

ANDRZEJ CHAJĘCKI

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

CHALNISIA KRZAKIEWICZ

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Kaliszu

MICHAŁ CHAJĘCKI

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI A TURBULENTNE OTOCZENIE

Streszczenie

Współcześnie wszystkie organizacje funkcjonują w stale i gwałtownie zmieniających się warunkach otoczenia, które w mniejszy lub większy sposób wpływa na ich działania. Otoczenie to, obecnie bardziej nieprzewidywalne, zaskakujące, zwane coraz powszechniej burzliwym i turbulentnym, charakteryzuje się dużą zmiennością, konkurencyjnością, silną pozycją klientów oraz ma tendencje do przyspieszania. Zmiany zachodzące w otoczeniu dotyczące sfery politycznej, ekonomicznej, gospodarczej i społecznej, a także technologicznej i ekologicznej, wymuszają na organizacjach ciągle dostosowywanie się o niego poprzez stosowanie odpowiednich procesów dostosowawczych.

Wymagania współczesnego rynku oraz turbulentne otoczenie zmuszają organizacje do ciągłego monitorowania zachodzących zmian oraz do dużej elastyczności działania i szybkiej reakcji na pojawiające się sygnały z otoczenia.

Słowa kluczowe: elastyczność organizacji, turbulentne otoczenie, strategia organizacji

1. Mechanizmy elastyczności organizacji

Fundamentalną kwestię w naukach organizacji i zarządzania stanowi przyjęcie właściwego paradygmatu. Z taką propozycją występuje w swoim podręczniku Stanisław Sudoł. Paradygmaty zostały skonstruowane w następujący sposób:

- „Podstawowym warunkiem przetrwania organizacji w warunkach burzliwego otoczenia jest jej elastyczne przystosowanie się do niego”.
- „Im starsza jest organizacja, tym bardziej sformalizowane jest jej zachowanie i tym mniej jest ona elastyczna”¹.

Pojęcie elastyczności organizacji jest pojęciem o bardzo szerokim znaczeniu i może dotyczyć wszelkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, tj. począwszy od realizowania wszystkich funkcji podstawowych, np. produkcji czy sprzedaży, a skończywszy na funkcjach pomocniczych związanych z zarządzaniem.

Ogólnie elastyczność przedsiębiorstwa to zdolność do inicjowania i dokonywania zmiany reguł dotychczas obowiązujących w przedsiębiorstwie w celu lepszego dostosowania się do potrzeb rynku i wymagań otoczenia, a więc zdolność do efektywnej reakcji na zmiany i zakłócenia wewnątrz i w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz traktowania zmian nie jako zagrożeń, lecz jako sposobności do podejmowania nowych działań i ich weryfikowania na rynku².

Organizacja elastyczna to taka, której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb klientów, otoczenia zewnętrznego oraz wymogów konkurencji. Powinna w każdym momencie w sposób ciągły poszukiwać równowagi między stabilizacją sposobów działania, procesów i procedur – niezbędnej do utrzymywania wysokiego poziomu jakości oraz niezawodności działań – a destabilizacją wprowadzaną w wyniku dokonywanych zmian.

Elastyczne działania organizacji powinny wyrażać się nie tylko w dużej zdolności do zmiany, lecz także, co bardzo istotne, do szybkiego podejmowania decyzji pozwalających na te zmiany. Skłonność i zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego reagowania na przewidywalne i zachodzące zmiany w otoczeniu powinny prowadzić do zachowania egzystencji i efektywnego rozwoju firmy przy możliwie najniższym nakładzie.

¹ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 21.

² J. Penc, *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997, s. 109.

W literaturze można doszukać się wielu definicji elastyczności, z których kilka wybrano i przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Przykłady definicji i rodzajów elastyczności

Autor	Definicja elastyczności	Wyróżniki i rodzaje elastyczności
H.I. Ansoff	Elastyczność jest atrybutem organizacji, która radzi sobie ze zmianami w otoczeniu; zamiast na nie wpływać, próbuje na nie odpowiadać (głównie przez zwiększenie płynności zasobów)	Elastyczność zewnętrzna: ofensywna i defensywna Elastyczność wewnętrzna
D.J. Eppink	Elastyczność jako cecha organizacji sprawia, że jest ona mniej odporna na nieprzewidywalne zmiany zewnętrzne lub ustawia ją w lepszej pozycji, aby z sukcesem mogła na te zmiany odpowiadać. Elastyczność stanowi składową pełnej zdolności do reagowania na zmiany (uzupełniającą składową jest innowacyjność odnosząca się do zmian przewidywalnych)	Elastyczność operacyjna (dotycząca bieżącej działalności) Elastyczność konkurencyjna (niezbędna do reagowania na zmiany w otoczeniu) Elastyczność strategiczna (niezbędna do reagowania na zmiany pochodzące z makrootoczenia)
M.G. Krijnen	Elastyczność to zdolność do zmian, która pozwala organizacji zachować żywotność. Obejmuje zmiany, które: – pozwalają na adaptację do zmian w otoczeniu, niedających się zaprogramować (przewidzieć) – można wykorzystać w rozwoju organizacji; stanowią szansę, pojawiające się w otoczeniu – powodują podejmowanie działań oddziałujących na otoczenie organizacji, co pozwala jej uniknąć konieczności adoptowania się	Elastyczność operacyjna (w produkcji) jako konsekwencja przejściowych fluktuacji na rynku Elastyczność organizacyjna (dotycząca zmian struktur organizacyjnych, systemów informacyjnych i komunikacji) Elastyczność strukturalna (dotycząca zmian struktury celów ekonomiczno-społecznych, kombinacji produkt–rynek)
K.E. Weick	Elastyczność jest związana z odpowiednim zakresem działań, służących modyfikowaniu bieżących działań organizacji na skutek względnie trwałych zmian w otoczeniu	Elastyczność jest przeciwieństwem stabilności, jednakże zarówno skrajna elastyczność, jak i stabilność wpływają niszcząco na organizację
J.B. Quinn	Elastyczność jako składowa inkrementalizmu oznacza utrzymanie pewnych opcji dzięki szerokiej specyfikacji celów i przyzwoleniu na konkurowanie ze sobą nowych podejść tak długo, jak to możliwe	Elastyczność sprowadza się do utrzymania rezerw określonych zasobów w celu ich użycia, gdy pojawi się taka potrzeba
P.A. Aaker, B. Mascarenhas	Elastyczność jako opcja strategicznego myślenia przedsiębiorstwa oznacza zdolność do adaptacji w nieprzewidywalnym otoczeniu, tj. w warunkach szybko pojawiających się licznych zmian, które istotnie oddziałują na wyniki przedsiębiorstwa	Elastyczność może być osiągnięta m.in. przez: – dywersyfikację – inwestycje w zasoby – ograniczenie specyfikacji

Źródło: S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 26.

Idealna organizacja elastyczna ma następujące cechy:

- zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci;
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania;
- krótkie procesy decyzyjne – płaską strukturę, uprawomocnianie pracowników wykonawczych (*empowerment*);
- personel przyzwyczajony do zmian (ten punkt jest najtrudniejszy do zrealizowania)³.

Elastyczność przedsiębiorstwa jest więc cechą zbiorczą, która obejmuje wiele cech szczegółowych świadomie kształtowanych przez każdą firmę, wpływając na jej pozycje na rynku. Rezultatem elastycznych działań firmy są zarówno zmiany struktur i procesów wewnątrz organizacyjnych, jak i relacji organizacji z otoczeniem⁴. Uwzględniając konkurencję, elastyczność firmy należy rozpatrywać jako zespół elastycznych działań przedsiębiorstwa, które prowadzą do powstania przewagi konkurencyjnej na rynku.

