

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokieli: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Mirosław Moroz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ISTOTA ELASTYCZNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA W OPINII KADRY KIEROWNICZEJ PRZEDSIĘBIORSTW INTERNETOWYCH

Streszczenie: Elastyczność przedsiębiorstwa jest zagadnieniem o rosnącym znaczeniu, zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Turbulentne rynki, innowacyjne technologie, globalizacja, zmiany w zachowaniach nabywczych podkreślają imperatyw elastyczności we współczesnych uwarunkowaniach. Jednocześnie skomplikowana natura elastyczności organizacji nie sprzyja jej jednolitemu ujmowaniu w ramach nauk o zarządzaniu. Dlatego też autor zdecydował się na powrót do korzeni, a więc przeprowadzenie badania, którego główną osią jest poznanie odpowiedzi na pytanie: czym dla praktyków jest elastyczność organizacji. Wyniki przeprowadzonych badań dowodzą, że zarządzający postrzegają elastyczność w całej jej złożoności. Przede wszystkim elastyczność organizacji nie jest kojarzona wyłącznie z adaptacyjnością, ale także z wychodzeniem z własną inicjatywą. Drugi wniosek dotyczy utożsamiania elastyczności przedsiębiorstwa z posiadaniem kilku (wielu) opcji działań.

Słowa kluczowe: elastyczność przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwo internetowe, postrzeganie elastyczności przez praktyków.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.44

1. Wstęp

W warunkach rosnącej zmienności funkcjonowania przedsiębiorstwa znaczenia nabiera cechowanie się określonym poziomem elastyczności organizacji. Możliwość sprawnego reagowania na różnorodne bodźce otoczenia z jednej strony, z drugiej zaś potencjał i kompetencje do inicjowania i wdrażania w życie własnych działań jawią się jako podstawowe czynniki osiągnięcia uniwersalnych celów organizacji – przetrwania i rozwoju.

We współczesnych uwarunkowaniach elastyczność przedsiębiorstwa budzi zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Jednocześnie elastyczność przedsiębiorstwa jest kategorią trudną do jednoznacznego ujęcia. Mimo wielu lat badań nad naturą elastyczności organizacji jej zakres znaczeniowy jest niejednolicie ujmowany w literaturze z zakresu zarządzania. Składa się na to złożona, polimorficzna, przekrojowa i współzależna natura omawianego zjawiska. W gąszczu

istniejących definicji elastyczności przedsiębiorstwa autor postanowił przedyskutować kwestię elastyczności z praktykami zarządzania. Wybór padł na zarządzających przedsiębiorstwami działającymi w przestrzeni wirtualnej. W sektorze przedsiębiorstw internetowych odzwierciedlona jest bowiem wysoka zmienność funkcjonowania podmiotu gospodarczego.

Celem artykułu jest przedstawienie poglądów praktyków zarządzania, a dokładnej zarządzających firmami internetowymi, na istotę elastyczności przedsiębiorstwa. Metodologiczną podstawą zrealizowania tak nakreślonego celu stały się badania jakościowe, które pozwoliły na nasyconie wypowiedzi rozmówców wieloma kontekstami znaczeniowymi.

2. Elastyczność przedsiębiorstwa – istota i trudności w definiowaniu

Elastyczność przedsiębiorstwa jest pojęciem, które przykuwa uwagę świata nauki i biznesu. Dzieje się tak, ponieważ cechowanie się elastycznością jest pożądane we współczesnych uwarunkowaniach, w których przychodzi działać przedsiębiorstwom. Czynniki w otoczeniu, ale też we wnętrzu przedsiębiorstwa, indukują rosnące zapotrzebowanie na zdolność do zmian przedsiębiorstwa. Na liście najważniejszych czynników kreujących turbulencje otoczenia znajdują się [Oblój 2002, s. 29-54; D’Aveni 1994, s. 18]:

- hiperkonkurencyjny wzorzec konkurowania,
- postęp technologiczny, szczególnie w odniesieniu do technologii teleinformatycznych,
- zacieranie się granic przedsiębiorstw, jak również redefinicja granic branż,
- deregulacja sektorów i branż,
- globalizacja i integracja państw.

