

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**  
**ISBN 978-83-7695-607-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczuk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dzedzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119

<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies .....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning .....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381

<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczeptańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559

---

<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



**Marek Błaszczuk**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
e-mail: marek.blaszczuk@sgh.waw.pl

---

## **ŹRÓDŁA ELASTYCZNOŚCI STRATEGII I SYSTEMU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO**

---

### **SOURCES OF FLEXIBILITY OF STRATEGY AND STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.04

**Streszczenie:** Elastyczność przedsiębiorstwa jest jedną z najważniejszych cech oraz jednocześnie jednym z kluczowych kryteriów wyboru strategii. Zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw, w szczególności dynamicznie zmieniające się otoczenie, powoduje, że znaczenie elastyczności – jako cechy konkurencyjnej oraz jako cechy przedsiębiorstwa – wzrasta. Problem elastyczności może być oceniany z wielu poziomów i wielu perspektyw. Celem artykułu jest identyfikacja podstawowych rodzajów i źródeł elastyczności. Rozważania mają charakter koncepcyjny i stanowią punkt wyjścia do dalszych badań na temat wpływu różnych rodzajów elastyczności na konkurencyjność przedsiębiorstwa – postrzeganą z różnych perspektyw: z perspektywy rynku, sektora oraz zasobów strategicznych.

**Słowa kluczowe:** strategia, elastyczność, konkurencyjność, zasoby, łańcuch wartości.

**Summary:** The flexibility of the company is one of the most important features and one of the most important criterion of strategy selection. Dynamically changing environment means that the importance of flexibility, both as a competitive feature as well as the characteristics of the company, increases. The problem of flexibility can be evaluated with multiple levels and multiple perspectives. The topic of the paper is to identify the main types and sources of flexibility. Considerations contained herein are conceptual and provide a starting point for further research on the impact of different types of flexibility on the competitiveness of companies – perceived from different perspectives: the market, the sector and strategic resources.

**Keywords:** strategy, flexibility, competitiveness, resources, value chain.

## **1. Wstęp**

Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej jest jednym z podstawowych problemów i wyzwań, jakie stoją przed każdym przedsiębiorstwem funkcjonującym w warunkach wolnorynkowych. Wyzwanie to jest szczególnie istotne w warunkach

narastającej globalizacji, liberalizacji rynków oraz wynikającej z tych uwarunkowań rosnącej presji konkurencyjnej. Jedną z kluczowych cech, która decyduje o obecnych uwarunkowaniach konkurencyjnych, jest wysoki poziom zmienności i nieprzewidywalności otoczenia, w szczególności otoczenia konkurencyjnego. Przyczyny tej niestabilności wynikają zarówno z czynników makroekonomicznych (m.in. geopolitycznych, prawnych, społecznych i ekonomicznych), jak i mikroekonomicznych (m.in. narastająca presja konkurencyjna w warunkach ograniczonej skali i dynamiki popytu). W konsekwencji zmieniających się uwarunkowań kluczową rolę w procesach konkurencyjnych zaczyna odgrywać elastyczność przedsiębiorstw oraz elastyczność realizowanych strategii.

Uwzględniając zmieniające się uwarunkowania oraz rozwój obecnych nurtów zarządzania strategicznego, wydaje się, iż pojęcie elastyczności staje się nie tylko synonimem pojęcia „konkurencyjność”, ale wręcz wypiera to pojęcie. W następstwie tego wyłania się szereg pytań i problemów (teoretycznych, metodycznych i praktycznych) o rodzaje i źródła elastyczności przedsiębiorstw, jak również o relacje zachodzące między elastycznością i różnymi jej rodzajami i źródłami a szerzej definiowaną konkurencyjnością przedsiębiorstw. Pojęcie elastyczności może być definiowane (podobnie jak pojęcie konkurencyjności) zarówno w kategoriach cechy konkurencyjnej, jak i szerzej, w kategoriach systemowych (źródła i mechanizmy elastyczności). Niewątpliwie możemy mówić o różnych rodzajach elastyczności i różnych jej źródłach. Istnieje wiele przesłanek ku temu, aby stwierdzić, że nie w każdej sytuacji wszystkie rodzaje elastyczności oraz ich źródła są bezwzględnie najważniejszą cechą konkurencyjną oraz że każdy rodzaj i źródło elastyczności ma jedynie pozytywny wpływ na wszystkie aspekty oceny konkurencyjnej. Pozycję konkurencyjną możemy oceniać w wielu wymiarach, tym bardziej wpływ elastyczności na konkurencyjność i wybrane jej obszary. Niniejszy artykuł ma charakter koncepcyjny, a celem rozważań jest identyfikacja podstawowych rodzajów i źródeł elastyczności. Rozważania te są przyczynkiem do dalszych badań na temat wpływu różnych źródeł elastyczności na konkurencyjność przedsiębiorstwa, postrzeganą w różnych perspektyw: z perspektywy rynku, sektora i zasobów strategicznych<sup>1</sup>.

## **2. Elastyczność a konkurencyjność przedsiębiorstw – płaszczyzna ogólna**

Ocena wpływu strategii na konkurencyjność i elastyczność wymaga zwrócenia uwagi na istotę tych podstawowych pojęć. Termin „konkurencyjność” należy do podstawowych kategorii ekonomicznych i może być definiowany (na gruncie nauk ekonomicznych) poprzez pojęcie efektywności, jak również (na gruncie nauk o zarządzaniu) w kategoriach sprawności i skuteczności organizacyjnej [Pierścionek 2011a, s. 187]. Konkurencyjność jest cechą lub zbiorem cech o charakterze subiek-

<sup>1</sup> Obszary te wskazano na podstawie: [Błaszczyk 2016, s. 78 i 85].

