zajść zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w niej samej.

Elastyczność można rozpatrywać jako elastyczność potencjalną (impuls do zmiany, gotowość zareagowania na zmianę) i rzeczywistą (zmianę właściwą, zmianę, która już się dokonała).

Płaszczyzny elastyczności prezentuje rysunek 6.

Do wyróżników elastyczności można zaliczyć zmiany dokonywane w zakresie potencjału przedsiębiorstwa w następujących wymiarach[28]:

1. Wymiar postępu/regresu odnosi się do kwestii rozwoju organizacji. Obejmuje zmiany ilościowo-jakościowe o charakterze postępu i regresu. Zmiany ilościowe odnoszą się do różnic w wielkości jednego lub kilku parametrów. Natomiast zmiany jakościowe wskazują na nowe właściwości, reakcje lub zachowania wyróżnionego systemu[29] .

Zmiana postępowa to zmiana powodująca zwiększenie ilościowo-jakościowe potencjału organizacji w zakresie dotychczasowej bądź nowej koncepcji biznesowego działania w danym czasie.

Zmiana regresowa to zmiana powodująca zmniejszenie (ograniczenie) ilościowo-jakościowe potencjału przedsiębiorstwa w zakresie dotychczasowej koncepcji biznesowego działania w danym czasie. Prowadzi do zubożenia, zaniku niektórych jego elementów.

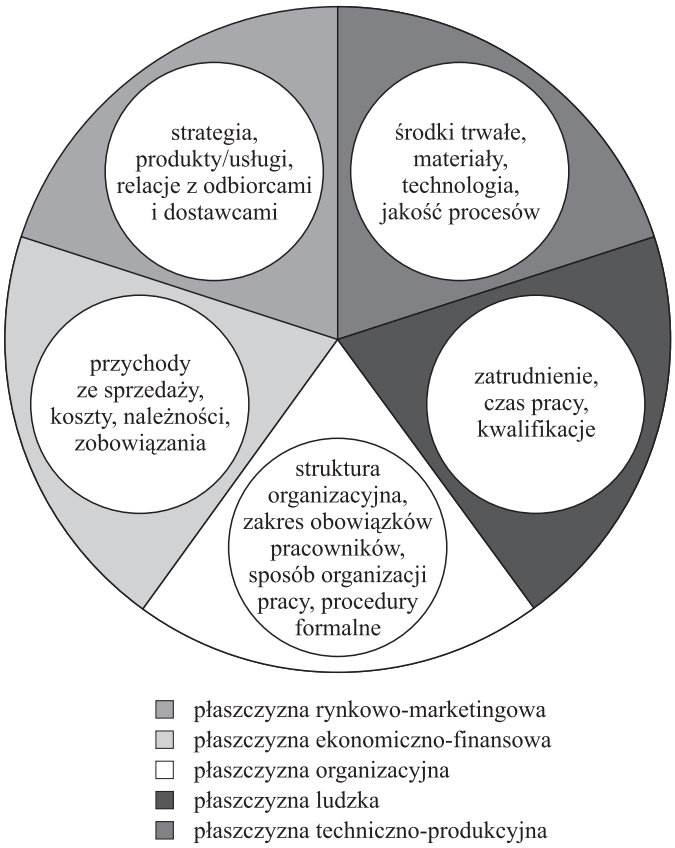
2. Wymiar ofensywny/defensywny jest związany ze zdolnością organizacji do kontroli. Tak jak wcześniej zasygnalizowano, elastyczność traktowana jako kontrola jest wyrazem odporności organizacji na wpływ otoczenia i zdolności panowania nad otoczeniem. W tym ujęciu elastyczność jest synonimem stabilności organizacji, wyrazem zachowania ciągłości działania organizacji. Wymiar ten obejmuje zmiany defensywne i ofensywne.

Zmiana defensywna to zmiana, której idea i konieczność przeprowadzenia zostaje sformułowana przede wszystkim wcześniej przez otoczenie, a organizacja

---

[28] Szczegółową charakterystykę wymiarów elastyczności przedstawia: K. Puszko-Machowczyk, *Kształtowanie elastyczności*..., s. 16.

[29] A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1996, s. 9.



Rys. 6. Płaszczyzny elastyczności

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie K. Puszko-Machowczyk, *Kształtowanie elastyczności obszarów funkcjonalnych*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2007, s. 34.

reagując (odpowiadając) dostosowuje się do wymogów otoczenia poprzez wprowadzanie rozwiązań zapewniających mu utrzymanie się w zakresie dotychczasowej bądź nowej koncepcji biznesowego działania.

Zmiana ofensywna to zmiana, której idea, impuls powstaje w organizacji. Antycypuje ona przyszłe zmiany warunków otoczenia i obejmuje rozwiązania pozwalające na utrzymanie się organizacji w zakresie dotychczasowej koncepcji biznesowego działania.

3. Wymiar strategiczny/operacyjny jest związany z głębokością i trwałością dokonywanych zmian. Obejmuje zmiany strategiczne i zmiany operacyjne.

Zmiany strategiczne to zmiany doniosłe dla funkcjonowania i rozwoju organizacji. Wywołują istotne zmiany ilościowe, strukturalne i jakościowe, których skutki są trwałe i trudne do odwrócenia. Są to zatem zmiany, które podejmowane

są na najwyższych (wyższych) szczeblach zarządzania organizacją i wywołują skutki w konfiguracji pozostałych rodzajów potencjału organizacji (skutkiem czego naruszają jej dotychczasowy model biznesowego działania).