W literaturze można spotkać się z podziałem elastyczności przedsiębiorstw na elastyczność operacyjną i elastyczność indywidualną (decyzyjną i realizacyjną).

Elastyczność operacyjna może być określana na poziomie funkcjonalnym i decyzyjnym. Elastyczność decyzyjna jest związana z podejmowaniem bieżących decyzji, które odnoszą się do elastyczności operacyjnej przedsiębiorstwa. Dotyczy to zatem identyfikacji, pomiaru, oceny, budowania elastyczności, a także jej doskonalenia (opracowania planów, projektowania, kontroli)⁵. Natomiast **elastyczność indywidualna** (decyzyjna i realizacyjna) jest to zdolność do reakcji na zmiany otoczenia na poziomie każdego pracownika lub stanowiska pracy. Elastyczności indywidualne decydują o elastyczności przedsiębiorstwa, ale nie występują tu proste zależności typu: suma indywidualnych elastyczności składa się na elastyczność przedsiębiorstwa⁶.

³ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 391.

⁴ W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007, s. 172.

⁵ S. Kasiewicz, J. Ormiańska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 21.

⁶ Tamże.

Z powyższego podziału wynika, że elastyczność przedsiębiorstwa może być rozumiana na wiele różnych sposobów. W zależności od spojrzenia na dany problem w organizacji mamy do czynienia z różnymi jej ujęciami.

Z uwagi na różnorodność branż i ich specyfikę, inna będzie waga zarządzania elastycznego dla poszczególnych działań w organizacji i samych przedsiębiorstwach. Jednakże niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności firmy, uogólniając, można wyróżnić dwa podejścia do elastyczności organizacji. Pierwsze, zwane podejściem **aktywnym**, dotyczy zdolności organizacji do reakcji na zmiany, które już zaszły w otoczeniu. Wówczas aktywne działania organizacji mają wyraźne skutki wewnątrz przedsiębiorstwa i są nazwane **elastycznością wewnętrzną**. Drugie podejście, zwane **pasywnym**, odnosi się do właściwości organizacji potrafiącej ograniczyć wpływ na przedsiębiorstwo tych zmian otoczenia, które jeszcze nie nastąpiły, a dają się przewidzieć. W tym przypadku konieczne jest trafne rozpoznawanie trendów rynkowych oraz podejmowanie działań dostosowawczych i zapobiegawczych wyprzedzających zmiany. Zdolność organizacji do takich reakcji jest nazywana **elastycznością zewnętrzną**⁷.

Zarówno elastyczność wewnętrzną, jak i elastyczność zewnętrzną mogą być doskonałym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej. Stąd przedsiębiorstwa, które chcą zdobyć i utrzymać wysoką pozycję konkurencyjną, powinny umieć szybko dostosować się (elastyczność) do rozpoznawanych bieżących i przyszłych potrzeb, oczekiwań i wymagań klientów, wykorzystując analizy aktualnych trendów rynkowych⁸.

Współczesne przedsiębiorstwa, chcąc konkurować na rynku, muszą obecnie troszczyć się o utrzymanie zarówno elastyczności wewnętrznej, jak i zewnętrznej, ponieważ dopiero obie elastyczności stosowane razem tworzą pełne elastyczne zarządzanie firmą.

Takie elastyczne kierowanie przedsiębiorstwem powinno obejmować zarządzanie:

- finansami;
- sprzedażą (np. elastyczna polityka cenowa);
- personelem (np. elastyczność form zatrudnienia i czasu pracy, rozwoju zawodowego i planów karier, form wynagradzania i schematów motywowania);

⁷ D.J. Eppink, *Planning for Strategic Flexibility*, „Long Range Planing” 1978, No. 11, s. 10.

⁸ W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem...*, s. 173.

- marketingiem;
- asortymentem handlowym, usługami i usługami dodatkowymi;
- dystrybucją;
- transportem zewnętrznym i wewnętrznym;
- magazynowaniem i zapasami;
- klientami i dostawcami;
- zamówieniami itp.⁹

Analizując problematykę elastyczności przedsiębiorstwa, można wyróżnić kilka typowych wymiarów elastyczności dotyczących różnych obszarów firmy, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Definicje typowych wymiarów elastyczności

Rodzaj wymiaru	Definicja
Elastyczność maszyn	Liczba i różnorodność operacji maszyny możliwych do wykonania bez pojawienia się wysokich kosztów lub dużych zmian w wynikach
Elastyczność pracy	Liczba i różnorodność zadań/operacji, które pracownik może wykonać bez pojawienia się wysokich kosztów lub dużych zmian w wynikach
Elastyczność materiałowa	Liczba istniejących powiązań między centrami procesów i różnorodnością materiałów, które mogą być transportowane tymi ścieżkami bez pojawienia się wysokich kosztów lub dużych zmian w wynikach
Elastyczność sekwencji przepływu	Liczba produktów, które mają alternatywne ścieżki i zakres zmienności między używanymi ścieżkami bez pojawienia się wysokich kosztów lub dużych zmian w wynikach
Elastyczność operacyjna	Liczba produktów, które mają alternatywne sekwencje planów, i różnorodność stosowanych planów bez pojawienia się wysokich kosztów lub dużych zmian w wynikach
Elastyczność rozwoju	Liczba i różnorodność możliwości rozwoju, które można wprowadzić bez pojawienia się wysokich kosztów lub dużych zmian w wynikach
Elastyczność wolumenu	Zakres zmian i poziom fluktuacji w poziomie zagregowanego produktu wyjściowego firmy, które można uzyskać bez pojawienia się wysokich kosztów lub dużych zmian w wynikach
Elastyczność mieszana	Liczba i różnorodność produktów, które można wytworzyć bez pojawienia się wysokich kosztów lub dużych zmian w wynikach
Elastyczność nowego produktu	Liczba i różnorodność nowych produktów, które można wprowadzić do produkcji bez pojawienia się wysokich kosztów lub dużych zmian w wynikach
Elastyczność modyfikacji	Liczba i różnorodność modyfikacji produktów, które można wprowadzić bez pojawienia się wysokich kosztów lub dużych zmian w wynikach

Źródło: S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw...*, s. 31.

⁹ Tamże.

Oprócz wymienionych w tabeli powyżej typowych obszarów elastyczności można podać jeszcze jeden, który jest związany realizowanymi przez przedsiębiorstwa procesami inwestycyjnymi; to tzw. elastyczność inwestycji, dotycząca przedsięwzięć inwestycyjnych, którą można zdefiniować jako zdolność decydentów do aktywnego oddziaływania na realizowane przedsięwzięcie inwestycyjne, np. przez odłożenie jego realizacji w czasie, zmianę zakresu (roszczenie lub ograniczenie) lub zaniechanie kontynuowania przedsięwzięcia¹⁰.