tywnym. Niejednoznaczność oceny może wynikać zarówno z odmiennych punktów widzenia (podmiot, który ocenia tą konkurencyjność, np. właściciele, menedżerowie, inwestorzy, konsumenci, konkurenci, inne grupy interesariuszy) [Pierścionek 2011a, s. 195-197], jak i zależy od przedmiotu (oraz sposobu i kryteriów) oceny (można oceniać konkurencyjność produktu, usługi, asortymentu, łączną i szerszą wartość oferty, całe przedsiębiorstwo, konkurencyjność poszczególnych zasobów, realizowane procesy, łączną konkurencyjność zasobów, konkurencyjność całego portfela firmy zdywersyfikowanej itd.). Pojęcie konkurencyjności jest nie tylko subiektywne i wieloaspektowe, ale przede wszystkim na konkurencyjność składa się szerokie spektrum cech jakościowych i ilościowych, jak również metody oceny konkurencyjności mogą w związku z tym bazować na różnych aspektach (płaszczyznach, wymiarach, czynnikach) takiej oceny. Konkurencyjność przedsiębiorstwa możemy oceniać poprzez efekty działalności (ocena wynikowa), ocenę skuteczności instrumentów strategii konkurencji (ocena czynnikowa w wymiarze rynkowym), ocenę poziomu konkurencyjności zasobów (metody parametryczne i analityczne); konkurencyjność przedsiębiorstwa możemy też oceniać poprzez metody mieszane, które łączą różne płaszczyzny oceny [Pierścionek 2011a, s. 197].

Elastyczność (organizacji, strategii, instrumentów strategii, systemu zarządzania, struktur organizacyjnych) jest jedną z cech, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Na płaszczyźnie rozważań ogólnych elastyczność stanowi jedną z wielu cech konkurencyjnych, a zatem jest pojęciem węższym niż pojęcie konkurencyjności. Z tej perspektywy utożsamianie obu pojęć (mimo dużej ich zbieżności) wydaje się nieuzasadnione. Nie zmienia to jednak faktu, że elastyczność należy obecnie do kluczowych cech (organizacji, strategii, struktur organizacyjnych etc.), które determinują konkurencyjność w warunkach niepewności oraz zmiany.

Pojęcie elastyczności oznacza zdolność przedsiębiorstwa do nadążania za zmianami (o charakterze endogenicznym i egzogenicznym) oraz zdolność do szybkiego reagowania i dostosowywania się do zmieniających się uwarunkowań [por. m.in.: Krupski 2005a; 2005b, s. 23]. Pojęcie elastyczności obejmuje cztery obszary oddziaływania przedsiębiorstwa na impulsy wewnętrzne i zewnętrzne: 1) zmiana reakcji organizacji pod wpływem otoczenia, 2) zmiana struktur i procesów organizacyjnych pod wpływem otoczenia, 3) zmiana relacji z otoczeniem na skutek impulsów wewnętrznych, 4) zmiana struktur organizacyjnych i procesów pod wpływem impulsów wewnętrznych. Definiując pojęcie elastyczności, zwraca się przede wszystkim uwagę na dwa aspekty istoty elastyczności: na aspekt zdolności do zmiany (z akcentem na zdolność wywoływania lub kreowania zmiany) oraz aspekt adaptacji (reagowania na zmiany, zarówno pochodzenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego) [Krupski 2005b, s. 22]. Zwrócenie uwagi na możliwe reaktywne i proaktywne modele zachowań organizacyjnych, wywołane poprzez odmienne (wewnętrzne i zewnętrzne) systemy bodźców, wskazuje na szeroką i kompleksową interpretację istoty elastyczności.

Konfrontując pojęcie elastyczności i konkurencyjności, trzeba zwrócić uwagę na fakt, że obie kategorie są złożone, wielowymiarowe i wieloaspektowe (mogą być też definiowane w kategoriach systemowych). Wieloaspektowość ta oznacza pewną nieporównywalność obu kategorii, w szczególności gdy mogą być oceniane nie do końca świadomie, na różnych poziomach i w różnych wymiarach. Możliwe jednak wydaje się zidentyfikowanie podstawowych rodzajów i źródeł elastyczności oraz dokonanie oceny wpływu różnych rodzajów elastyczności na konkurencyjność (w analogicznych wymiarach i poziomach oceny). Celem dalszych rozważań jest jedynie identyfikacja podstawowych rodzajów i źródeł elastyczności, jako przyczynek do badań wpływu różnych źródeł elastyczności na konkurencyjność przedsiębiorstwa i różne aspekty tej oceny.

### 3. Podstawowe rodzaje i źródła elastyczności

Odnosząc pojęcie elastyczności do przedsiębiorstwa (strategii, metod zarządzania, struktur organizacyjnych, zasobów ludzkich, kultury organizacyjnej, grup pracowników, poszczególnych pracowników, metod komunikacji, powiązań sieciowych na niższych szczeblach organizacji etc.) [por. np. Johann 2015, s. 182-183], dostrzegamy wieloaspektowy charakter i różnorodność form, w jakich elastyczność może przejawiać się w organizacji oraz w jej oddziaływaniu na otoczenie. Z perspektywy obecnych uwarunkowań wydaje się, iż elastyczność organizacji oraz samej strategii nie zawsze była przedmiotem dostatecznie pogłębionych, bezpośrednich analiz, które pozwalałyby na wieloaspektowe rozpoznanie tego problemu. Trzeba tu jednak wyraźnie podkreślić, że elastyczność była szerzej uwzględniana nawet w odległej przeszłości, zarówno w badaniach nad warunkami realizacji najważniejszych rodzajów strategii wzrostu i rozwoju, jak i jako jeden z wielu potencjalnych instrumentów strategii konkurencji (natomiast nie zawsze jako cecha strategii konkurencji). Elastyczność stanowi jedno z kluczowych kryteriów oceny warunków realizacji różnych rodzajów strategii (przesłanki, oczekiwane efekty pozytywne, zagrożenia i ograniczenia konkretnych typów strategii, np. integracji pionowej, *quasi*-integracji pionowej, outsourcingu), jak również jest szerzej uwzględniana w strategiach konkurencji (elastyczność jako cecha konkurencyjna: elastyczność oferty, elastyczność w działaniu, elastyczność realizowanej strategii konkurencji).