Zmiany operacyjne obejmują zmiany ilościowe, strukturalne, jakościowe dokonywane na bieżąco, łatwe do odwrócenia. Są to więc zmiany podejmowane na niższych szczeblach zarządzania organizacją i nie wywołujące zmian w konfiguracji pozostałych rodzajów jej potencjału (nie naruszają koncepcji biznesowego działania organizacji).

Sprostanie turbulencji otoczenia wymaga dokonywania zmian w zakresie wszystkich scharakteryzowanych wymiarów.

Wymienione zmiany mogą mieć źródła wewnętrzne (zmiany są dokonywane wewnątrz organizacji, przez same organizacje) i zewnętrzne (organizacja jest inicjatorem, ale zmiany realizuje z wykorzystaniem partnerów zewnętrznych, dzięki różnego rodzaju formom współdziałania gospodarczego, takim jak np. formy kooperacyjne). Na przykład w trosce o ochronę podstaw sukcesu rynkowego firma chroni swój rdzenny potencjał, a pozostały, choć niezbędny, ale łatwy do pozyskania i nietworzący dla niej relatywnie wysokiej wartości przekazuje partnerom zewnętrznym albo pozyskuje od partnerów zewnętrznych. Działanie takie może prowadzić do zwiększenia skali działalności, lepszego osiągnięcia celów ekonomicznych, ograniczenia ryzyka ekonomicznego (np. związanego z inwestowaniem). Poza tym organizacja jest bardziej podatna na rekonfiguracje potencjału w przypadku zmiany warunków otoczenia (np.: działania firmy ograniczają się do zawarcia umowy i dalszego nieprzedłużania umowy).

Źródła elastyczności ilustruje rysunek 7.

Rys. 7. Źródła elastyczności

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie J.-C. Tarondeau, *La flexibilité dans les entreprises*, Presses Universitaires de France, Paris 1999, s. 85, za: K. Puszko-Machowczyk, *Kształtowanie elastyczności obszarów funkcjonalnych*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2007, s. 31.

2.3. Pożądany atrybut elastyczności funkcjonalnej

W celu osiągnięcia pożądanego atrybutu elastyczności funkcjonalnej niezbędne jest dokonywanie wielowymiarowych zmian w płaszczyźnie rynkowo-marketingowej, techniczno-produkcyjnej, ludzkiej, organizacyjnej i ekonomiczno-finansowej[30].

Pożądany atrybut elastyczności w wymiarze postępu/regresu zostaje ukształtowany poprzez dokonywanie zmian postępowych i zmian regresowych. Zmiany te mają bezpośredni związek z procesem rozwoju organizacji i nie są realizowane w oderwaniu od otoczenia.

Zmiana postępowa jest realizowana poprzez rozwijanie ilościowo-jakościowe poszczególnych obszarów funkcjonalnych, a zmiana regresowa poprzez zmniejszanie ilościowo-jakościowe poszczególnych obszarów funkcjonalnych. Na przykład w płaszczyźnie rynkowo-marketingowej zmiana postępowa może być urzeczywistniana w następujący sposób: wzrost w zakresie dotychczasowego bądź nowego modelu biznesowego działania poprzez strategię wzrostu, zwiększenie liczby odbiorców i zwiększenie obrotów w zakresie odbiorców poprzez zarządzanie klientem i instrumenty *promotion-mix*, zwiększenie ilościowe i wartościowe sprzedaży poprzez różnicowanie poziome i różnicowanie pionowe produktu/ /usługi, zwiększenie liczby dostawców poprzez kooperację. Natomiast zmiana regresowa w płaszczyźnie rynkowo-marketingowej jest realizowana poprzez: ograniczanie w zakresie dotychczasowego modelu biznesowego działania dzięki strategii ograniczania, poprzez utrzymanie bądź niewielkie zmniejszenie liczby odbiorców i obrotów w zakresie odbiorców dzięki minimalizacji instrumentów *promotion-mix*, poprzez utrzymanie lub niewielkie zmniejszenie poziomu i wartości sprzedaży produktów/usług dzięki wycofywaniu produktów/usług oraz poprzez zmniejszenie liczby dostawców dzięki rozkooperowaniu. Uelastycznianie pozostałych płaszczyzn następuje zgodnie z informacjami zaprezentowanymi w tabeli 2[31].

Zasadne wydaje się podkreślenie, że zaprezentowany katalog działań uelastyczniających zawiera opcje zgodne z etyką i zgodne z prawem. Jest to istotne, w literaturze bowiem zaleca się przestrzeganie norm moralnych przyjętych w środowisku biznesu (np. uczciwość, szacunek, wiarygodność, odpowiedzialność za słowo) i prezentuje się skutki nieprzestrzegania tych norm[32].

---

[30] K. Puszko-Machowczyk, *Kształtowanie elastyczności*…, s. 100.

[31] Autorzy nie prezentują szczegółowej charakterystyki ze względu na ograniczoną objętość artykułu, natomiast szczegółową charakterystykę można znaleźć w: ibidem.

[32] Zob. K. Kietliński, M.V. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 28; L. Zbieg-Maciąg, *Etyka w biznesie*, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1994, s. 11.