Ważną kategorią elastyczności są jej mechanizmy (narzędzia, sposoby), do których można zaliczyć:

- redundancje zasobów – (trzymanie zasobów na wszelkie niespodziewane okazyje), nadmiar zasobów umożliwia ich względnie szybkie uruchomienie w sytuacjach wykorzystywania okazji i szans oraz w sytuacjach niespodziewanych i trudnych do przewidzenia;
- dywersyfikację działalności lub/i zasobów – przez różnorodność materialną i niematerialną zapewnia zachowanie ciągłości organizacji przy nieciągłym (zmiennym) otoczeniu, zminimalizowanie czasu dostępu do potrzebnych zasobów jest możliwe w przypadku korzystnej relacji zasobów własnych do obcych;
- monitornig – jako rejestracja przeszłości lub teraźniejszości, a także orzekanie przyszłości, rzadko wymieniany jako narzędzie elastyczności organizacji;
- procesy decyzyjne – bardziej lub mniej sprawnie prowadzone nie tylko ze względu na brak odpowiedniej wiedzy czy wielkość skłonności do ryzyka;
- dobór odpowiedniej kadry kierowniczej – biorąc pod uwagę zasięg i rozpiętość kierowania, a także czas (szybkość) i zasięg podejmowanych decyzji;
- organizacja „przedsiębiorstwa w ruchu” – wykorzystuje dostępność do zasobów, określana jako organizacja wykorzystująca chaos, w celu skracania czasu odpowiedzi organizacji.

Problemy elastyczności organizacji można również rozpatrywać według elementów modelu organizacji Levitta, dodatkowo zmodyfikowanego przez Krzyżanowskiego, tzn. według:

- celów organizacji,

¹⁰ S. Kasiewicz, J. Ormiańska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw...*, s. 30.

- ludzi,
- struktury,
- infrastruktury technicznej
- kadry kierowniczej¹¹.

W literaturze można spotkać się z klasyfikacją elastyczności przedsiębiorstwa jako syntetyczną charakterystyką podmiotową, wyodrębniającą różne formy elastyczności, które pokazują nie tylko jej krańce – tzn. że firma jest nieelastyczna bądź wykazuje doskonałą elastyczność – lecz także stopnie i podejścia do osiągnięcia elastyczności. Klasyfikację taką przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Poziomy elastyczności przedsiębiorstw

Stopień elastyczności	Definicja lub krańcowa zmiana	Przykład
Sztywny	Stabilność i satysfakcja zarówno produktu, jak i rynku	W zakładach Henry'ego Forda można było wyprodukować samochód w każdym kolorze, pod warunkiem, że był to kolor czarny
Dostosowawczy	Zgoda na główne zmiany, tzn. poziomu popytu i gustu konsumentów	Przemysł drzewny w większości krajów
Reakcyjny	Dokonane będą znaczące zmiany w produktach lub rynkach w celu zdobycia lub utrzymania klientów	Produkcja komputerów osobistych w IBM, gdy okazało się, że są one perspektywiczne
Adaptacyjny/ proaktywny	Dokonane będą znaczące zmiany zarówno w produktach, jak i rynkach w celu zdobycia lub utrzymania klientów	Główna część usług „Rewolucja”, jaka nastąpiła w światowej klasy liniach lotniczych i hotelach, bądź ogólny trend w kierunku indywidualizacji
Elastyczny	Zmiany zarówno w produktach, jak i rynkach w odpowiedzi na słaby sygnał	Nowo uruchamiane firmy konsultingowe. Firmy zajmujące się modą na najwyższym poziomie

Źródło: S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw...*, s. 32.

W dziedzinie zarządzania kategoria elastyczności jest przedmiotem oceny i dyskusji jako ważna cecha grupy przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa, zasobu materialnego i niematerialnego, struktury organizacyjnej czy pracownika. W tabeli 4 zaprezentowano różne wymiary elastyczności przedsiębiorstwa produkcyjnego, biorąc pod uwagę kryterium wyodrębnienia wymiaru.

¹¹ R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 28.

Tabela 4

Wymiary elastyczności przedsiębiorstwa produkcyjnego

Kryterium wyodrębnienia wymiaru	Rodzaje elastyczności
Czas	strategiczna taktyczna operacyjna
Rodzaj zasobu	maszyn pracy materiałowa procesu produktu
Rodzaj funkcji zarządzania	systemowa organizacyjna badawczo-rozwojowa marketingowa produkcyjna
Poziom struktury zarządzania firmą	przedsiębiorstwa zakładu wydziału stanowiska (indywidualna)
Aspekt zarządzania	aktualna potencjalna planowana wymagana
Aspekty mierzenia	zakres – poziom wielkości zakres – różnorodność ruch – efekty zmiany (czas, koszt, jakość, wysiłek) jednorodność (uniformity)
Aspekty decyzyjne	decyzje strategiczne decyzje operacyjne decyzje inwestycyjne decyzje finansowe

Źródło: S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw...*, s. 28.

Specyfika działalności przedsiębiorstw funkcjonujących w różnych branżach i na różnych rynkach wymusza indywidualne podejście do ich konkurencyjności oraz do elastycznego zarządzania każdym z nich. Biorąc pod uwagę różnie opisywaną elastyczność firmy, ze względu na jej prowadzoną działalność dla przykładu można podać np. rodzaje elastyczności przedsiębiorstwa handlowego, co pokazano w tabeli 5.

Tabela 5

Rodzaje elastyczności firmy handlowej

Rodzaj elastyczności	Opis działania jako zdolność
Elastyczność głębokiego asortymentu handlowego	Zdolność do szybkiego dopasowania głębokości asortymentu, tj. ilości oferowanych odmian typów produktów, do oczekiwań i potrzeb klientów oraz istniejących warunków ekonomicznych
Elastyczność szerokości asortymentu handlowego	Zdolność do szybkiego rozszerzania i zwężania asortymentu handlowego, czyli zmniejszania i zwiększania liczby oferowanych linii produktów, w celu usatysfakcjonowania klientów oraz uzyskania korzyści finansowych
Elastyczność długości asortymentu handlowego	Zdolność do zmniejszania i zwiększania liczby pozycji asortymentowych, zaspakojenie jednocześnie zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów przy realizacji wyznaczonych celów przedsiębiorstwa
Elastyczność spójności asortymentu handlowego	Zdolność do włączenia lub wykluczenia z oferty handlowej linii produktów niepowiązanych blisko ze sobą, np. pod względem zastosowania, wymogów promocyjnych czy logistycznych, zmiany oczekiwań i potrzeb klientów oraz poprawy wyników finansowych firmy
Elastyczność składania zamówień	Zdolność do dopasowania wielkości i częstotliwości składanych zamówień u dostawców z wzięciem pod uwagę ciągle zmieniającego się zapotrzebowania na towary i usługi, z uwzględnieniem popytu
Elastyczność wyboru dostawcy	Zdolność do zakupu produktów od różnych pośredników i producentów (z różnych źródeł) z zachowaniem określonego poziomu ich jakości, zgodnie z wymaganiami i oczekiwaniami klientów
Elastyczność stanów magazynowych i zapasów	Zdolność do dopasowywania wielkości zapasów i stanów magazynowych do ciągle zmieniającego się popytu z zapewnieniem realizacji wszystkich zamówień bez niepotrzebnych opóźnień i zwłoki

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, *Kierunki metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007, s. 174–175.

Można więc przyjąć za pewnik stwierdzenie Lichtarskiego dotyczące zarządzania elastycznością przedsiębiorstwa, że „kształtowanie zdolności i skłonności przedsiębiorstwa do stosownego reagowania na wpływ otoczenia może mieć miejsce we wszystkich jego elementach, relacjach, zdarzeniach i procesach, a więc we wszystkich, co tworzy i ożywia przedsiębiorstwo, a także we wszystkim, co wiąże przedsiębiorstwo z jego otoczeniem¹².

¹² W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem...*, s. 173.