Również we wnętrzu przedsiębiorstw zachodzą cały czas procesy transformacji. Wśród wewnętrznych przyczyn zmian na pierwszym miejscu wymienić należy zmieniające się modele biznesowe, kreatywność i ambicje pracowników, uczenie się organizacji [Osbert-Pociecha 2011, s. 83].

W literaturze z zakresu zarządzania toczy się bezustannie dyskurs na temat istoty elastyczności organizacji. Nie wynika on tylko z typowego dla naukowego rygoru dążenia do precyzowania pojęć, ale ma bardziej złożone podstawy. Elastyczność organizacji jest kategorią trudną do jednoznacznego określenia. Precyzyjna conceptualizacja i operacjonalizacja pojęcia elastyczności napotyka wiele przeszkód. Elastyczność przedsiębiorstwa jest osadzona w wiele równocześnie występujących i nakładających się zmian. Zmiany te cechują się różnym natężeniem, kierunkiem i zasięgiem. Pomiędzy nimi występuje współzależność w różnych układach (mechanizmów, relacji i wzajemnych oddziaływań zmiennych egzo- i endogenicznych). Na to wszystko nakłada się sytuacyjność elastyczności, albowiem elastyczność przedsiębiorstwa pozostaje w silnym związku z aktualnym stanem i uwarunkowaniami danego podmiotu.

Powyższe przesłanki powodują, że elastyczność jest kategorią niezwykle trudną w poznaniu. Mimo tych przeszkód cały czas toczą się prace nad przybliżeniem zakresu znaczeniowego analizowanego pojęcia. Ich wyniki przedstawia tabela 1. Gwoli ścisłości należy jednak odnotować, że ujęto jedynie wybrane definicje.

Tabela 1. Istota elastyczności przedsiębiorstwa

Autor	Data	Definicja elastyczności przedsiębiorstwa
H.I. Ansoff	1965	Elastyczność może być mierzona poprzez stopień zdywersyfikowania inwestycji w przekroju strategii produkt-rynek oraz łatwość upłynniania zasobów.
D.A. Aaker, B. Mascarenhas	1984	Zdolność organizacji do adaptacji wobec rozległych, nieprzewidywalnych i szybko występujących zmian w otoczeniu, które mają wpływ na wyniki organizacji.
B. Kogut	1985	Zmniejszenie zależności firmy od obecnie kontrolowanych zasobów.
H. Bahrami	1992	Zdolność do: wprowadzenia autonomicznych zmian, ciągłej odpowiedzi na nieprzewidziane zmiany oraz dopasowania do niespodziewanych konsekwencji prognozowanych zmian.
H.W. Volberda	1996	Stopień oddający posiadaną przez organizację różnorodność kompetencji zarządzających oraz szybkość ich aktywacji.
J.L. Johnson i in.	2003	Zamiar i umiejętności stworzenia dostosowanych do specyfiki firmy opcji konfiguracji i rekonfiguracji wartości dodanej dla klienta.
I.A. Combe, G.E. Greenley	2004	Zakres, w którym rozważane i generowane są nowe i alternatywne opcje strategicznego rozwoju.
Y.L. Doz, M. Kosonen	2010	Umiejętność ciągłej odnowy modelu biznesowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Doz, Kosonen 2010, s. 370; Roberts, Stockport 2009, s. 30].