Tabela 2. Zmiany dokonywane w wymiarze postępu i regresu w płaszczyźnie rynkowo-marketingowej, techniczno-produkcyjnej, ludzkiej, organizacyjnej i ekonomiczno-finansowej

Płaszczyzna	Element płaszczyzny	Zmiany w wymiarze postępu	Zmiany w wymiarze regresu
Rynkowo-marketingowa	strategia	– wzrost w zakresie modelu biznesowego działania poprzez strategię wzrostu	– ograniczanie w zakresie modelu biznesowego działania poprzez strategię ograniczania
	relacje z odbiorcami	– zwiększenie liczby odbiorców, – zwiększenie obrotów (wartościowe) w zakresie odbiorców poprzez Zarządzanie Klientem, Instrumenty *promotion-mix*	– utrzymanie bądź niewielkie zmniejszenie liczby odbiorców, – utrzymanie bądź niewielkie zmniejszenie obrotów (wartościowe) w zakresie odbiorców poprzez Zarządzanie Klientem, minimalizację instrumentów *promotion-mix*
	produkt/ usługa	– zwiększenie (poziomu i wartości) sprzedaży poprzez różnicowanie pionowe, różnicowanie poziome	– utrzymanie bądź niewielkie zmniejszenie (poziomu i wartości) sprzedaży poprzez wycofywanie
	relacje z dostawcami	– zwiększenie liczby dostawców poprzez kooperację	– zmniejszenie liczby dostawców poprzez rozkooperowanie
Techniczno-produkcyjna	środki trwałe	– zwiększenie poziomu środków trwałych poprzez działalność wytwórczą, zakup, najem, dzierżawę, leasing	– zmniejszenie poziomu środków trwałych poprzez sprzedaż, oddanie (zwrot) najemcy, dzierżawcy, leasingodawcy, oddanie w najem, dzierżawę, zagospodarowanie wewnątrz firmy, likwidację
	materiały	– zwiększenie poziomu materiałów poprzez działalność wytwórczą, zakup, racjonalizację zużycia materiałów	– zmniejszenie poziomu materiałów poprzez sprzedaż, zagospodarowanie wewnątrz firmy, likwidację
	technologia	– rozszerzanie technologii poprzez działalność wynalazczą, zakup	– zawężanie (redukcja) technologii poprzez sprzedaż, likwidację
	jakość procesów produkcyjnych	– wzrost jakości procesów produkcyjnych poprzez zarządzanie jakością, systemy zapewnienia jakości	– utrzymanie jakości procesów produkcyjnych poprzez zarządzanie jakością, systemy zapewnienia jakości
Ludzka	zatrudnienie	– wzrost poziomu zatrudnienia poprzez rekrutację, leasing pracowniczy, podwykonawstwo	– zmniejszenie poziomu zatrudnienia poprzez derekrutację, niekorzystanie z leasingu pracowniczego, niekorzystanie z podwykonawstwa
	czas pracy	– wydłużanie czasu pracy poprzez kształtowanie systemów czasu pracy (stosowanie równoważnego systemu czasu pracy, zadaniowego systemu czasu pracy, czasu pracy w ruchu ciągłym, wydłużanie podstawowego systemu czasu pracy), kształtowanie urlopów pracowniczych (przesuwanie urlopów płatnych), racjonalizację czasu pracy	– zawężanie czasu pracy poprzez kształtowanie systemów czasu pracy (stosowanie skróconego czasu pracy, zadaniowego czasu pracy, skracanie podstawowego systemu czasu pracy), kształtowanie urlopów pracowniczych (stosowanie urlopów bezpłatnych), racjonalizację czasu pracy

cd. tab. 2

Płaszczyzna	Element płaszczyzny	Zmiany w wymiarze postępu	Zmiany w wymiarze regresu
Ludzka	kwalifikacje	– podwyższanie kwalifikacji poprzez zwiększanie nakładów na kwalifikacje, zwiększanie liczby i rodzajów szkoleń	– niewielkie obniżenie kwalifikacji poprzez zmniejszenie nakładów na kwalifikacje, zmniejszenie liczby i rodzajów szkoleń
	system motywacyjny	– wzrost motywacji poprzez zwiększenie nakładów na motywowanie, zwiększenie liczby i rodzajów motywatorów, racjonalizację instrumentów motywowania	– utrzymanie bądź niewielki spadek motywacji poprzez zmniejszenie nakładów na motywowanie, zmniejszenie liczby i rodzajów motywatorów, racjonalizację instrumentów motywowania
Organizacyjna	struktura organizacyjna	– rozszerzanie struktury organizacyjnej (w pionie, w poziomie) poprzez tworzenie komórek organizacyjnych, tworzenie pionów organizacyjnych, tworzenie centrum odpowiedzialności, tworzenie megaprocesów, tworzenie procesów, tworzenie sieci	– zawężanie struktury organizacyjnej (w pionie, w poziomie) poprzez wydzielanie komórek organizacyjnych, pionów organizacyjnych, centrum odpowiedzialności, megaprocesów, procesów; łączenie komórek organizacyjnych, pionów organizacyjnych, centrum odpowiedzialności, megaprocesów, procesów; likwidację komórek organizacyjnych, pionów organizacyjnych, centrum odpowiedzialności, megaprocesów, procesów; rozpad sieci
	zakres obowiązków pracowników	– zawężanie zakresów obowiązków poprzez odejmowanie rodzajów obowiązków	– rozszerzanie zakresów obowiązków poprzez: dodawanie rodzajów obowiązków
	sposób organizacji pracy	– wzrost stopnia organizacyjnego powiązania pracowników w procesie pracy poprzez dominację pracy zespołowej	– spadek stopnia organizacyjnego powiązania pracowników w procesie pracy poprzez dominację pracy indywidualnej
	procedury formalne	– wzrost liczby procedur formalnych poprzez tworzenie procedur formalnych	– zmniejszenie liczby procedur formalnych poprzez łączenie procedur formalnych, likwidację procedur formalnych
Ekonomiczno-finansowa	przychody ze sprzedaży	– wzrost przychodów ze sprzedaży poprzez: kształtowanie ceny (niska cena, wysoka cena); Franchising	– utrzymanie bądź niewielki spadek poziomu i wartości sprzedaży poprzez kształtowanie ceny (niska cena)
	należności	– wzrost wartości należności poprzez bezpłatny kredyt kupiecki, rabaty gotówkowe, sezonowe dotowanie rachunków, cesja (przelew) należności, factoring	– spadek wartości należności poprzez ściągnięcie należności, niestosowanie bezpłatnego kredytu kupieckiego, niestosowanie rabatów gotówkowych, niestosowanie sezonowego dotowania rachunków, minimalizację cesji należności, minimalizację factoringu