2. Elastyczność celów

Cel to podstawowa kategoria nauki o zarządzaniu. Teoria celów przedsiębiorstwa powstała jeszcze w czasach, kiedy otoczenie było w miarę spokojne, dobrze ustrukturalizowane, a przyszłość w miarę przewidywalna. Planowanie w przedsiębiorstwie sprowadzało się do identyfikowania celów, a te następnie dopełnione o środki osiągnięcia celów dezagregowano na bardziej szczegółowe poziomy: taktyczny i operacyjny. W warunkach rosnącej turbulencji otoczenia, nowego krajobrazu konkurencji podstawową kategorią zarządzania staje się elastyczność organizacji. Cele natomiast należą do tych kategorii, które usztywniają organizację. Problemem są zwłaszcza cele długofalowe, ujmowane w strategiach działania przedsiębiorstw. Z jednej strony w warunkach narastającej turbulencji otoczenia i coraz częściej pojawiających się okresów nieciągłości uniemożliwiają one racjonalne planowanie. Z drugiej zaś realizacja długofalowego celu (strategicznego) może przeszkadzać w wykorzystywaniu trudnych do przewidzenia okazji i unikaniu nowo powstałych zagrożeń lub wręcz je uniemożliwiać¹³.

Specjaliści i znawcy problematyki zarządzania coraz częściej uważają, że strategia ze swoimi długofalowymi celami staje się przysłowiową kulą u nogi. Twierdzą, że problemy zarządzania strategicznego, które dotyczą planów działania i celów w nich zawartych, nie wytrzymują próby czasu. Do najważniejszych mankamentów zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę jego cele, można zaliczyć:

- brak elastyczności celów strategicznych, pomimo że ulegają one dezaktualizacji, są nadal podtrzymywane ze względu na samą ideę zarządzania strategicznego oraz na realizowany plan;
- mechanizmy powiązanych działań ukierunkowanych na osiągnięcie dalekosiężnych celów, co często prowadzi do zaniechania usprawnień oraz krótkookresowych interesów;
- plany strategiczne zawężające horyzonty myślenia, a odnoszące się tylko do postanowień strategii, co w efekcie ogranicza elastyczność firmy, bardzo istotną i wręcz konieczną w sytuacji, gdy wokół firmy zachodzą wciąż nowe zjawiska.

W burzliwym otoczeniu procesy adaptacji pozostają w kontrapozycji do realizacji celów strategicznych. Aby przetrwać na konkurencyjnym rynku, trzeba

¹³ R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu...*, s. 64.

dokonywać ciągłych zmian adaptacyjnych. Coraz więcej specjalistów z zakresu zarządzania strategicznego uważa, że to już nie strategiczne cele, ale okazje stają się kluczową kategorią zarządzania i elastyczności organizacji. Okazja dla przedsiębiorstwa to zdarzenie (np. upadek konkurenta) lub powstały splot różnych okoliczności (np. utworzenie się niszy rynkowej) o charakterze gospodarczym (lub o skutkach gospodarczych), stwarzających możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych i/lub niematerialnych. Okazje są ściśle związane z momentem czasu i okresem. Pojawiają się, trwają jakiś czas i znikają zarówno w bliższym otoczeniu porterowskim, otoczeniu dalszym, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa. Choć można mówić o subiektywizmie przy identyfikacji okazji, te pochodzące z otoczenia dalszego mają niewątpliwie większy, bardziej powszechny zasięg, dłużej trwają (np. sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstw regulacje prawne) i zwykle nie tworzą sytuacji konkurencyjnych (np. ustawy o podatkach). Okazje z otoczenia porterowskiego są niewątpliwie postrzegane subiektywnie, pojawiają się nagle, trwają krótko, bo zwykle mają charakter konkurencyjny (np. przetarg)¹⁴.

Okazje pojawiają się i trwają przez jakiś czas, tracą stopniowo lub skokowo swój potencjał, a następnie znikają. Można więc mówić o cyklu życia okazji. Peter Skat-Rordam, używając pojęcia procesu rozwoju przedsiębiorstwa, opisał ten cykl, wyodrębniając następujące etapy:

- dostrzeganie okazji,
- uściślanie okazji,
- finansowanie wykorzystywania okazji,
- wykorzystanie okazji,
- zarządzanie cyklem życia,
- nadzór nad wykorzystywaniem okazji¹⁵.

Pojawiające się okazje, które przedsiębiorstwo może wykorzystać, można dostrzec dzięki:

- znajomości nowoczesnych technologii,
- interakcji klienta z rynkiem,
- okazji ukrytej w jakimś problemie,
- lepszemu zrozumieniu i wykorzystaniu własnych możliwości,
- współpracy z innymi partnerami.

¹⁴ Tamże, s. 66.

¹⁵ Tamże, s. 67.

Uściślenie okazji zaczyna się od rozważań nad tym, jakie działania należy podjąć, by dany pomysł urzeczywistnić. Bardzo ważna jest również szybka ocena atrakcyjności okazji z punktu widzenia potencjalnych dodatkowych wartości materialnych i niematerialnych dla przedsiębiorstwa. Finansowanie okazji powinno być rozłożone w czasie i w miarę ostrożne. Źródłem finansowania mogą być okrojone budżety innych obszarów działalności przedsiębiorstwa albo specjalne środki przeznaczone ex ante na finansowanie okazji¹⁶.

3. Elastyczność strategii

Stosując kluczowe procesy strategiczne, przedsiębiorstwo powinno znaleźć się w najlepszym punkcie do wykorzystania możliwości, tam, gdzie nurt okazji jest najgłębszy. Procesy i odpowiednie działania mogą dotyczyć innowacji, produktu, partnerstwa lub wejścia na nowe rynki. Proste zasady zaś stanowią system przewodni umożliwiający menedżerom wychwytywanie okazji. Współczesna strategia powinna się składać z wyjątkowego zestawu procesów oraz poręcznych i prostych zasad, według których są one prowadzone. Wśród prostych zasad składających się na nowe ujęcie strategii można wyróżnić pięć grup, których charakterystyki przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6

Rodzaje i charakterystyka prostych zasad składających się na nowe ujęcie strategii

Typ	Cel	Przykład
1	2	3
Jak?	Określają główne właściwości systemu funkcjonowania procesu: co czyni nasz proces wyjątkowym?	Zasady Akmai dotyczące procesu obsługi klienta: w składzie zespołu obsługi klienta musi być guru techniczny, na wszystkie pytania musi paść natychmiastowa odpowiedź, pracownicy działu R&D muszą odbyć staż w dziale obsługi klienta
Zasady ograniczające	Pozwalają menedżerom skoncentrować się na najlepszych okazjach do wykorzystania	Pierwotna zasada akwizycji Cisco: kupowane firmy muszą zatrudniać nie więcej niż 75 osób, z czego 75% musi być inżynierami
Zasady priorytetowe	Pozwalają ustanowić ranking akceptowanych okazji	Zasada Intela dotycząca alokacji zdolności produkcyjnych na podstawie marży brutto

¹⁶ Tamże.

1	2	3
Zasady czasowe	Pozwalają na synchronizację działań związanych z wykorzystaniem szans	Hawlett-Packart – minimalny czas krytyczny (<i>break even time</i>) jest podstawą wprowadzania nowych produktów na rynek
Zasady wyjścia	Pomagają menedżerom zdecydować, kiedy odrzucić przestarzałe okazje	W firmie Oticon menedżerowie porzucają projekty, jeśli kluczowy członek zespołu przechodzi do pracy nad innym projektem

Źródło: R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 50.