Przytoczone ujęcia elastyczności przedsiębiorstwa wskazują na bardzo szeroki zakres znaczeniowy zjawisk utożsamianych ze zwinnością podmiotu gospodarczego. Pojęcie elastyczności organizacji niesie z sobą wiele aspektów (mechanizmy kształtowania, przedmiot, skutki itd.). Niektórzy autorzy wprost mówią o elastyczności organizacji jako o współczesnym „Świętym Graalu” zarządzania [Golden, Powell 2000, s. 373]. Biorąc pod uwagę wielość perspektyw definiowania elastyczności z teoretycznego punktu widzenia, zasadne wydaje się sięgnięcie do opinii praktyków zarządzania na temat natury elastyczności. Dostępne badania empiryczne koncentrują się bowiem na znaczeniu i mechanizmach jej kreowania (por. np. [Macias-Lizaso, Thiel 2006]). Spojrzenie z innej perspektywy mogłoby uwypuklić określone aspekty podnoszone w teorii.

3. Przedsiębiorstwo internetowe – wyróżniki

Elastyczność przedsiębiorstwa ma sytuacyjny charakter, co w szczególności związane jest ze specyfiką branży lub sektora firm. Niektóre branże cechują się większą dynamiką zmian, inne mniejszą. Z punktu widzenia poruszanej problematyki ela-

styczności interesująco przedstawia się segment przedsiębiorstw operujących w przestrzeni wirtualnej. Ze swojej bowiem istoty tego typu podmioty narażone są na szybkie zmiany technologiczne, społeczne i ekonomiczne. Dodatkowo sklepy internetowe, portale czy serwisy społecznościowe podlegają zmianom niejako w dwóch wymiarach – przestrzeni tradycyjnej i wirtualnej. Tradycyjnej – bo nie są one zwolnione z odczuwania oddziaływania otoczenia prawnego, ekonomicznego, demograficznego itd. Z kolei sfera wirtualna przejawia się poprzez zmiany o charakterze informacyjnym, komunikacyjnym, transakcyjnym i dystrybucyjnym [Anghern 1997, s. 362]. Powyższe czynniki powodują konieczność implementacji odrębnych wobec tradycyjnych firm modeli biznesu (e-biznesu).

Zdaniem autora specyfika prowadzenia biznesu internetowego pozwala mówić o przedsiębiorstwie internetowym, podobnie jak wyodrębnia się agrobiznes czy przedsiębiorczość intelektualną. Wśród przesłanek konstytuujących kategorię przedsiębiorstwa internetowego wymienić należy [Moroz 2013, s. 142]:

A. Kryteria wyróżniające (podstawowe):

1. zawieranie umowy z kontrahentem na odległość (wirtualizacja działalności),
2. informację jako główny składnik procesu gospodarczego,
3. produkt cyfrowy (zdigitalizowany) jako typowy efekt procesu gospodarczego.

B. Kryteria wtórne (pomocnicze):

1. odmienną charakterystykę odbiorcy w przestrzeni wirtualnej,
2. wysoką dynamikę wirtualnego środowiska funkcjonowania biznesu,
3. niskie bariery wejścia i wyjścia z biznesu internetowego.

Tabela 2. Charakterystyka segmentów biznesu internetowego

Segment e-biznesu	Rodzaje przedsięwzięć	Przykłady przedsiębiorstw
Serwisy internetowe i e-usługi	portale	Onet.pl
	serwisy ogłoszeniowe, katalogi firm	Gratka.pl
	serwisy społecznościowe	Nk.pl
	serwisy tematyczne (wortale)	Money.pl
	serwisy wideo	Wrzuta.pl
	porównywarki cenowe	Ceneo.pl
E-marketing	agencje interaktywne	K2.pl
	agencje SEO/SEM	Bluerank.pl
	sieci reklamowe	ARBomedia.pl
Handel elektroniczny	sklepy internetowe	Gandalf.com.pl
	serwisy aukcyjne	Allegro.pl
	serwisy zakupów grupowych	Gruper.pl
Obsługa e-biznesu	płatności internetowe	Platnosci.pl
	oprogramowanie dla e-biznesu	Sote.pl
	hosting	Home.pl

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Grzechowiak i in. 2010].