Podstawowe rodzaje elastyczności możemy identyfikować z różnych perspektyw, np. z perspektywy strategii ogólnej (z perspektywy portfela, z perspektywy kluczowych kompetencji), z perspektywy strategii konkurencji (z perspektywy łańcucha wartości, z perspektywy rynku lub sektora i procesów konkurencyjnych), z perspektywy poszczególnych strategii operacyjnych. Istnieje więc wiele możliwości klasyfikacji, rodzajów, źródeł, a także mechanizmów elastyczności.

Identyfikując podstawowe rodzaje elastyczności, jakie wynikają z perspektywy najważniejszych mechanizmów, autor dostrzega przede wszystkim [por. np. Pierścionek 2011a, s. 403-405; Krupski 2005b, s. 26]: 1) elastyczność poszczególnych

zasobów oraz całych ich struktur; 2) dywersyfikację działalności w wymiarze PR (oraz dywersyfikację zasobów); 3) elastyczność strategii oraz struktur organizacyjnych; 4) elastyczność wynikająca (z rozwoju i wykorzystania różnych) form kooperacji (w tym przede wszystkim: dostęp do zewnętrznych zasobów strategicznych lub możliwości ich współtworzenia w kooperacji), 5) opieranie procesów realizowanych w łańcuchu wartości na relacjach rynkowych. Wskazane tutaj źródła można uznać za w dużej mierze niezależne i jednocześnie powiązane wzajemnie. Na przykład elastyczność zasobów może wynikać zarówno z elastyczności poszczególnych rodzajów zasobów, jak i elastyczności całych ich struktur, jak również może wynikać z dywersyfikacji zasobów, z (elastycznego) pozyskiwania zasobów spoza organizacji (np. poprzez innowacje otwarte). Jednocześnie mamy tutaj różne mechanizmy i źródła elastyczności, np. mechanizm, jaki wynika z dywersyfikacji produktowo-rynkowej jest zupełnie inny niż mechanizm wynikający z dywersyfikacji zasobów. Przedsiębiorstwo jako podmiot ekonomiczny może (w dużej mierze) samodzielnie tworzyć elastyczny system zasobów albo opierać się na elastyczności, która wynika ze zmienności zewnętrznych źródeł pozyskiwania zasobów. Idąc dalej tym tropem, menedżerowie mogą optymalizować różnymi metodami dostępne i potencjalne (kreowane) źródła elastyczności. Szczególną rolę w zwiększaniu elastyczności przedsiębiorstw przypisuje się elastyczności struktur i zasobów, a jako kluczowe źródło tej elastyczności (często rozumiane w kategoriach potencjalnej różnorodności i jednocześnie zmienności) najczęściej wskazuje się kooperacyjny oraz rynkowy system relacji i transakcji. Strategie kooperacji pozwalają nie tylko pozyskać istotne z perspektywy procesów konkurencji zasoby strategiczne, ale radykalnie zmieniają relację ekonomicznych nakładów i efektów (przede wszystkim poprzez ograniczanie nakładów inwestycyjnych na rozwój lub tworzenie nowych zasobów strategicznych), co pozwala znacznie ograniczać bariery wejścia, bariery wyjścia oraz koszty funkcjonowania w sektorze.

Źródła elastyczności przedsiębiorstw możemy identyfikować zarówno z perspektywy mechanizmów, które warunkują tę elastyczność, jak i z innych perspektyw, np. poszczególnych obszarów procesu zarządzania strategicznego, koncepcji organizacji systemu zarządzania strategicznego, poszczególnych poziomów strategii. Identyfikując możliwie szeroko dostępne źródła elastyczności, możemy dostrzec, że elastyczność przedsiębiorstwa wynikać może również z interpretacji istoty strategii oraz przyjętych zasad i wynikającej z nich roli systemu zarządzania strategicznego, z elastyczności realizowanych strategii, elastyczności zasobów oraz metod ich tworzenia, rozwijania lub pozyskiwania. Są to następujące obszary i jednocześnie źródła elastyczności:

1) postrzeganie istoty strategii (oraz wynikające z tego podstawowe zasady organizacji systemu zarządzania strategicznego, por. pkt 2);

2) cechy systemu zarządzania strategicznego i przyjęte zasady budowy i realizacji strategii (określone zadania i zasady organizacji tego systemu, priorytety, dominująca perspektywa, procedury, sposoby tworzenia, wdrożenia i weryfikacji strategii);

3) elastyczność strategii (wzrostu i rozwoju, strategii konkurencji oraz w dalszej kolejności instrumentów strategii, strategii operacyjnych) oraz elastyczność struktur organizacyjnych;

4) potencjał i elastyczność poszczególnych zasobów strategicznych oraz elastyczność całych struktur zasobów (własnych i zewnętrznych);

5) metody tworzenia, rozwijania, pozyskiwania i efektywnego wykorzystania zasobów strategicznych (elastyczność metod tworzenia lub/i pozyskiwania zasobów).

Wskazane tutaj obszary stanowią jednocześnie różne źródła elastyczności (przedsiębiorstwa, strategii, systemu zarządzania strategicznego, zasobów etc.) i pozwalają zdefiniować różne rodzaje elastyczności. Źródła te można też powiązać z wcześniej wskazanymi mechanizmami elastyczności (lub bliżej: mechanizmy te można zidentyfikować na różnych płaszczyznach procesu budowy, realizacji i oceny strategii). Złożoność rodzajów, źródeł i mechanizmów elastyczności oznacza również, że źródła te oraz ich rodzaje można klasyfikować na wiele sposobów.