cd. tab. 2

Płaszczyzna	Element płaszczyzny	Zmiany w wymiarze postępu	Zmiany w wymiarze regresu
Ekonomiczno-finansowa	zobowiązania	– spadek wartości zobowiązań poprzez pokrycie zobowiązań zyskami z działalności operacyjnej	– utrzymanie bądź niewielki wzrost wartości zobowiązań poprzez pokrycie zobowiązań zyskami z działalności operacyjnej, pokrycie zobowiązań zyskami z działalności pozaoperacyjnej, pozyskanie inwestora, sekuratyzację aktywów, venture capital
	koszty	– wzrost kosztów (wartościowy) poprzez Controlling, Zarządzanie kosztami działań	– spadek poziomu kosztów (wartościowy) poprzez Controlling, Zarządzanie kosztami działań

Ź r ó d ł o: K. Puszko-Machowczyk, *Kształtowanie elastyczności obszarów funkcjonalnych*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2007, s. 100.

Opisywane są także sytuacje, w których firmy z powodu braku myślenia strategicznego, koncentracji na krótkookresowych korzyściach, braku przedsiębiorczości podejmują działania niezgodne z prawem[33]. Wymienione działania, być może także uelastyczniające, prowadzą jednak z reguły do upadku organizacji.

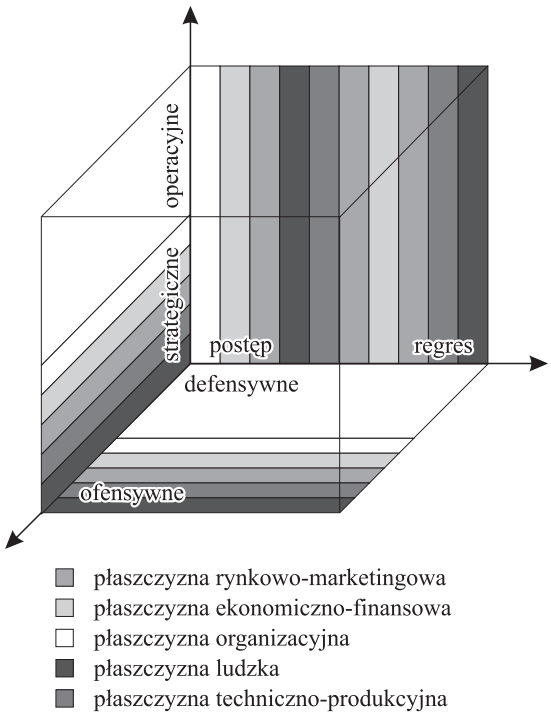
W turbulentnie zmieniającym się otoczeniu dużego znaczenia nabiera działanie z wyprzedzeniem. Działanie takie pozwala na wybór racjonalnych opcji uelastyczniających i na urzeczywistnienie (przeprowadzenie) tych opcji. Niektóre kierunki uelastyczniania są czasochłonne, wieloetapowe, a więc działanie z wyprzedzeniem w efekcie powoduje reagowanie w czasie rzeczywistym. Zmiany dokonywane w zakresie poszczególnych płaszczyzn funkcjonalnych, tj.: rynkowo-marketingowej, techniczno-produkcyjnej, ludzkiej, organizacyjnej i ekonomiczno-finansowej powinny mieć zatem charakter ofensywny.

Możliwość sprostania zmienności zachowań konsumentów sprowadza się także do zdolności konkurowania modelami biznesowego działania i umiejętności ich konfiguracji. Osiąganie elastyczności funkcjonalnej następuje również poprzez zmiany strategiczne, czyli zmiany podejmowane na najwyższych i wyższych szczeblach zarządzania organizacją i wywołujące skutki w konfiguracji pozostałych rodzajów jej potencjału.