Przedsiębiorstwa internetowe stanowią sektor o niejednorodnej strukturze. W ramach e-biznesu wyróżnić można 4 segmenty działalności, co oddaje w lapidarnej formie tabela 2.

4. Postrzeganie elastyczności przedsiębiorstw internetowych w świetle badań jakościowych

Specyfika biznesu internetowego, a w szczególności duża zmienność warunków prowadzenia przedsiębiorstwa internetowego dała asumpt do przeprowadzania badań elastyczności wśród kadry kierowniczej wspomnianego sektora. Badania miały miejsce w I półroczu 2012 roku i objęły 16 firm internetowych, wśród których znalazło się 7 przedstawicieli e-usług, 4 przedsiębiorstwa trudniące się e-marketingiem i 5 przedsiębiorstw zajmujących się handlem internetowym. Rozmówcami w trakcie prowadzonego wywiadu byli prezesi/wiceprezesi, właściciele/współwłaściciele (jednak zarządzający przedsiębiorstwem), a w jednym przypadku menedżer średniego szczebla. Celem badań była m.in. odpowiedź na pytanie badawcze: jak zarządzający przedsiębiorstwami internetowymi postrzegają elastyczność?

Jako metodykę badań wybrano badania jakościowe. Ich zaletą jest dopasowanie do natury elastyczności – jej wieloznaczności, współzależności, sytuacyjności i holistycznego charakteru. Dzięki przyjęciu perspektywy badań jakościowych możliwe było wyjście poza rozumienie istoty elastyczności organizacji przez badacza i zdanie się na osąd i doświadczenie biznesowe zarządzających. W ramach badań rozmówcy mieli bowiem możliwość swobodnej wypowiedzi na temat elastyczności. Zaowocowało to dyskusją dotyczącą natury elastyczności przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, dzięki kodowaniu odpowiedzi rozmówców, zaistniała możliwość uporządkowania bogatego materiału faktograficznego i „wtłoczenia” go w ramy tabelarycznego zestawienia.

Efekt badań percepcji elastyczności przedsiębiorstwa wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych prezentuje tabela 3.

Wyróżniki elastyczności zostały przedstawione na zasadzie dychotomii (1a kontra 1b, 2a kontra 2b itd.). Rozmówcy w toku wywiadu wskazywali, w jakim stopniu zgadzają się z danym desygnatem elastyczności. Istota elastyczności przedsiębiorstwa ujmowana była w 6 przekrojach.

Na podstawie przeprowadzonych badań można przedstawić stanowisko praktyków wobec elastyczności przedsiębiorstwa. Elastyczność dość silnie kojarzona jest z budowaniem potencjału zmienności organizacji, a nie odgradzaniem się od otoczenia. Drugi przekrój analizy wskazał, że zarządzający widzą zwinność raczej w zdolności do wprowadzania własnych działań, a nie tylko adaptacji do różnorodnych bodźców. Rozmówcy opowiedzieli się zdecydowanie za postrzeganiem elastyczności organizacji w konwencji swobody wyboru, budowania różnych opeji rozwoju, wykorzystania pojawiających się szans. Jednocześnie elastyczność doceniana jest w

Tabela 3. Postrzeganie elastyczności organizacji przez kadre zarządzającą przedsiębiorstwami internetowymi – ujęcie dychotomiczne