Postrzeganie istoty strategii, kluczowych jej atrybutów, warunków realizacji oraz zasad budowy i realizacji nie jest jednoznaczne, czego szczególnym wyrazem jest rozwój różnych nurtów dyscypliny zarządzania strategicznego. Przyjęcie określonej interpretacji strategii i metody jej budowy (a w dalszej kolejności zasad wdrożenia, weryfikacji i kontroli) może mieć istotny wpływ na elastyczność systemu zarządzania strategicznego, elastyczność strategii, a w efekcie elastyczność przedsiębiorstwa (w tym jego zasobów i struktur organizacyjnych). Mimo pewnych naturalnych różnic w postrzeganiu istoty i źródeł strategii pojawia się ważne pytanie, czy istnieją pewne wspólne, ponadczasowe i uniwersalne cechy strategii (wspólny mianownik). Mimo wielu definicji strategii, jakie możemy odnaleźć w literaturze, wydaje się również, iż istnieje konsensus co do faktu, że strategia jest definiowana jednocześnie poprzez cele i poprzez metody ich realizacji [por. np. Stoner, Wankler 1992, s. 95; *Strategor...* 1995, s. 25; Porter 1992, s. 15; Allaire, Firsirotu 2000, s. 27]. Różnice w postrzeganiu strategii oznaczają m.in., że nie tylko strategia oraz jej źródła, ale także cele i metody ich realizacji mogą być definiowane w różnych kategoriach (np. produkty, rynki, procesy konkurencyjne, zasoby strategiczne, procesy uczenia się). Już w klasycznych koncepcjach budowy strategii, w szkole planistycznej i pozycyjnej zakładano zarówno konieczność opracowywania strategii, jak i wdrażania oraz weryfikacji i kontroli, co oznacza, że cele strategiczne i metody ich realizacji (a także uwarunkowania, dla których tworzona jest strategia) powinny być nieustannie kwestionowane, weryfikowane oraz definiowane lub redefiniowane na nowo. Takie postrzeganie istoty strategii oraz ogólnych zasad jej budowy, weryfikacji i kontroli wydaje się stanowić pierwsze i podstawowe źródło elastyczności. Z tej dość ogólnej perspektywy rozważań elastyczność jest cechą permanentną każdej strategii (niezależnie od sposobu jej tworzenia, wdrażania lub oceny). Rodzi się tu wiele pytań, które dotyczą przyczyn i obiektywnych trudności w możliwościach uelastycznienia przedsiębiorstw oraz realizowanych strategii w praktyce: w jakim

stopniu trudności te wynikają z postrzegania istoty strategii i procesu jej budowy (i wynikających z tego konsekwencji), w jakim stopniu przyczyny te wynikają z niedoskonałości procesów budowy, wdrożenia i weryfikacji strategii (np. niedoskonałości metodycznej procesu analizy i budowy strategii lub z obiektywnych trudności przygotowania organizacji do zmiany).

Sposób postrzegania istoty strategii wydaje się istotnym, ale z pewnością nie jedynym (dostatecznym) warunkiem uelastycznienia przedsiębiorstw, ponieważ teoretyczne i metodyczne założenia mogą być wdrażane w praktyce z mniejszym lub większym skutkiem. Możemy jedynie powiedzieć, że postrzeganie strategii (oraz ogólnej roli systemu jej tworzenia, realizacji i kontroli) jest podstawowym i wstępnym warunkiem uelastycznienia przedsiębiorstwa oraz realizowanych strategii.

Postrzeganie istoty strategii może mieć istotny wpływ na organizację procesu tworzenia i realizacji strategii oraz na organizację całego systemu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie, tj. zasady budowy strategii, sposoby i zakres prowadzenia analiz strategicznych, możliwości oceny strategii oraz weryfikacji zmieniających się uwarunkowań etc. Podstawowe cechy systemu zarządzania strategicznego, które mogą mieć zasadniczy wpływ na elastyczność przedsiębiorstwa, mogą być tutaj oceniane z dwóch szerszych perspektyw: z perspektywy ogólnej koncepcji budowy i realizacji strategii (m.in. podejście planistyczne, pozycyjne, zasobowe i ewolucyjne) oraz z perspektywy całego (oraz poszczególnych faz) procesu tworzenia i realizacji strategii (m.in. proces formułowania misji i celów, procesy analiz strategicznych, procesy wyboru i realizacji strategii, procesy weryfikacji i kontroli realizowanych strategii oraz zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych).

Oceniając jedynie w podstawowym zakresie główne nurty zarządzania strategicznego, tj. dorobek szkoły planistycznej, pozycyjnej, zasobowej i ewolucyjnej, możemy zauważyć, że pewne mechanizmy tworzenia elastyczności we wszystkich głównych koncepcjach źródeł strategii zasadniczo się różnią. Istotny jednak wydaje się fakt, że we wszystkich podstawowych koncepcjach (pomijając w tej chwili wewnętrzną różnorodność tych nurtów), odnajdujemy podstawowe źródła elastyczności. Podstawowym źródłem elastyczności w szkole planistycznej (i pozycyjnej) jest sposób organizacji procesu budowy strategii, uwzględniający procesy analizy, wyboru, wdrażania i weryfikacji strategii, podczas gdy przedstawiciele szkoły ewolucyjnej większą uwagę koncentrują na niedoskonałości procesów planistycznych oraz na analizie procesów uczenia się, doskonalenia, wypracowywania ogólnych wzorców postępowania oraz nieustannego dostosowywania organizacji do zmieniających się uwarunkowań. Mimo iż z założenia przedstawiciele szkoły ewolucyjnej dostrzegają tutaj duże niedoskonałości systemu planistycznego i jednocześnie przywiązują większą wagę do procesów adaptacyjnych, trudno jest ocenić w praktyce, czy proponowane zasady budowy strategii (a w szczególności brak jednoznacznych narzędzi analizy i oceny uwarunkowań oraz samych strategii) rzeczywiście są najlepszym sposobem na uelastycznienie przedsiębiorstwa (co przede wszystkim wy-