Współcześnie menedżerowie mogą wybierać różne sposoby walki konkurencyjnej. Mogą tworzyć i budować twierdzę obronną, pozyskiwać i eksploatować dostępne zasoby lub wylapywać krótkookresowe okazje strategiczne przy zastosowaniu prostych zasad. Należy przy tym pamiętać, że każde podejście wymaga innych umiejętności i sprawdza się w odmiennych warunkach.

Wzrost znaczenia strategicznego zarządzania firmą we współczesnych warunkach wskazuje na to, że można traktować pojęcia elastyczności i zwinności przedsiębiorstwa jako synonimy, chociaż są dopuszczalne także określenia akcentujące różnice (np. w warunkach działania przedsiębiorstw w systemie sieciowym czy koncepcji łańcuchów dostaw)¹⁷.

W tabeli 7 zestawiono charakterystyki nurtu pozycjonowania i nurtu zasobowego zarządzania strategicznego i na tym tle zaprezentowano ideę prostych zasad.

Tabela 7

Trzy podejścia do strategii

Logika strategiczna	Pozycja	Zasoby	Proste zasady
	ustanowienie trwałej pozycji	wykorzystanie zasobów	wychwytywanie okazji
1	2	3	4
Kroki strategiczne	Identyfikacja atrakcyjnej branży, zajmowanie pozycji obronnej, fortyfikacja obronna	Opracowanie wizji, tworzenie zasobów, eksploatacja zasobów	Wykorzystywanie zamieszania w otoczeniu, utrzymanie się w permanentnym ruchu, wykorzystywanie okazji, wycofywanie się po uzyskaniu korzyści
Pytanie dlaczego	Gdzie powinniśmy być?	Czym powinniśmy być?	Jak powinniśmy funkcjonować?

¹⁷ S. Kasiewicz, J. Ormiańska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw...*, s. 23.

1	2	3	4
Źródło przewagi	Szczególna, wartościowa pozycja oraz ściśle zintegrowany system działań	Szczególne, wartościowe i trudne do imitacji zasoby	Kluczowe procesy i proste zasady
Najlepsze w...	Powoli zmieniających się dobrze ustrukturalizowanych rynkach	Umiarkowanie zmieniających się, dobrze ustrukturalizowanych rynkach	Gwałtownie zmieniających się chaotycznych rynkach
Czas trwania przewagi	Długotrwała	Długotrwała	Nieprzewidywalna
Ryzyko	Trudno jest zmienić pozycję tak szybko, jak zmieniają się rynki	Trudno jest tworzyć nowe zasoby tak szybko, jak zmieniają się rynki	Zbyt mały krytycyzm menedżerów w stosunku do pojawiających się okazji
Cel funkcjonalny	Rentowność	Długoterminowa dominacja	Wzrost

Źródło: R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu...*, s. 51.

Kierunek, w którym podjęto próbę pogodzenia sztywnych idei planowania strategicznego z koniecznością bieżącej adaptacji do coraz bardziej zmiennych warunków otoczenia, nazwano podejściem ewolucyjnym lub uczącym się. Z badań Mintzberga, Quinna i Ghoshala (1995) wynikało, że strategia przedsiębiorstwa raczej nie jest obmyślnym planem, ale wyłania się i stopniowo rozwija wraz z upływem czasu. Nie powstaje według określonych procedur, sformalizowanych algorytmów, lecz kształtuje się stopniowo w procesie uczenia się. Przedsiębiorstwom bardzo rzadko udaje się stworzyć i zrealizować zamierzone przez siebie strategie. Dzieje się tak dlatego, ponieważ strategię modyfikuje się nieustannie, adaptując się do zmiennych warunków otoczenia przez uwzględnianie pojawiających się okazji i innych wydarzeń zachodzących na rynku. Podstawowym problemem staje się wykorzystanie okazji i osiągnięcie sukcesu. Wyłaniająca się strategia jest więc wynikiem albo swoistego „radzenia sobie” z bieżącą rzeczywistością, albo permanentnych korekt zaplanowanej strategii w następstwie procesów adaptacyjnych w zmieniającym się otoczeniu (to ostatnie podejście Quinn nazwał logicznym stopniowaniem). Z rozważań Mintzberga wynika, że strategia jest połączeniem planów celowych i bieżących korekt w czasie¹⁸.

Z punktu widzenia możliwości strategicznego a jednocześnie elastycznego zachowania się organizacji stwierdzenie może być niejednoznaczne, ponieważ z jednej strony koncepcja strategii wyłaniającej się wydaje się już sama w sobie elastyczna, ale z drugiej strony również budzi wątpliwości, gdy uzna się ją za

¹⁸ R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu...*, s. 55–56.

strategię „radzenia sobie jakoś” bez przewodniej myśli, idei czy wyznaczonego kierunku.

Duża turbulencja otoczenia sektorowego, rynkowego sprawia, że tradycyjne rodzaje strategii porterowskich tracą na znaczeniu jako zbyt statyczne. Richard A. D’Aveni uważa, że sukces firmy w tych warunkach zapewniają cztery następujące działania:

- atak na konkurentów;
- szybkie zmiany na rynku (nowa segmentacja, kreowanie nowych potrzeb);
- wyjście z rynku przy kończącej się koniunkturze;
- wejście na nowy rynek¹⁹.

Długookresowa przewaga konkurencyjna wynika z umiejętności generowania przewagi krótkookresowej. Okazje pojawiają się szybciej, niż potrafi na nie zareagować naczelna biurokracja przedsiębiorstwa, skrępowana koniecznością realizowania przyjętej strategii. Pojawiające się możliwości znikają szybciej, niż można stworzyć zasoby do ich skutecznego wykorzystania. W związku z tym w burzliwym otoczeniu wskazana jest raczej partyzantka niż klasyczne działania w ramach przyjętej, głęboko ustrukturalizowanej, klasycznie rozumianej strategii. Działanie partyzanckie opiera się na przeciwstawnej logice. Na początku należy dysponować szerokim spektrum umiejętności, zanim jeszcze wiadomo, gdzie i jak mogą być wykorzystane. Długotrwałe sukcesy przedsiębiorstw nie wynikają ze znalezienia atrakcyjnej branży czy niszy rynkowej i zbudowania tam trudno dostępnej twierdzy dla konkurentów albo z nabywania najnowszych technologii. Trwałe sukcesy wynikają przede wszystkim ze zdolności do robienia czegoś lepiej, niż robią to konkurenci, a także z szybszego reagowania na pojawiające się korzystne okazje.

W odniesieniu do strategii przedsiębiorstwa elastyczności nie należy rozumieć w sposób uproszczony – jako formy wykorzystania w praktyce zarządzania „elastycznej strategii”, co przekładałoby się na stałe zmiany strategii, np. co roku, bądź jako dysponowania dużym portfelem gotowych strategii i wyboru tej, która odpowiada zmiennym warunkom otoczenia²⁰. Rola elastyczności objawia się w dwóch głównych obszarach tj. budowania i wdrażania strategii, co przedstawiono w tabeli 8.

¹⁹ Tamże, s. 56.

²⁰ S. Kasiewicz, J. Ormiańska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw...*, s. 16.

Tabela 8

Problematyka elastyczności na poziomie strategii przedsiębiorstwa

Etapy strategii	Elementy składowe
Budowanie strategii	Wpływ ryzykownego i niepewnego otoczenia na procesy i narzędzia opracowywania strategii, cele dotyczące strategii w obszarze elastyczności, programy i przedsięwzięcia ukierunkowane na wzrost elastyczności, wybór wariantów strategii za pomocą modeli opcji realnych
Wdrażanie strategii	Monitorowanie i kontrola działań i wyników w obszarze elastyczności, zmiana strategii

Źródło: S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw...*, s. 17.