Lp.	Wyróżnik elastyczności przedsiębiorstwa	Stopień utożsamiania elastyczności organizacji z danym wyróżnikiem				
		0%	25 %	50%	75%	100%
1a	zdolność do natychmiastowego reagowania (przystosowywania się do zmian zachodzących wewnątrz firmy i w jej otoczeniu)	0	0	0	6	10
1b	zdolność do obrony firmy przed koniecznością wprowadzania zmian (zwiększanie odporności na zmiany)	10	6	0	0	0
2a	umiejętność dynamicznego dostosowania celów organizacji do warunków jej działania (wewnętrznych/zewnętrznych)	0	3	11	1	1
2b	utrzymywanie gotowości do realizowania wybranych celów/działań w różnych warunkach	1	1	11	3	0
3a	zdolność do kreowania i urzeczywistniania równoległe różnych opcji działania	0	2	4	8	2
3b	szybkość przenoszenia się z jednej do drugiej opcji działania	2	8	4	2	0
4a	umiejętność radzenia sobie ze zmianami ekspansywnymi (przyrost, postęp)	1	8	3	4	0
4b	umiejętność radzenia sobie ze zmianami o charakterze destruktywnym (obkurczanie, regres)	0	4	3	8	1
5a	umiejętność przeprowadzania zmian o charakterze ewolucyjnym	1	4	2	7	2
5b	umiejętność przeprowadzania zmian o charakterze rewolucyjnym	2	7	2	4	1
6a	działanie/działania niesformalizowane o charakterze jakościowym	1	1	2	5	7
6b	działanie/działania sformalizowane o charakterze ilościowym	7	5	2	1	1

Uwaga metodyczna: liczba w tabeli oznacza liczbę zarządzających podzielających dane stanowisko.

Źródło: badania własne.

trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach (tzw. gaszenie pożarów). Relatywnie niewielu badanych widzi konieczność odnoszenia elastyczności do czasów prosperity. Z kolei w odniesieniu do tempa i zakresu zmian – elastyczność przedsiębiorstwa jest wiązana z podejściem ewolucyjnym. Nie tyle radykalne i szybkie zmiany, ile raczej stopniowe dostosowywanie się do zewnętrznych bodźców lub własnych inicjatyw. Elastyczność dla kierownictwa przedsiębiorstw internetowych ma zdecydowanie jakościowy, niesformalizowany charakter. Tego typu przedsiębiorstwa rzadko sięgają

po procedury. Bazują raczej na heurystykach, wszechstronnej kadrze i zadaniowej kulturze organizacyjnej.

Poparciem dla powyższych konstatacji są uwagi zarządzających, powstałe na kanwie przeprowadzonego wywiadu. Wśród najbardziej inspirujących poglądów na temat zwinności przedsiębiorstwa można przytoczyć:

- „Zmiany pozytywne to nie jest wielki problem”.
- „Jeżeli »gasimy pożar« – to znaczy, że coś wcześniej przeoczyliśmy”.
- „Elastyczność czai się relacjach, połączeniach [...]”.
- „Szukanie kolejnych rozwiązań jest bardziej elastyczne”.
- „Elastyczność zależy od danej sytuacji, od punktu odniesienia. [...] Elastyczność to zarządzanie sytuacyjne, brak algorytmiczności”.
- „Gdyby nie było alternatywy, oznaczałoby to koniec działalności firmy”.
- „Elastyczność to »profilaktyka« – zabezpieczenie różnych opcji działania”.
- „Przed wszystkim zmienia się technologia, powstają nowe rodzaje oprogramowania, urządzenia mobilne, różne systemy operacyjne – kluczowy jest czas reakcji!”.
- „Jesteś elastyczny – nie idziesz pod prąd, idziesz na początku tłumy”.
- „Pomysł na główne oprogramowanie [...] był nasz, ale impuls pochodził z rynku”.
- „Elastyczność uwidacznia się też w odporności psychicznej na niekorzystny obrót sytuacji”.
- „Dynamicznie kolejujemy zadania, cały czas ma miejsce przesuwanie priorytetów i żonglowanie harmonogramem”.
- „Realizujemy kilka planów równocześnie”.
- „Ciągle szukam nowych rozwiązań – nowych produktów, nowych dostawców”.

5. Zakończenie

Wnioski z przeprowadzonych badań sprowadzają się do następujących punktów:

1. Zarządzający tworzą na własny użytek indywidualne definicje elastyczności. Należy podkreślić, że definicje te obejmują szerokie spektrum desygnatów elastyczności, a jednocześnie są one odzwierciedleniem imperatywu elastyczności, który powszechnie odczuwany jest w badanym sektorze przedsiębiorstw internetowych.