nika z roli poznawczej tego nurtu badań). Przyjęcie perspektywy zasobowej (w relacji do perspektywy pozycyjnej) wydaje się istotnie zmieniać dostępne spektrum (różnorodność) źródeł elastyczności (por. dalej nt. elastyczności zasobów oraz ich struktur). Zasoby strategiczne, zarówno własne, jak i zewnętrzne, determinują możliwości tworzenia nowych produktów i usług, pozwalają na kreowanie skutecznych instrumentów strategii konkurencji, wpływają na proces tworzenia wartości dodanej, determinują więc konkurencyjność przedsiębiorstwa i jednocześnie wpływają na możliwości wchodzenia na nowe rynki. Koncentracja na zasobach (m.in. kluczowych kompetencjach) o wysokim potencjale i wysokiej elastyczności wpływa na różnorodność źródeł przewagi konkurencyjnej, co daje wielowariantowe możliwości (opcje) rozwoju przedsiębiorstwa zarówno w obszarze strategii wzrostu i rozwoju (np. możliwości dywersyfikacji pokrewnej), jak i strategii konkurencji (wybór obszarów i metod konkurowania por. m.in. [Kaleta 2000, s. 135; Pierścionek 2011a, s. 206; Błaszczyk 2016, s. 78 i 85]). Możliwości uelastycznienia przedsiębiorstwa możemy oceniać z perspektywy procesu budowy i realizacji strategii oraz poszczególnych jego obszarów. Uwzględniając wcześniejsze rozważania na temat istoty strategii, zasadniczy wpływ ma tu organizacja tego procesu i jego ciągłość (powtarzalność), co pozwala na monitorowanie zmieniających się uwarunkowań budowy strategii oraz monitorowanie procesów i efektów jej wdrażania (m.in. kwestionowanie, weryfikowanie i redefiniowanie celów oraz metod działania). Sposób prowadzenia analiz strategicznych, ich zakres, kompleksowy charakter, poprawność metodyczna (tu m.in. właściwy dobór metod analizy do charakteru problemu) pozwalają na wczesne identyfikowanie ważnych sygnałów rynkowych i konkurencyjnych, co również wpływa na możliwości wczesnego reagowania i przygotowania organizacji, na nieustannie zmieniające się uwarunkowania i potrzeby rynku. Podstawowe narzędzia analiz strategicznych pozwalają nie tylko identyfikować zmieniające się uwarunkowania oraz szukać właściwej odpowiedzi ze strony przedsiębiorstwa na te zmiany, ale również opracowywać wielowariantowe możliwości rozwoju (np. analizy porównawcze atrakcyjności sektorów i rynków geograficznych) oraz metody konkurowania (np. ocena mobilności przedsiębiorstw i realizowanych strategii w układzie grup strategicznych). Wpływ kryzysu finansowego, zapoczątkowanego w latach 2007-2008, stał się również inspiracją do oceny wzrastającej roli metod scenariuszowych w analizach i w planowaniu strategicznym, których podstawową rolą jest ocena wielowariantowych możliwości rozwoju [por. Lowell 2010, s. 32-33].

Wychodząc poza ogólną ocenę wpływu systemu i procesu budowy i realizacji strategii na możliwości uelastycznienia przedsiębiorstwa, podstawowym źródłem elastyczności jest strategia (efekt i produkt finalny funkcjonowania tego systemu). Elastyczność strategii może być oceniana zarówno z perspektywy poziomów zarządzania strategicznego (elastyczność strategii wzrostu i rozwoju, elastyczność strategii konkurencji, elastyczność strategii funkcjonalnych), jak i z perspektyw oceny poszczególnych rodzajów strategii. Mając na uwadze ocenę strategii, możemy mówić zarówno o elastyczności strategii, jak i o wpływie realizowanych strategii na



elastyczność przedsiębiorstwa. Na przykład strategia dywersyfikacji sama w sobie nie jest strategią elastyczną (wysokie nakłady inwestycyjne, wysokie ryzyko wejścia do nowej dziedziny, wysokie koszty wyjścia), ale jednocześnie jest źródłem elastyczności (wielowariantowych możliwości rozwoju, bilansowania portfela itd.).

Realizowane strategie wpływają w dużej mierze na struktury organizacyjne oraz ich elastyczność, a także na elastyczność zasobów (np. jakie zasoby rozwijamy samodzielnie, a jakie pozyskujemy; w jakich obszarach łańcucha wartości rozwijamy zakres obecności przedsiębiorstwa, a w jakich redukujemy; czy dywersyfikujemy działalność w obszarze produkt-rynek, czy realizujemy daną strategię poprzez inwestycje od podstaw, fuzje i przejęcia, alianse strategiczne). W teorii zarządzania strategicznego problem elastyczności strategii oraz struktur organizacyjnych jest szeroko uwzględniany jako jedno z kluczowych kryteriów decyzji strategicznych. Ze względu na istotny wpływ struktur organizacyjnych na elastyczność przedsiębiorstw problem ten można również uznać za niezależny, choć w dużej mierze powiązany z innymi wyborami strategicznymi (z innymi aspektami treści strategii: produkty, rynki, sektory, zasoby strategiczne). Decyzje strategiczne bezpośrednio związane z wyborem struktur organizacyjnych mogą stanowić nie tylko niezależny, ale wiodący obszar treści strategii. Uwzględniając te powiązania, możemy powiedzieć, że strategia w dużej mierze determinuje strukturę organizacyjną (która może mieć w dużej mierze charakter wynikowy) lub struktura organizacyjna (i decyzje w tym obszarze podejmowane) może być głównym wyznacznikiem realizowanych strategii (np. koncepcje przedsiębiorstw sieciowych [Łobejko 2012, s. 29] i inteligentnych [Quinn 1993, s.13-14]).

Oceniając jedynie w ogólnym zarysie źródła elastyczności strategii, należy zwrócić uwagę, iż na elastyczność mają wpływ przede wszystkim wskazane wcześniej mechanizmy, bazujące na: elastyczności zasobów (np. specjalizacja na kluczowych kompetencjach – na zasobach o wysokim potencjale i wysokiej elastyczności) i struktur zasobów (możliwości dywersyfikacji zasobów), na dywersyfikacji obszarów działalności (w szczególności w obszarze produkt-rynek, ale nie tylko), na rozmaitych formach kooperacji oraz dostępie do zewnętrznych zasobów strategicznych (często komplementarnych). Mechanizmy te mogą być wykorzystywane w różnym stopniu we wszystkich obszarach strategii wzrostu i rozwoju, a także w strategiach konkurencji.