W aktualnych warunkach gospodarowania przedsiębiorstw kluczowe są dwie kwestie z zakresu budowania strategii: uwzględnienie wpływu ryzyka i niepewności otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego oraz wykorzystanie realnych w ocenie opracowywanych wariantów strategii²¹.

Zarządzanie elastycznością w dużym stopniu zależy również od tego, jak koncepcje teoretyczne i praktyka gospodarcza określają rolę elastyczności w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Rola elastyczności w ujęciu problemu strategii firmy wynika z kilku istotnych elementów, które przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9

Obszary elastyczności o strategicznym znaczeniu dla działalności przedsiębiorstwa

Elastyczność strategii	Instrumenty redukcji ryzyka i niepewności
	Determinanta przewagi konkurencyjnej
	Elastyczność w opracowaniu strategii
Elastyczność działania	Elastyczne systemy organizacji produkcji
	Elastyczność operacyjna
	Elastyczność indywidualna

Źródło: S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw...*, s. 14.

²¹ Tamże, s. 17.

Podsumowując problematykę elastyczności i szeroko rozumianej strategii organizacji, można krótko stwierdzić, że:

- strategia przedsiębiorstwa formułowana w warunkach turbulentnego otoczenia organizacji powinna mieć charakter ogólny i przybierać raczej postać zasad niż programu w kategoriach produktu;
- niezbędna elastyczność organizacji działającej w burzliwym otoczeniu zwiększa ważność tradycyjnie rozumianej misji i zamiaru strategicznego przedsiębiorstwa kosztem tradycyjnie rozumianej strategii;
- w turbulentnym otoczeniu organizacji szczególnego znaczenia nabierają ciągle korekty strategii wynikające z uwzględniania co rusz pojawiających się okazji i innych zdarzeń zachodzących na rynku; podstawowym problemem staje się właściwe i efektywne wykorzystanie pojawiającej się okazji, w taki sposób, aby przedsiębiorstwo odniosło sukces;
- w zarządzaniu przedsiębiorstwem działającym w turbulentnym otoczeniu szczególnego znaczenia nabierają okazje.

4. Elastyczność struktur

Elastyczność struktur organizacyjnych rozumiana jako możliwość szybkiej ich zmiany czy dostosowania do potrzeb bądź jako ich naturalna zmienność z pewnością nie jest zjawiskiem jednolitym. Jest jednak zjawiskiem istotnym, gdyż jeśli przyjmiemy założenie, że struktura organizacyjna – bądź szerzej: organizacja przedsiębiorstwa – jest czynnikiem determinującym implementację określonej strategii, to pośrednio wpływa ona na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa²².

Studiując literaturę o problematyce elastyczności w obszarze struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, można wyróżnić jej następujące rodzaje.

A. Elastyczność wynikająca z modułowej budowy organizacji. Modułową budowę organizacji może mieć np. organizacja dywizjonalna, organizacja typu holdingowego lub organizacja sieciowa. Elastyczność wymienionych form organizacyjnych jest efektem i skutkiem tego, że poszczególne jej elementy jako całości mają wyraźne granice i można jasno zdefiniować, jaki jest zakres i efekt ich działania albo konkretny produkt. Jednostki w ramach dużej organizacji są więc w pewnym sensie

²² R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu...*, s. 75.

niezależnymi suborganizacjami zorientowanymi obiektowo lub terytorialnie, a nie funkcjonalnie. Przykładem mogą być oddziały firm działających na kilku strategicznie istotnych rynkach. Więzi techniczno-technologiczne łączące poszczególne jednostki w ramach struktur modułowych są bardzo słabe, więc przekonfigurowanie tego typu organizacji odbywa się bez istotnych perturbacji organizacyjnych. W przypadku sieci łączących partnerów w układzie pionowym więzi techniczne są wprawdzie silne, lecz niezależność organizacyjno-prawna ułatwia rekonfigurację.

B. Elastyczność wynikająca z cech osobowych dyrektora naczelnego.

Cechy osobowe dyrektora naczelnego są bardzo wyraźne związane z elastycznością organizacji. Firmy zarządzane przez kooperatywnych szefów, poszukujących informacji z zewnątrz i okazji, dokonują zmian czasami nawet szybciej, niż mogą się do tego dostosować pracownicy. Dlatego wiele organizacji jest elastycznych na poziomie strategicznym, natomiast na poziomie operacyjnym czy taktycznym są skostniałe. Ilustrują to przykłady firm szybko wchodzących w nowe aliansy strategiczne i przykłady pracowników, którzy działając „na dole”, nie wiedzą, że współpracują z np. dotychczasowym konkurentem. Dla tych osób codzienna praca wygląda podobnie. Tego typu elastyczność pozostaje więc na dobrą sprawę domeną zarządu, w pozostałej części organizacji nie ma żadnych zmian. Może też wystąpić sytuacja, kiedy nagle zmiana, o której zadecydowano „na górze”, powoduje drastyczne zmiany „na dole”, obejmujące zwolnienie dotychczasowej kadry i przeorganizowanie firmy przez zatrudnienie „nowego garnituru” specjalistów. Działa on mechanistycznie aż do następnej zmiany. W przypadku elastyczności wynikającej z podążania za modą w świecie organizacji w zmianę może zostać zaangażowana cała organizacja. Głównym zyskiem wydaje się zwiększenie motywacji załogi. O tym, że taka elastyczność jest zjawiskiem realnym, przekonuje np. fala reengineeringu w firmach²³.

C. Elastyczność wynikająca z nieokreśloności organizacji wewnętrznej i kształtowania jej pod wpływem chwili. W praktyce zdarzają się organizacje, szczególnie te mniejsze, dla których typowa struktura organizacyjna nie ma w codziennym działaniu żadnego znaczenia. Dominują w nich działania rynkowe, techniczne czy finansowe. Formy

²³ Tamże, s. 76.

takie są często skrajnie przedsiębiorcze i koncentrują uwagę na strategicznych czynnikach sukcesu. Możliwość działania w takim układzie kończy się jednak wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa. Wyobraźmy sobie bowiem ponadnarodową korporację działającą bez relatywnie stabilnego podziału pracy, a w efekcie bez systemu planowania, raportowania i kontroli, w poszczególnych obszarach funkcjonalnych podporządkowanych centrali. W dużych firmach taka opcja jest nierealna, gdyż w przypadku działań spontanicznych i doraźnych dominują działania zaplanowane i „przećwiczone” wcześniej w innych warunkach (np. na innych rynkach). Małe, przedsiębiorcze firmy mogą natomiast kształtować system organizacyjny na nowo niemal co dnia, zmieniając na bieżąco układ realizacji zadań i przerzucając pracowników do zadań najbardziej istotnych w danej chwili. Jest to ważny element ich przewagi konkurencyjnej związanej bardzo mocno właśnie z elastycznością²⁴.