2. Postrzeganie elastyczności jest uboższe w porównaniu z koncepcjami/koncepcjami znanymi z literatury przedmiotu. Istota elastyczności przedsiębiorstwa w ustach praktyków cechuje się wyraźnie utylitarnym i sytuacyjnym charakterem. Z drugiej strony oddaje to ważność sytuacyjności elastyczności organizacji, jej zawsze jednostkowego i jakościowego rysu.

3. Przynajmniej w jednym przypadku *explicite* odnotowano podnoszoną w literaturze „pułapkę chaosu”. Polega ona na wdrażaniu bezustannych zmian o różnym kierunku i natężeniu, co w konsekwencji prowadzi do regresu przedsiębiorstwa.

W omawianym przypadku przedsiębiorca „dotknął” granic elastyczności w praktycznym wymiarze.

4. Elastyczność przedsiębiorstwa w omawianym sektorze nie jest postrzegana wyłącznie czy głównie w kontekście adaptacyjności, ale w dużym stopniu wiąże się z umiejętnością wyprowadzania własnych działań i wdrożenia oryginalnych pomysłów w życie.

5. Warto odnotowania jest też silne utożsamianie elastyczności z możliwością wyboru różnych opcji działania (alternatywność). W omawianym sektorze każda firma miała co najmniej dwa przedmioty działalności, a większość cały czas dalej aktywnie poszukiwała szans (okazji) na rynku. Wielość opcji wyboru jest też widoczna w stosowanym instrumentarium marketingowym, finansowym czy dystrybucyjnym.

6. Na koniec można zakonkludować, że elastyczność – jakkolwiek nienazywana wprost – jest w opinii zarządzających bardzo ważnym instrumentem konkurowania w dynamicznie zmieniającym się wirtualnym środowisku.

Literatura

- Anghern A., *Design mature Internet business strategies: The ICDT model*, „European Management Journal” 1997, vol. 15.
- D’Aveni R.A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York 1994.
- Doz Y.L., Kosonen M., *Embedding Strategic Agility. A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43.
- Golden W., Powell Ph., *Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail?*, „Omega” 2000, vol. 28.
- Grzechowiak M. i in., *Internet 2k10*, International Data Group Poland SA, Warszawa 2010, http://files.idg.pl/news/Raport_Internet_2k10.zip (26.02.2012).
- Kotler Ph., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Macias-Lizaso G., Thiel K., *Building a nimble organization: A McKinsey Global survey*, „McKinsey” 2006, no. 2, <http://mkqpreview1.qdweb.net/PDFDownload.aspx?ar=1808> (6.04.2012).
- Moroz M., *Kształtowanie elastyczności przedsiębiorstw internetowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Roberts N., Stockport G.J., *Defining Strategic Flexibility*, „Global Journal of Flexible Systems Management” 2009, vol. 10, no. 1.

ESSENCE OF THE ENTERPRISE FLEXIBILITY IN THE OPINION OF MANAGEMENT OF INTERNET BUSINESSES

Summary: The paper discusses the basic characteristics of the enterprise flexibility from the theoretical and practical point of view . While there are a lot of definitions of enterprise flexibility in the management literature and the lack of consensus on that matter, it seems reasonable to refer to the opinion of management about the nature of flexibility. This article presents the perception of the notion of enterprise flexibility among management of online businesses. The rationale for choosing this business segment is a large variation in the virtual space in which these companies operate. The results indicate that the managers perceive flexibility in all its complexity. First of all, flexibility of the organization is not only associated with adaptability, but also with taking own initiative. The second conclusion concerns the nature of the flexibility of the company with owning several (many) options for action.

Keywords: enterprise flexibility, online business, perception of flexibility by practitioners.