Dyskusje dotyczące elastyczności strategii często koncentrują uwagę na kwestii horyzontu planowania, wdrażania i realizacji strategii (problem ten dotyczy bezpośrednio strategii, ale również procesu zarządzania strategicznego). Słuszne wydaje się stwierdzenie, że im dłuższy czas związany z procesami opracowania i realizacji strategii, tym większe ryzyko nieadekwatności realizowanej strategii do szybko zmieniających się uwarunkowań, dla których strategię tworzy się. Mimo to trudno jest zgodzić się z generalnym, ale często formułowanym twierdzeniem, że długookresowe strategie muszą być zastępowane dynamicznie zmieniającymi się strategiami krótko- i średniookresowymi. Procesy budowy strategii są oceniane i realizowane

z różnych perspektyw (uwarunkowania makroekonomiczne czy sektorowe, perspektywa rynku lub zasobów) oraz dotyczą jednocześnie różnych rodzajów i poziomów strategii. Horyzont planowania i realizacji strategii nigdy nie jest do końca przewidywalny (nie był też przewidywalny w przeszłości) oraz nie jest jednakowy dla różnych rodzajów i poziomów strategii, np. horyzont planowania i realizacji (a także często oceny efektów realizacji) strategii jest z reguły dłuższy dla strategii wzrostu i rozwoju (np. strategii dywersyfikacji, integracji pionowej, fuzji i przejęć, aliansów strategicznych). Znacznie krótszy może być horyzont planowania, czas opracowania i realizacja sektorowych oraz rynkowych strategii konkurencji, i jeszcze krótszy dla dynamicznej zmiany instrumentów strategii konkurencji oraz dla strategii operacyjnych. Również procesy tworzenia i rozwijania, pozyskiwania i efektywnego wykorzystania kluczowych kompetencji będą wymagały relatywnie dłuższej perspektywy niż realizowane w oparciu o te kompetencje strategie rynkowe i konkurencyjne. W tej sytuacji twierdzenie o zastępowaniu strategii długookresowych (które będą otwarte zarówno na krótką, średnią, jak i bardzo odległą perspektywę) strategiami średnio- i krótkookresowymi wydaje się całkowicie nieuzasadnione. Z pewnością należy zgodzić się z faktem skracającej się perspektywy oraz z kluczowym znaczeniem czynnika czasu w procesach planowania, realizacji i oceny strategii (oraz konieczność jednoczesnego uruchamiania różnych mechanizmów elastyczności, które stanowią jeden ze sposobów redukcji ryzyka w dłuższym okresie).

Elastyczność zasobów strategicznych może wynikać zarówno z realizowanych strategii wzrostu i rozwoju, jak i strategii konkurencji; zasoby mogą też stanowić zasadniczą treść realizowanych strategii (perspektywa zasobowa), co stanowi podstawę dalszych wyborów strategicznych podejmowanych w innych obszarach. Źródłem elastyczności mogą być poszczególne rodzaje zasobów (np. konkretne rodzaje kompetencji merytorycznych, predyspozycje i kompetencje osobowościowe pracowników) albo struktury zasobów. Źródłem elastyczności mogą być własne zasoby strategiczne, zasoby zewnętrzne oraz konfiguracja zasobów własnych i zewnętrznych (właściwe wybory strategiczne dokonane w tym obszarze). Problem elastyczności zasobów oraz ich struktur może być oceniany m.in. na podstawie teorii kluczowych kompetencji (na podstawie kryteriów identyfikacji tych kompetencji oraz analizy mechanizmów zasobów dźwigni), natomiast problem zasobów zewnętrznych oraz wpływu tych zasobów na elastyczność możemy oceniać z wielu perspektyw (np. z perspektywy analizy procesów rozwoju nowych form organizacyjnych przedsiębiorstw, w szczególności przedsiębiorstw sieciowych i inteligentnych; z perspektywy strategii kooperacji, aliansów strategicznych). Wiodącą rolę w tym obszarze decyzji strategicznych wydaje się odgrywać umiejętna identyfikacja i ocena własnych kluczowych kompetencji oraz dalszych kierunków ich rozwoju (w pierwszej kolejności), a w dalszej kolejności ocena metod tworzenia i rozwijania lub pozyskiwania tych kompetencji. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że ocena kluczowych kompetencji nie może opierać się jedynie na ocenie efektywności operacyjnej (określonych działań i konfiguracji całego łańcucha wartości) oraz tylko na ocenie po-

ziomu konkurencyjności własnych zasobów w relacji do zasobów dostępnych poza przedsiębiorstwem, jak często jest ten problem przedstawiany w literaturze [por. np. Quinn 1993, s. 14-15]. Ocena ta powinna opierać się na szerszej i perspektywicznej ocenie wartości strategicznej zasobów (m.in. ocena potencjału i elastyczności zasobów oraz ocena potencjalnego wpływu zasobów na procesy ewolucji sektorów, przedsiębiorstw i metod konkurencyjności). Takie kryteria oceny definiują m.in. G. Hamel i C.K. Prahalad [1999] w teorii kluczowych kompetencji; poza podstawową oceną poziomu konkurencyjności zasobów (unikatowego charakteru i trudności obecnej i potencjalnej substytucji), proponują oni ocenę wpływu zasobów na możliwości tworzenia wartości dodanej (kryterium wartości dla klienta, tutaj: innowacyjnych wartości) oraz ocenę potencjału, elastyczności i dalszych możliwości rozwoju i wykorzystania zasobów (kryterium potencjału i elastyczności). Postulat elastyczności nie jest zdefiniowany w sposób bezpośredni, wynika jednak z szerszej analizy kryteriów oceny zasobów (możliwości opracowywania nowych produktów, dywersyfikacji struktury działalności, wchodzenia na nowe rynki), a także z charakterystyki architektury kluczowych kompetencji oraz z mechanizmów dźwigni zasobów (z koncentracji na zasobach o największym potencjale i największej elastyczności, z pozyskiwania zasobów komplementarnych, stopniowej ich dywersyfikacji oraz z łączenia i osiągania efektów mnożnikowych i synergicznych). Źródła elastyczności są również wyjaśniane w teorii kluczowych kompetencji poprzez koncepcję poziomów konkurencji: kluczowych kompetencji, produktów kluczowych i produktów finalnych. Tak postrzegana (wielopoziomowa) architektura stanowi sama w sobie istotne źródło elastyczności, ponieważ ma ona zaoferować wielowariantowe możliwości zarówno tworzenia, jak i pozyskiwania oraz wykorzystywania kluczowych kompetencji. Przedsiębiorstwo, które rozwija własne kluczowe kompetencje, może uzyskać wyższy potencjał konkurencyjny i jednocześnie wyższy poziom elastyczności, kiedy pozyskiwane są (lub kreowane) zasoby zewnętrzne, dające dodatkowe wielowariantowe możliwości łączenia i efektywnego wykorzystania własnych zasobów strategicznych<sup>2</sup>.