D. Elastyczność wynikająca ze świadomego kształtowania organicznych relacji wewnątrz organizacji. Jeżeli przedsiębiorstwo jest celowo kształtowane na podstawie jakiegoś modelu organicznego, jest to zdecydowanie odmienna sytuacja od opisanej w punkcie 3. Mimo podobnego efektu (słabo zdefiniowany podział pracy, luźna, wielokierunkowa komunikacja, zmienność ról, kompetencje cenione wyżej niż formalna pozycja w organizacji) struktura organizacyjna nie jest lekceważona przez decydentów, a wręcz postrzegana jako istotny element sukcesu organizacji. Celem jest jednak kształtowanie przedsiębiorstwa „luźnego”, słabo określonego i pozwalającego na znaczną swobodę działań. Z wiadomych względów tego typu przypadki zdarzają się stosunkowo rzadko, gdyż najczęściej najbardziej jest ceniona uległość, a nie fachowość, zwłaszcza gdy inne czynniki sytuacyjne temu sprzyjają (np. mechanistyczna branża). Stosunkowo rzadkie przypadki celowo kształtowanej elastycznej organizacji typu organicznego zdarzają się w obszarach organizacji o charakterze np. projektowym bądź obejmują całość organizacji, gdy ma ona charakter innowacyjny, badawczy, doradczy czy inny oparty na specjalistycznej wiedzy. Przedsiębiorstwo takie stwarza warunki pracy osobom kreatywnym i wymaga dużego wyczucia oraz wiedzy kadry kierowniczej.

²⁴ Tamże, s. 77.

- E. Elastyczność wynikająca z częstych zmian w organizacji.** Elastyczność wynikająca z częstych zmian własnościowych lub zmian naczelnej kadry kierowniczej zazwyczaj sprowadza się do zmian systemu administracyjnego, utworzenia bądź likwidacji jednostek wewnętrznych. Tego typu elastyczność jest najprostszą możliwością, lecz chyba jednocześnie najczęstszą. Jej wpływ na strategiczne losy i efektywność firmy jest mały, za to wywołuje na ogół ogromne zainteresowanie wśród szeregowych pracowników, jest źródłem zarówno ich satysfakcji, jak i obaw czy frustracji. Tworzy czasami nowy układ władzy na niższych szczeblach, który z punktu widzenia interesów partykularnych odgrywa kluczową rolę²⁵.
- F. Elastyczność wynikająca ze specyfiki działania.** We współczesnych przedsiębiorstwach znajdują się segmenty, w których są realizowane różne projekty, oraz takie, które są zaawansowane technologicznie. Istnieją również takie branże, w których specyfika działania wymusza elastyczność struktur organizacyjnych, np. gdzie realizuje się jednorazowe projekty. Zmienia się wówczas na ogół kierownictwo kolejnych projektów, ich lokalizacja, a wraz ze specyfiką skład osobowy i role organizacyjne w zespole.

Zważywszy na wymienione powyżej rodzaje elastyczności struktur organizacyjnych, można stwierdzić, że w dynamicznie zmieniającej się gospodarce największe nadzieje można wiązać z typami elastyczności opisanymi w punktach 1, 2 oraz 4. Natomiast modułowy, kooperatywny i organiczny charakter organizacji to, zdaniem wielu badaczy, atrybuty firm przyszłości.

Studiując literaturę przedmiotu, można stwierdzić, że w obszarze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jako ważniejsze elementy modelu elastycznie działającej organizacji wymienia się:

- minimum hierarchii w przedsiębiorstwie;
- funkcjonowanie podstawowych elementów struktury organizacyjnej jako małych zespołów (maksymalnie kilkunastoosobowych) o zmiennym składzie, pełniących nie tylko funkcje charakterystyczne dla danej domeny, obszaru czy zakresu działania, lecz także funkcje marketingowe, finansowe, logistyczne itp., a jedyny ściśle wyspecjalizowany zespół to księgowość;

²⁵ Tamże, s. 78.

- określenie przez zespoły przedmiotu swojej działalności oraz zakresu i wielkości inwestowania;
- wyznaczenie przez zespoły robocze własnych reguł organizacji pracy, przede wszystkim w kwestii dni i godzin pracy czy urlopów.

5. Elastyczność zasobów

Zasoby organizacji można zdefiniować bardzo szeroko, np. jako coś, co może być uznawane za siłę lub słabość przedsiębiorstwa, albo to, co stanowi jej aktywa (materialne i niematerialne), które są ściśle powiązane z jego działaniem. Ogólnie można powiedzieć, że zasoby organizacji to ogół rzeczy, informacji, ludzi oraz środków finansowych, jakimi organizacja dysponuje lub którymi może dysponować do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Elastyczność zasobów przedsiębiorstwa może być różnie postrzegana ze względu na dwie odmienne koncepcje zarządzania, tzn. inaczej będzie przy założeniach teorii zarządzania zasobowego, a inaczej przy koncepcji zarządzania procesowego.

Według założeń szkoły zasobowej przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje. Ponadto zasoby, umiejętności i budowane na ich podstawie kluczowe kompetencje są tym cenniejsze, im w większym stopniu przedsiębiorstwo potrafi obronić je przed imitacją i substytucją ze strony konkurentów. Przyjmuje się też założenie, że między zasobami oraz zamierzeniami przedsiębiorstwa musi istnieć dynamiczne napięcie (*dynamiefit, stretch*)²⁶.

Zarządzanie elastycznością przedsiębiorstwa, oparte na koncepcji zasobowej, pozwala wyciągnąć następujące wstępne wnioski:

- fundamentem elastyczności przedsiębiorstwa jest elastyczność na poziomie zasobów finansowych, materialnych i niematerialnych;
- analiza elastyczności przedsiębiorstwa może dotyczyć każdego z elementów opracowania strategii (elastyczność strategii; elastyczność, która generuje przewagę konkurencyjną; elastyczność w zakresie umiejętności; elastyczność posiadanych lub wykorzystywanych zasobów);

²⁶ K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 133–142.

- kapitalną kwestią dla uzyskania wysokiej efektywności i skuteczności zarządzania jest odkrycie relacji między elastycznością zasobów, umiejętnościami, procedurami a przewagą konkurencyjną w procesie budowania strategii przedsiębiorstwa;
- w systemie opracowania strategii przedsiębiorstwa ważne jest uwzględnienie zjawiska substytucji, jaka istnieje między efektywnością procedur a elastycznością zasobów; im bardziej sztywne są procedury wynikające z doświadczenia i zastosowania ukrytej wiedzy, tym większa jest efektywność działania przedsiębiorstwa, ale jednocześnie te procedury narzucają ograniczenia w elastyczności i prowadzą do jej usztywnienia²⁷.

Biorąc pod uwagę podejście do elastyczności ze strony koncepcji zarządzania procesowego, można powiedzieć, że efektywność działalności przedsiębiorstwa wskazuje na to, że o efektywności firm decyduje nie efektywność na poziomie działalności biznesowej, komórek organizacyjnych, w przekroju pionów funkcjonalnych czy stanowisk pracy, lecz efektywność procesowa²⁸.

Najważniejszą przesłanką wyboru podejścia procesowego do zarządzania elastycznością powinno być przekonanie menedżerów, znajdujące potwierdzenie w ich działalności operacyjnej, o tym, że firma, która nie jest zarządzana procesowo, nie może być zorientowana na klienta. W związku z tym elastyczność procesowa ma strategiczne znaczenie dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Koncentracja menedżerów na procesach pozwala na uwzględnienie całości problematyki elastyczności – od początkowego elementu identyfikacji elastyczności do końcowego elementu procesu²⁹.

Uwzględniając problematykę elastyczności zasobów organizacji, warto przy tej okazji zwrócić uwagę na najważniejszy jej zasób, którym niewątpliwie są ludzie. Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi jest zdeterminowana elastycznością działania poszczególnych osób – członków organizacji – oraz związkami między nimi. Elastyczność tę można rozpatrywać zarówno z punktu widzenia pojedynczych, wybranych funkcji systemu (np. rekrutacji, selekcji, motywowania, rozwoju kadr itp.), jak i poziomu całej organizacji. Elastyczność zasobów ludzkich może być odnoszona do różnych wielkości: normatywnych,

²⁷ S. Kasiewicz, J. Ormiańska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw...*, s. 13.