---

[33] W.A. Werner, *Etyka w procesie inwestycyjnym*, „Inżynieria i Budownictwo" 1999, nr 7-8, s. 16-21; P. Pratley, *Etyka w biznesie*, Felberg SJA, Warszawa 2000, s. 10; *Etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym. Materiały z konferencji zorganizowanej przez Wyższą Szkołę Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie wspólnie z Duszpasterstwem Środowisk Budowlanych i Polskim Związkiem Pracodawców Budownictwa*, red. Z. Madej, Z. Bolkowska, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. H. Chodkowskiej, Warszawa 2010, s. 18.

Ukształtowany atrybut elastyczności funkcjonalnej prezentuje rysunek 8.



Rys. 8. Ukształtowany atrybut elastyczności funkcjonalnej

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Organizacja realizując wielowymiarowe zmiany może sobie zabezpieczyć równowagę. Może być ona (równowaga) zweryfikowana poprzez wskaźniki odnoszące się do relacji ekonomicznych między organizacją a otoczeniem (tj.: wskaźniki płynności, sprawności działania, zadłużenia czy rentowności) a także poprzez wskaźniki odnoszące się do samej organizacji (tj.: wydajność, produktywność czy materiałochłonność). Zaprezentowany atrybut może być użyteczny do identyfikacji złożoności elastyczności funkcjonalnej. Może także stanowić drogowskaz do wyboru i planowania przebiegu sposobu uelastyczniania dokonywanego w ramach wyróżnionych płaszczyzn funkcjonalnych (i elementów płaszczyzn funkcjonalnych). Dzięki odniesieniu do kwestii równowagi pozwala także na całościową ocenę skutków uelastyczniania.

3. Zalecenia zwiększające elastyczność organizacji

Warunkiem funkcjonowania i rozwoju organizacji w warunkach zmienności zachowań konsumenckich jest zdolność bycia elastycznym. W celu zwiększenia elastyczności organizacji pożądane byłoby[34]:

1) zastosowanie podejścia zintegrowanego,

2) zwiększenie skłonności do działań uelastyczniających w wymiarze regresu,

3) zwiększenie skłonności do działań naruszających dotychczasowy model biznesowego działania,

4) zwiększenie skłonności do działań ofensywnych.

ad 1) Kształtowanie elastyczności dokonywane w płaszczyźnie rynkowo-marketingowej, techniczno-produkcyjnej, ludzkiej, organizacyjnej i ekonomiczno-finansowej przyczynia się do elastyczności organizacji jako systemu. Zwiększaniu elastyczności organizacji sprzyja zatem zintegrowane uelastycznianie płaszczyzn funkcjonalnych. Poza tym płaszczyzny elastyczności funkcjonalnej wzajemnie się warunkują i uzupełniają. Zmiana dokonywana w zakresie jednej płaszczyzny (czy elementu płaszczyzny) pociąga za sobą potrzebę zmiany innej płaszczyzny (czy elementu płaszczyzny). Wskazana jest zatem koordynacja poszczególnych płaszczyzn i ich elementów (podejście zintegrowane). Przedsiębiorstwo jest wówczas „całością" zdolną do ciągłych zmian.

W związku z powyższym, uelastycznianie płaszczyzny rynkowo-marketingowej może być osiągane poprzez kształtowanie strategii, wytwarzanych produktów/usług, relacji z odbiorcami i relacji z dostawcami. W płaszczyźnie techniczno-produkcyjnej uelastyczniane mogą być środki trwałe, materiały, technologie i jakość procesów produkcyjnych. W płaszczyźnie ludzkiej kształtowaniu może podlegać zatrudnienie, czas pracy, kwalifikacje i system motywacyjny. Uelastycznianie płaszczyzny organizacyjnej można realizować poprzez działania w zakresie struktury organizacyjnej, zakresów obowiązków, sposobu organizacji pracy i procedur formalnych. Natomiast uelastycznianie płaszczyzny ekonomiczno-finansowej może być osiągane poprzez działania w zakresie przychodów ze sprzedaży, należności, zobowiązań i kosztów.

Zapotrzebowanie na zintegrowane uelastycznianie można ograniczać jedynie w sytuacji wykorzystywania zewnętrznych źródeł elastyczności. Zewnętrzne źródła elastyczności umożliwiają bowiem przekazywanie „uelastyczniania" na partnerów zewnętrznych, dzięki różnego rodzaju formom współdziałania gospodarczego, takim jak formy kooperacyjne. Na przykład wykorzystanie podwykonawstwa jako opcji zwiększającej poziom zatrudnienia może zmniejszać zapotrzebowanie na elastyczność nie tylko w płaszczyźnie ludzkiej, ale również

[34] K. Puszko-Machowczyk, *Kształtowanie elastyczności*…, s. 183.

płaszczyźnie techniczno-produkcyjnej czy organizacyjnej (podwykonawca wykonuje zadania angażując pracowników, środki trwałe, materiały i gwarantując pożądaną jakość procesów produkcyjnych. Do podwykonawcy należy także kształtowanie kwalifikacji i systemu motywacyjnego. Podwykonawca musi także odpowiednio uelastycznić strukturę organizacyjną, zakresy obowiązków czy sposób organizacji pracy).

ad 2) Organizacje z reguły wykazują zdolność do rozwijania płaszczyzn funkcjonalnych i są mniej skłonne do obkurczania tych płaszczyzn[35]. Znaczenia nabierają zatem zmiany regresowe, czyli zmiany powodujące zmniejszenie (ograniczenie) ilościowo-jakościowe w płaszczyznach funkcjonalnych w zakresie dotychczasowej koncepcji biznesowego działania. Zmiany regresowe pozwalają bowiem skorygować dotychczasową koncepcję biznesowego działania: odchudzić, odświeżyć organizację a także pozyskać kapitał „z wnętrza" firmy w celu finansowania nowych przedsięwzięć.