Teoria kluczowych kompetencji koncentruje się na tworzeniu i rozwijaniu zasobów strategicznych własnych (tutaj przede wszystkim ukierunkowane procesy organizacyjnego uczenia się) oraz zasobów w kooperacji (pozyskiwanie lub tworzenie zasobów poprzez aliance strategiczne). Zgodnie z kryteriami identyfikacji kluczowych kompetencji procesy tworzenia i rozwijania zasobów powinny z założenia być ukierunkowane na zasoby o wysokiej elastyczności, procesy te nie wykluczają również konieczności pozyskiwania zasobów zewnętrznych, choć w pewnych sytuacjach generują alternatywę: tworzymy i rozwijamy konkretne rodzaje zasobów (samodzielnie lub w kooperacji) czy pozyskujemy te zasoby spoza organizacji (do-

---

<sup>2</sup> Na podstawie kryteriów identyfikacji kluczowych kompetencji, na podstawie analizy istoty architektury kluczowych kompetencji oraz mechanizmów tzw. zasobów dźwigni; por. np. [Hamel, Prahalad 1999, s. 132-145, 189 i n.].

stęp do możliwości komercjalizowania zasobów, które są kontrolowane przez inne podmioty ekonomiczne, czy kontrola tych zasobów strategicznych). Podejmowanie takich decyzji nie jest możliwe bez zaawansowanych metod identyfikacji kluczowych kompetencji oraz oceny pożądanych kierunków ich rozwoju (a w dalszej kolejności oceny najbardziej efektywnych metod tworzenia lub pozyskiwania nowych zasobów). Zdefiniowane jedynie w ogólnym zarysie i niesprecyzowane kryteria identyfikacji kluczowych kompetencji (oraz metody ich weryfikacji) wymagają nowego spojrzenia zarówno na metody analizy zasobów, jak i na metody oceny potencjalnych efektów komercjalizacji zasobów (na wielu płaszczyznach i w wielu wymiarach).

Źródłem elastyczności mogą być nie tylko strategie i metody ich tworzenia oraz zasoby, ale również metody tworzenia, rozwijania, pozyskiwania i efektywnego wykorzystania zasobów. Metody te mogą charakteryzować się różnym poziomem efektywności (ocena nakładów oraz efektów, uwzględnienie czasu, jaki jest niezbędny, aby dane zasoby tworzyć lub pozyskać, etc.) i elastyczności. Z. Pierścionek zwraca uwagę m.in. na następujące mechanizmy tworzenia konkurencyjnych zasobów: 1) organizacja ucząca się, 2) przedsiębiorstwo informacyjne, 3) przedsiębiorstwo bazujące na wiedzy oraz 4) przedsiębiorstwo sieciowe [Pierścionek 2011a, s. 46-47]. Mechanizmy tworzenia i rozwijania konkurencyjnych zasobów można identyfikować i oceniać zarówno z perspektywy wewnętrznych czy zewnętrznych metod wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa (samodzielnie, w kooperacji oraz poprzez fuzje i przejęcia), jak i z perspektywy konkretnych teorii i koncepcji źródeł przewagi konkurencyjnej (np. teorii organizacji uczącej się, kluczowych kompetencji, nowych form organizacyjnych przedsiębiorstw, np. przedsiębiorstw sieciowych i inteligentnych; teorii innowacji, np. innowacji otwartych). W literaturze wskazuje się przede wszystkim na istotną rolę zewnętrznych, a w szczególności kooperacyjnych form rozwoju przedsiębiorstw oraz jednocześnie ich zasobów strategicznych.

#### **4. Zakończenie i wnioski**

Rodzaje elastyczności oraz jej źródła możemy klasyfikować z wielu perspektyw i obszarów strategii oraz procesu jej budowy. Wydaje się, że każdy rodzaj elastyczności ma potencjalnie pozytywny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa (płaszczyzna rozważań ogólnych), jednak oddziaływanie różnych rodzajów i źródeł elastyczności na konkurencyjność przedsiębiorstwa, ocenianą w trzech różnych perspektywach (ryнку, sektora i zasobów strategicznych), istotnie się różni. Rodzaje elastyczności możemy klasyfikować z perspektywy:

- procesu tworzenia (metody budowy) strategii;
- metody oceny uwarunkowań, dla których tworzona jest strategia (kompleksowa ocena kontekstu strategii i możliwość dostrzeżenia wielowariantowych metod rozwoju i sposobów konkurowania);

- strategii (treści strategii, w tym celów, metod, instrumentów strategii i cech konkurencyjnych).

Efektorem tworzenia różnych źródeł elastyczności jest elastyczność organizacji (całej organizacji lub/i poszczególnych jednostek, dziedzin i obszarów). W ramach obszarów elastyczności możemy jednocześnie dostrzec różne źródła i mechanizmy, które umożliwiają osiągnięcie elastyczności. Na szczególną uwagę zasługuje tutaj elastyczność strategii, której źródła można oceniać z perspektywy poziomów strategii (elastyczność strategii na poziomie sieci, korporacji, konkurencji oraz na poziomie strategii funkcjonalnych) i obszarów oddziaływania strategii (obszar rynku, obszar sektora oraz obszar zasobów strategicznych). Klasyfikowanie obszarów oddziaływania strategii na rynek, sektor i zasoby strategiczne daje dodatkowe możliwości oceny elastyczności (z możliwością wskazania na różne źródła i efekty).