²⁸ G. Rummler, A. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 23.

²⁹ S. Kasiewicz, J. Ormiańska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw...*, s. 61.

czasowych i przestrzennych. Może być w końcu rozpatrywana z punktu widzenia równowagi między podażowymi i popytowymi elementami zewnątrz i wewnątrz organizacyjnego rynku pracy³⁰. Niedobory kadrowe w przedsiębiorstwie uzupełnia się przez rekrutację i selekcję pracowników, natomiast nadwyżki kadrowe likwiduje się w procesach redukcji zatrudnienia.

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi można wyróżnić trzy rodzaje elastyczności:

- **elastyczność reaktywną** – przejawiającą się w wypadku likwidacji rozbieżności między bieżącymi potrzebami a istniejącymi w przedsiębiorstwie;
- **elastyczność inercyjną** – przejawiającą się w ten sam sposób jak reaktywną, tylko z opóźnieniem procesów przygotowawczych;
- **elastyczność antycypacyjną** – polegającą na działaniach wyprzedzających przyszłe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę przewidywane rozbieżności w sferze kadrowej popytu i podaży na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy.

Ogólnie rozpatrując elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi, jako najważniejsze sfery w tym obszarze można wymienić:

- planowanie zasobów,
- system motywacyjny,
- system wynagradzania,
- szkolenia doskonalące organizację,
- formy organizacji pracy,
- formy organizacji czasu pracy,
- formy elastycznego zatrudniania pracowników,
- adaptację i mobilność zawodową,
- rozwój zawodowy,
- plan karier,
- indywidualizację i elastyczność współdziałania.

Elastyczność systemu zarządzania zasobami ludzkimi można rozpatrywać również z perspektywy całej organizacji, którą można utożsamiać z perspektywą strategiczną. Wówczas mamy kompozycje dwóch kategorii decydujących o efektywności organizacji: elastyczność i reputację. Duża elastyczność powoduje rozmywanie się granic organizacji, a tym samym osłabienie tożsamości firmy i jej reputacji. Z kolei firmy o dobrej reputacji, mające silną kulturę organizacyjną

³⁰ R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu...*, s. 78.

cechują się dużą odpowiedzialnością i sprawnym mechanizmem redukcji błędów, co spowalnia mechanizmy elastyczności³¹. Efektem związków pomiędzy reputacją a elastycznością jest zagmatwanie i złożoność

Elastyczność zasobów, w tym zasobów ludzkich, to potencjał ciągłych lub skokowych zmian, jednak częstych zmian. Reakcje menedżerów i pracowników na zmiany są różne. W nurcie psychologicznym zarządzania dominują opór wobec zmian. Obojętność, bierny i czynny opór wobec nich są niewątpliwie przeszkodą w uelastycznianiu organizacji³².

Zakończenie

Obecnie jedyną stałą i pewną rzeczą w organizacji jest zmiana. Współcześnie w biznesie nie ma nic stałego. Wszystkie przedsiębiorstwa znajdują się pod wpływem mniejszych lub większych zmian, które oddziałują na nie z różną siłą i natężeniem. Zmiany dotyczą sfery politycznej, ekonomicznej, społecznej, gospodarczej, a także technologicznej i ekologicznej. Każda z nich ma wpływ na obecnie funkcjonujące przedsiębiorstwa, a do tych, które mają największe znaczenie, z pewnością można zaliczyć zjawiska występujące w zewnętrznym otoczeniu gospodarczym organizacji. Zewnętrzne otoczenie współczesnych przedsiębiorstw, nazywane coraz powszechniej turbulentnym, jest obecnie coraz bardziej niestabilne, burzliwe, niekiedy zaskakujące, oraz ma tendencje do przyspieszania.

Ponieważ świat staje się coraz bardziej złożony, a wraz z nim funkcjonujące organizacje, klasyczne koncepcje i metody zarządzania oraz Taylorowska wizja organizacji stają się obecnie nieaktualne i niepasujące. Współcześnie podstawowym założeniem nowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwami jest odejście od zrutynizowanych działań na rzecz kluczowych kompetencji, elastyczności i adaptacji struktur organizacyjnych, które coraz częściej polegają na współpracy partnerskiej czy sieciowej.

Przedsiębiorstwa, chcąc obecnie funkcjonować na coraz trudniejszych rynkach, są skazane na ciągłe monitorowanie sygnałów o nadchodzących zmianach oraz dopasowywanie się do otoczenia zewnętrznego. Dlatego konieczna jest odpowiednia wiedza na temat różnych procesów dostosowawczych, modeli zmian czy współczesnych koncepcji zarządzania.

³¹ Tamże, s. 82.

³² Tamże.

Na podstawie przeprowadzonych studiów literatury dotyczącej tematów związanych z turbulentnym otoczeniem organizacji, jej elastycznością działania na burzliwe otoczenie zewnętrzne oraz wybranymi metodami stosowanymi współcześnie jako procesy dostosowawcze przedsiębiorstw stwierdzono, że dla obecnie funkcjonujących firm wszystko to jest bardzo ważne.

Literatura

- Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Bitkowska A., *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010.
- Błaszczyk W., *Metody organizacji i zarządzania kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Borowiecki R., Kwieciński M., *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Brzozowski M., Kopeczyński T., *Metody zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2009.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1994.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik; Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1995.
- Eppink D.J., *Planning for Strategic Flexibility*, „Long Range Planing” 1978, No. 11.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- Glińska-Noweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Gościński J., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa 2008.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.

- Karaszewski R., *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość: wybrane zagadnienia*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999.
- Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2008.
- Kowalczewski W., Matwiejczuk W., *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.
- Koziński J., Listwan T., *Podstawy zarządzania organizacją*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, Wrocław–Poznań 2005.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Koźmiński A.K., Piotrkowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Krupski R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Marfo-Yiadom E., *Zasady zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2008.
- Monaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Pasternak K., Grzybowiska B., *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1997.
- Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy. Część I*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i zastosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Rummler G., Brache A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

- Staniewski M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2008.
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
- Wąsikiewicz-Rusnak.U., *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2005.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
- Weiss E., *Zarządzanie jakością projektu w funduszach strukturalnych Unii Europejskiej*, I-Bis, Wrocław 2006.
- Weiss E., Godlewska M., Bitkowska A., *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*, Vizja Press & IT, Warszawa 2006.
- Zarządzanie firmą. Część 1*, Biblioteka Gazety Wyborczej *Biznes*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Zimmiewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2008.

ORGANIZATION FLEXIBILITY IN A TURBULENT ENVIRONMENT

Summary

Today, all organizations operate in a constantly and rapidly changing environment, which influences their actions in a greater or smaller degree. This environment, at present more unpredictable, surprising and turbulent can be characterized by high changeability, competitiveness, customers' strong position, with tendencies to accelerate. Changes occurring in this environment are of political, economic, social, technological and ecological nature. They force organizations to constant adaptation to the environment through the application of proper adjustment processes.

Due to the requirements of modern market and turbulent environment organizations are forced to continuously monitor the occurring changes, as well as be highly flexible and react promptly to signals from the environment.

Keywords: organization flexibility, turbulent environment, organization strategy

Translated by Andrzej Chajęcki, Chalnisia Krzakiewicz, Michał Chajęcki