Zwiększeniu skłonności do zmian w wymiarze regresu mogłoby sprzyjać wykorzystywanie zewnętrznych źródeł elastyczności. Dzięki wykorzystywaniu zewnętrznych źródeł elastyczności organizacje mogłyby przekazywać zmiany regresowe na partnerów zewnętrznych. W takiej sytuacji konieczność „obkurczania" spoczywałaby na partnerach zewnętrznych, a działania organizacji w wymiarze regresu ograniczałyby się do zerwania umowy albo do niepodejmowania jakichkolwiek działań ze względu na zawarcie umowy na czas określony.

Skłonności do działań uelastyczniających w wymiarze regresu mogłaby sprzyjać także odpowiednia edukacja. Przekonanie kierujących organizacjami i pracowników wykonawczych o konieczności obkurczania płaszczyzn funkcjonalnych, a także pokazanie im katalogu działań regresowych w ramach poszczególnych płaszczyzn funkcjonalnych i korzyści osiąganych dzięki ograniczaniu poszczególnych płaszczyzn funkcjonalnych mogłoby zwiększać zdolność do odchudzania w zakresie dotychczasowego modelu biznesowego działania.

ad 3) W warunkach turbulencji otoczenia i związanej z nią zmienności zachowań konsumentów następuje destrukcja modelu biznesowego działania. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej staje się dużo trudniejsze, a osiągnięta przewaga konkurencyjna szybko się dezaktualizuje. Uzyskanie czy odzyskanie utraconej przewagi konkurencyjnej jest możliwe dzięki zdolności do zmiany modelu biznesowego działania, dzięki zdolności do konkurowania modelami biznesowego działania. Znaczenia nabiera zatem skłonność do działań naruszających dotychczasowy model biznesowego działania. Głęboka ingerencja w model biznesowego działania może nawet powodować zmianę rdzenia umiejętności

[35] Badania empiryczne przeprowadzone w tym zakresie prezentuje K. Puszko-Machowczyk, *Kształtowanie elastyczności*…, s. 128-162.

organizacji (np. zmiana funkcji podstawowych, zmiana przedmiotu działalności organizacji).

Zwiększeniu skłonności do działań naruszających model biznesowego działania może sprzyjać zdolność ograniczania, odchudzenia w zakresie dotychczasowego modelu biznesowego działania. Na przykład umiejętność pozyskania kapitału „z wnętrza" firmy może umożliwiać finansowanie nowych przedsięwzięć w zakresie nowego modelu biznesowego działania.

Korzystne jest także wykorzystywanie źródeł elastyczności zewnętrznej (np. organizacje niemające wystarczającego doświadczenia i umiejętności mogą przekazywać część zadań wyspecjalizowanym podwykonawcom).

ad 4) Do prawidłowego funkcjonowania organizacji i jej rozwoju w obecnych warunkach konieczna jest szybkość reakcji, wczesne rozpoznanie możliwości konkurencyjnych i stosownie do nich dostosowywanie jej potencjału.

Kluczem do sukcesu jest minimalizacja czasu, jaki upływa pomiędzy zidentyfikowaniem impulsu pochodzącego z otoczenia a zastosowaniem właściwej konfiguracji potencjału. Pożądane jest przewidywanie, przygotowanie się i gotowość do wprowadzania zmian wyprzedzających zmiany w otoczeniu.

Poza tym kształtowanie płaszczyzn funkcjonalnych (rynkowo-marketingowej, techniczno-produkcyjnej, ludzkiej, organizacyjnej, ekonomiczno-finansowej) może być długotrwałe, wieloetapowe, a więc działanie z wyprzedzeniem umożliwia w efekcie reagowanie w czasie rzeczywistym.

Zwiększeniu skłonności do działań ofensywnych mogłyby sprzyjać systemy wczesnego ostrzegania, które mogłyby dostarczać organizacji istotnych informacji o określonych zjawiskach (np. o pojawiających się tendencjach rynku) i prawdopodobieństwie ich wystąpienia i dzięki temu umożliwiać jej w miarę szybkie reagowanie. Informacje uzyskiwane dzięki systemom wczesnego ostrzegania mogłyby stanowić podstawę do sporządzania scenariuszy opisujących przyszłe zdarzenia i przebieg ich rozwoju. Ukazywałyby więc możliwości zaistnienia i rozwoju wydarzeń warunkujących funkcjonowanie i rozwój organizacji oraz stanowiłyby podstawę podejmowania szybkich i odpowiednich zachowań.

4. Stosowanie racjonalnych opcji uelastyczniających

W celu uelastyczniania w zasadzie nie potrzeba maksymalizować liczby opcji uelastyczniających dany element płaszczyzny funkcjonalnej. Wystarczy zastosować jedną racjonalną opcję rozwijającą i jedną racjonalną opcję zmniejszającą. Racjonalna opcja uelastyczniająca powinna jednak w pełni realizować zmianę ilościową. Poza tym w ramach opcji realizujących analogiczne zamierzenia ilościowe powinna ona prezentować inne racjonalne charakterystyki

(np. możliwość uzyskania korzyści finansowych). Z drugiej jednak strony, ze względu na turbulencję otoczenia i związane z nią ryzyko niepowodzenia stosowanie wielu opcji uelastyczniających dany element płaszczyzny funkcjonalnej zwiększa prawdopodobieństwo zrealizowania zmiany ilościowej.