Różne rodzaje i źródła elastyczności są w sposób naturalny powiązane, co nie oznacza jednak, że różne mechanizmy osiągnięcia elastyczności działają podobnie i mają jednakowy wpływ na konkurencyjność. Na szczególną uwagę zasługuje tutaj problem elastyczności zasobów, które mają bezpośredni wpływ na możliwości tworzenia różnych źródeł elastyczności (mają pierwotny charakter w mechanizmach tworzenia elastyczności). Elastyczne zasoby mogą być źródłem różnych rodzajów elastyczności, podobnie jak konkurencyjne zasoby są źródłem rynkowej i sektorowej konkurencyjności. Wydaje się, iż większość spośród wskazanych w artykule rodzajów i źródeł elastyczności można uznać za powiązane tak, że nie oddziałują na siebie wzajemnie w sposób negatywny i nie wywołują negatywnych skutków (powiązania przyczynowo-skutkowe lub współdziałanie typu synergicznego). Za alternatywne źródła elastyczności możemy jednak uznać metody tworzenia (konkurencyjnych i elastycznych) zasobów strategicznych w przedsiębiorstwie, w relacji do możliwości pozyskiwania konkurencyjnych zasobów spoza organizacji, ponieważ są to inne źródła i rodzaje elastyczności – elastyczność bazująca na własnych elastycznych i konkurencyjnych zasobach oraz elastyczność, która opiera się na kooperacji i dostępie do zasobów zewnętrznych. Istotnym zagrożeniem może być tutaj nadmierna koncentracja uwagi kierownictwa przedsiębiorstw na metodach tworzenia konkurencyjnych zasobów (nadmierna orientacja na działania samodzielne w relacji do konkurencji opartej na kooperacji), jak i nadmierna koncentracja uwagi na metodach pozyskiwania zasobów spoza organizacji (co może odwracać uwagę kierownictwa od konieczności podejmowania działań związanych z tworzeniem własnych konkurencyjnych i elastycznych zasobów strategicznych). Zarówno własne zasoby strategiczne, jak i zasoby pozyskiwane w kooperacji mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku oraz w sektorze (w układzie wybranych sił konkurencji i grup strategicznych), jednak tylko własne zasoby strategiczne (tworzone i rozwijane samodzielnie oraz w kooperacji, jednak kontrolowane przez przedsiębiorstwo) mają wpływ na tworzenie i utrzymywanie silnej pozycji przedsiębiorstwa w krajowym i międzynarodowym łańcuchu wartości oraz na tworzenie dostatecznie silnej pozycji w międzynarodowym podziale kluczowych kompetencji. Siła kluczowych

kompetencji oraz pozycja w międzynarodowym łańcuchu wartości determinują możliwość osiągnięcia rynkowych źródeł przewagi konkurencyjnej (zgodnie z koncepcją łańcucha wartości ten efekt można osiągnąć poprzez relacje rynkowe oraz poprzez kooperację) warunkują pozycję przedsiębiorstwa w układzie sił przetargowych i możliwości uczestnictwa i utrzymywania silnej pozycji w najbardziej konkurencyjnych układach kooperacyjnych (co może jedynie zyskiwać na znaczeniu), czyli to, w jakim układzie kooperacyjnym znajduje się i będzie znajdować się przedsiębiorstwo w przyszłości oraz jaką osiągnie pozycję konkurencyjną (w układzie powiązań poziomych i pionowych). Z tej perspektywy istotne wydaje się dążenie do uzyskania (w sposób niekontrolowany) jednocześnie różnych rodzajów i źródeł elastyczności, a także sposób, w jaki przedsiębiorstwo tworzy elastyczność, jakie są źródła i mechanizmy tej elastyczności oraz jaki będą one miały wpływ na pozycję przedsiębiorstwa na rynku, w sektorze oraz w krajowym i międzynarodowym łańcuchu wartości (które źródła i mechanizmy będą miały kluczowy wpływ na oddziaływanie strategii w poszczególnych obszarach jej oddziaływania na konkurencyjność).

## Literatura

- Allaire Y., Firsirotu M.E., 2000, *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Błaszczyk M., 2016, *Strategiczne pola konkurowania a strategie konkurencji*, [w:] Poniatowska-Jaksch M. (red.), *Strategiczne pola konkurowania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 78, 85.
- Godziszewski B., 2001, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK w Toruniu, Toruń.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1999, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Johann M., 2015, *Strategia budowania relacji z partnerami w sieci na przykładzie przedsiębiorstwa turystycznego*, [w:] Poniatowska-Jaksch M. (red.), *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 182-183.
- Kaleta A., 2000, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Monografie i Opracowania, nr 136.
- Krupski R., 2005a, *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 11.
- Krupski R., 2005b, *Elastyczność organizacji jako odpowiedź na turbulentne otoczenie*, [w:] Krupski R. (red.), 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa, s. 23.
- Krupski R. (red.), 2006, *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych.
- Lowell B., 2010, *Dynamic Management: Better Decisions in Uncertain Times*, McKinsey Quarterly, issue 1.
- Lobejko S., 2012, *Przedsiębiorstwo sieciowe – teoria i praktyka*, [w:] Lobejko S. (red.), *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 29.
- Lobejko S., Pierścionek Z. (red.), 2011, *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Pierścionek Z., 2011a, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pierścionek Z., 2011b, *Teorie źródeł konkurencyjności oraz ich postrzeganie przez praktyków*, [w:] Lobejko S., Pierścionek Z. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 46-47.

- Poniatowska-Jaksch M. (red.), 2015, *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Poniatowska-Jaksch M. (red.), 2016, *Strategiczne pola konkurowania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Porter M.E., 1992, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Quinn J.B., 1993, *Managing the Intelligent Enterprise: Knowledge & Service-Based Strategies*, *Planning Review*, vol. 21, issue 5, September/October.
- Stoner J.A.F., Wankler Ch., 1992, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Strategor. Zarządzanie firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, 1995, PWE, Warszawa.