Stosowany sposób uelastyczniania powinien być także zgodny z etyką i zgodny z prawem. Postępowanie niezgodne z zasadami prowadzenia biznesu i niezgodne z prawem nie prowadzi bowiem do funkcjonowania i rozwoju firmy, lecz do jej upadku.

W celu wyeliminowania wymienionych działań wskazane jest myślenie strategiczne, koncentracja na długookresowych, a nie na krótkookresowych korzyściach. Eliminacji tego typu działań mogłaby także sprzyjać orientacja przedsiębiorcza, czyli nadanie właścicielom, członkom zarządu cech osobowych przedsiębiorcy. Jak wiadomo, cechy przedsiębiorcy nie są jednoznacznie określone. Zarządzający mogliby prezentować cechy człowieka aktywnego, twórczego, inteligentnego, skłonnego do działania w warunkach niepewności (czyli potocznie rozumianego przedsiębiorcy). Cechy osobowe przedsiębiorcy mogłyby także przejawiać się w spostrzeganiu i umiejętności wykorzystywania pojawiających się szans i okazji, których inni nie dostrzegli, w innowacyjności i gotowości do podejmowania ryzyka, w zdolności do tworzenia nowych kombinacji produkcyjnych. Orientacja przedsiębiorcza mogłaby także zwiększać skłonność do działań ofensywnych, zdolność do ograniczania w zakresie dotychczasowego modelu biznesowego działania i zdolność do działań naruszających dotychczasowy model biznesowego działania.

Neutralizowaniu wymienionych działań mogłaby także sprzyjać orientacja na działania etyczne – przestrzeganie norm moralnych przyjętych w środowisku biznesu, np. uczciwość, szacunek, wiarygodność, odpowiedzialność za słowo. Działania niezgodne z zasadami etyki mają niewielką skuteczność i są krótkookresowe[36].

Podsumowanie

Potrzeba bycia elastycznym dla organizacji funkcjonujących w obecnych warunkach jest nie tyle problemem wyboru, co wręcz przymusu. Potwierdzeniem konieczności elastycznych działań organizacji może być także wiersz pt. *Bądź ciągle w biegu*, który widnieje przy wejściu do jednej prestiżowej firmy. Brzmi on następująco[37]:

---

[36] L. Zbieg-Maciąg, *Etyka*…, s. 11.

[37] J. Machaczka, *Zarządzanie*..., s. 119.

Każdego poranka w Afryce
budzi się gazela i wie, że musi prześcignąć
najszybszego lwa, albo zginie.
Każdego poranka w Afryce
budzi się lew i wie, że musi biec szybciej
niż najwolniejsza gazela,
albo zdechnie z głodu.
Nie ma różnicy czy jesteś lwem, czy gazelą.
Kiedy słońce wschodzi, lepiej zacznij szybko biec.

Elastyczność wyraża się w zdolności do dokonania wielowymiarowych zmian w zakresie potencjału rynkowo-marketingowego, techniczno-produkcyjnego, ludzkiego, organizacyjnego i ekonomiczno-finansowego na skutek zmian, jakie zaszły, zachodzą bądź mają zajść zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w niej samej. Do wyróżników elastyczności można zaliczyć zmiany dokonywane w wymiarze postępu/regresu, ofensywnym/defensywnym oraz zmiany dokonywane w wymiarze strategicznym/operacyjnym. W artykule akcent został położony na zmiany dokonywane w wymiarze postępu/regresu. Zaprezentowano katalog zmian postępowych i regresowych w płaszczyźnie rynkowo-marketingowej, techniczno-produkcyjnej, ludzkiej, organizacyjnej i ekonomiczno-finansowej. Sporządzenie katalogu stanowi wartość dodaną niniejszego artykułu. Daje on podstawę do dalszych prac nad konfigurowaniem tych działań w celu zapewnienia elastyczności organizacji, może być podstawą wyboru dla zarządzających organizacjami. Opierając się na wyróżnikach elastyczności, skonstruowano pożądany atrybut elastyczności w wymiarze poznawczym.

Dalsze badania w zakresie elastyczności mogłyby zmierzać w kierunku:

1) koncentracji na zmianach dokonywanych w wymiarze ofensywnym/ /defensywnym w płaszczyźnie rynkowo-marketingowej, techniczno-produkcyjnej, ludzkiej, organizacyjnej i ekonomiczno-finansowej,

2) pogłębionej identyfikacji zmian dokonywanych w wymiarze strategicznym/operacyjnym w płaszczyźnie rynkowo-marketingowej, techniczno-produkcyjnej, ludzkiej, organizacyjnej i ekonomiczno-finansowej,

3) rozpoznania innych wyróżników elastyczności funkcjonalnej,

4) skonstruowania modelu elastyczności funkcjonalnej w wymiarze poznawczym i empirycznym,

5) oceny działań uelastyczniających dokonywanych w płaszczyźnie rynkowo-marketingowej, techniczno-produkcyjnej, ludzkiej, organizacyjnej i ekonomiczno-finansowej.

Literatura

Ansoff H.I., *Gérer la surprise et la discontinuité; réaction stratégique aux signaux faibles*, W.P. 1975 – 21, IERSM, Bruxelles 1975.

Boldwijn P.T., Kumpe I.T., *Manufacturing in the 1990 – Productiwity, Flexibility and Innovation*, „Long Range Planning" 1990, Vol. 23, No. 4.

Bratnicki M., *Strategia i długowieczność przedsiebiorstwa*, w: *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia*, red. M. Moszkowicz, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1998.

Bratnicki M., *ABC zarządzania. Strategia odrodzenia przedsiębiorstwa polegająca na godzeniu sprzeczności. Materiały z Konferencji Naukowej pt. „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe"*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1998.

Bujak A., Puszko-Machowczyk K., *Elastyczność logistyki transportu, Materiały z VI Konferencji Naukowo-Technicznej „Logistyka systemy transportowe. Bezpieczeństwo w transporcie Logitrans"* Szczyrk, 15-17 kwietnia 2009, „Logistyka – Nauka" 2009, nr 3.

Bujak A., Puszko-Machowczyk K., *Kształtowanie elastyczności infrastruktury w logistyce morskiej*, *Materiały z I Konferencji Naukowej Logistyka Morska „Logmare"*, Gdynia 19-20 listopada 2009.

Dobiegało-Korona B., *Zarządzanie wartością klienta*, w: W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.

Doroszewski B., *Słownik języka polskiego*, Państwowe Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1968.

Eppink D.J., *Flexibility: a necessary complement to planning*, W.P. 75. 24, IERSM, Bruxelles, juin 1975.

Etyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym. *Materiały z konferencji zorganizowanej przez Wyższą Szkolę Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie wspólnie z Duszpasterstwem Środowisk Budowlanych i Polskim Związkiem Pracodawców Budownictwa*, red. Z. Madej i Z. Bolkowska, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. H. Chodkowskiej, Warszawa 2010.

Everaere Ch., *Management de la Flexibilité*, Ed. Economica, Paris 1997.

Gabrusewicz W., *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 120, Poznań 1992.

Golden W., Powell P., *Towards a definition of flexibility; in search of the Holy Grail?*, „Omega" 2000, nr 28.

Hamel G., Välikangas L., *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review Polska", listopad 2003.

Haus B., *Strukturalne uwarunkowania elastyczności przedsiębiorstwa*, w: *Konferencja profesorów nauk o zarządzaniu pod patronatem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN pt. „Elastyczność organizacji"*, Katowice, 4-5 listopada 2004.

Kietliński K., Reyes M.V., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Koźmiński A.K., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.

Leeuw A.D., Volberda H.W., *On the Concept of Flexibility. A dual Control Perspective*, „Omega" 1996.

Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1999.

Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998, s. 119.

Matys R., *Słownik wyrazów przeciwstawnych*, Wyd. Astrum, Wrocław 2000.

Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – atrybut pożądany a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie" 2004, nr 2.

Osbert-Pociecha G., *Elastyczność przedsiębiorstwa – jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego nr 1014, Wrocław 2004.

Osbert-Pociecha G., *Twórcza destrukcja jako uwarunkowanie innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2004.

Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – „tańczenie" w turbulentnym otoczeniu*, WIEDZA-info.pl .

Osłowski T., *Nowy leksykon ekonomiczny*, Oficyna Wyd. Graf-Punkt, Warszawa 1998.

Pratley P., *Etyka w biznesie*, Felberg SJA, Warszawa 2000.

Puszko-Machowczyk K., *Kształtowanie elastyczności obszarów funkcjonalnych*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2007.

Puszko-Machowczyk K., *Elastyczność w zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2007, nr 11.

Puszko-Machowczyk K., *Elastyczność sposobem budowania potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa*, w: *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Podstawowe aspekty*, Monografia nr 95, red. nauk. M. Cisek, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007.

Puszko-Machowczyk K., *Elastyczność strategii marketingowych jako uwarunkowanie efektywności przedsiębiorstwa transportowego, Materiały z VI Konferencji Naukowo-Technicznej „Logistyka systemy transportowe. Bezpieczeństwo w transporcie Logitrans"* Szczyrk 15-17 kwietnia 2009, „Logistyka – Nauka" 2009, nr 3.

Reix R., *La flexibilité de l'entreprise*, Editions Cujas, Paris 1979.

Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Stachowicz-Stanusch A., Stachowicz J., *Zarządzanie poprzez wartości a proces wdrażania Zarządzania Relacjami z Klientami (CRM)*, w: W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.

Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1996.

Tarondeau J.-C., *La flexibilité dans les entreprises*, Presses Universitaires de France, Paris 1999.

Traczyk Z., *Kontrola, czyli panowanie nad organizacją*, w: *Kontrola i kontroling w zarządzaniu: tendencje, koncepcje, instrumenty*, cz. I, Wyd. WSZiM, Warszawa 2002.

Volberda H.W., *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press inc., New York 2000.

Werner W.A., *Etyka w procesie inwestycyjnym*, „Inżynieria i Budownictwo" 1999, nr 7.

Zajac E.J., Kraatz M.S. i Bresser R.F., *Modelling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change*, „Strategic Management Journal" 2000, No. 21 (4).

Zbieg-Maciąg L., *Etyka w biznesie*, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1994.