

**Michał MAJEWSKI<sup>1</sup>**

## **ELASTYCZNOŚĆ – PERSPEKTYWA SZKÓŁ ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO**

Artykuł traktuje o elastyczności w ujęciu założeń szkół zarządzania strategicznego. Kłasyfikacja definicyjna pozwala na wyodrębnienie nurtu tradycyjnego i innowacyjnego w rozumieniu zwinności przedsiębiorstwa. Pierwszy, związany ze szkołami planistyczną i pozycyjną, proponuje rozwiązania nieprzystające do dynamiki otoczenia współczesnych podmiotów gospodarczych. Drugi nurt, reprezentowany przez założenia szkoły ewolucyjnej i zasobowej, przedstawia elastyczność jako determinantę rozwoju i wymóg, któremu musi sprostać każda organizacja.

### **1. WPROWADZENIE**

Otoczenie, w którym funkcjonują podmioty gospodarcze, podlega nieustannym zmianom. W chwili, kiedy pojęcie globalnej gospodarki urzeczywistniło się, środki finansowe, zasoby ludzkie oraz *know-how* mogą swobodnie przemieszczać się ponad granicami państw. Konsekwencją tego jest szybsze i bardziej złożone redefiniowanie otoczenia. Dodatkowo ze zdwojoną siłą wystąpiły inne problemy, z którymi przyszło się zmierzyć przedsiębiorcom – niepewność oraz ryzyko. Niepewność dotyczy szacowania przewidywanej wielkości popytu na oferowane dobra, długości cyklu życia produktów, ich charakterystyki oraz czasu niezbędnego do pozyskania czynników produkcji<sup>2</sup>. Z punktu widzenia zarządzania strategicznego „niepewność” implikuje odejście od założeń szkoły planistycznej i pozycyjnej na rzecz szkoły ewolucyjnej i zasobowej – z akcentem na tą drugą. W związku z tym, że przedsiębiorcom przyszło funkcjonować w takim otoczeniu, tworzenie długofalowych planów działania i strategii funkcjonowania firmy straciło na znaczeniu. Obecnie, aby szybko dostosować się do zmiennych warunków otoczenia, kładzie się nacisk na potrzebę wieloaspektowego rozwoju. Instrumentem, który ma pomóc w osiągnięciu zamierzonych celów (wzrost przedsiębiorstwa, osiągnięcie zysku) lub w łagodzeniu negatywnych skutków niepewności oraz zmienności, jest elastyczność. Celem artykułu jest rozpatrzenie różnorodności definicji elastyczności w kontekście podejścia przedsiębiorców do niej jako do wartości umożliwiającej przetrwanie oraz skuteczne konkutowanie w turbulentnym otoczeniu.

### **2. POTRZEBA ELASTYCZNOŚCI**

Do lat 50. i 60. ubiegłego stulecia priorytetowym celem organizacji była produktywność, osiągana głównie przez pogłębienie podziału pracy, specjalizację i standaryzację w warunkach rynku producenta<sup>3</sup>. Wraz z upływem czasu mniejszego znaczenia nabierało

<sup>1</sup> Mgr Michał Majewski, Katedra Strategii i Metod Zarządzania, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

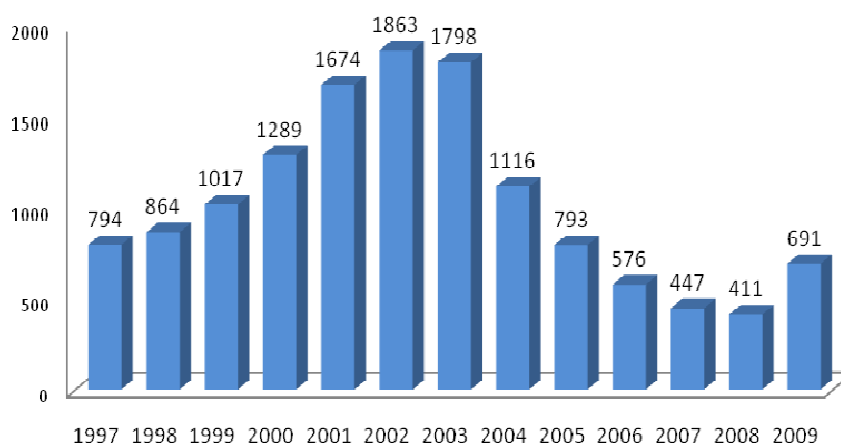
<sup>2</sup> Zgodnie z typami niepewności według D. Gerwina.

<sup>3</sup> R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 10.

także zapewnienie satysfakcjonującej relacji ceny do jakości danego produktu. Konsumenty stali się bardziej świadomi swoich wyborów oraz bardziej wymagający wobec dostawców. Producenci musieli sprostać wyzwaniu, jakim była indywidualność każdego klienta. Niestety jak pokazują dane statystyczne, nie wszystkim podmiotom gospodarczym w Polsce udało się przetrwać w turbulentnym otoczeniu. W 2009 r. w stan upadłości zostało postawionych 691 podmiotów gospodarczych – jest to wzrost aż o 68% w stosunku do roku poprzedniego (rys. 1). Należy się spodziewać, że wynik ten w 2010 r. będzie jeszcze wyższy ze względu na wiele toczących się postępowań upadłościowych. W tym miejscu powinniśmy zadać sobie pytanie, czy upadłe spółki nie były doskonale elastyczne, czy może zawinił czynnik innej natury?

Duży udział w grupie upadłych przedsiębiorstw (64%) stanowią spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (forma prawna wybierana przez większość małych i średnich przedsiębiorców). Wśród dużych przedsiębiorstw (spółek akcyjnych) liczba upadłych podmiotów wzrosła aż o 250%. Potwierdzenie znajduje tutaj teza wysunięta przez wcześniejszych badaczy zjawiska elastyczności, że duże przedsiębiorstwa są z natury mniej elastyczne niż mniejsze. Wpływ na to ma między innymi stopień formalizacji procesów, struktura i strategia organizacji, kultura organizacyjna oraz standaryzacja. Ta ostatnia ma przy tym ambiwalentny charakter – procesy zestandaryzowane usztywniają organizację, ale z drugiej strony moduły zestandaryzowane dają możliwość uelastycznienia procesów.

W związku z tak dużą liczbą upadłych podmiotów elastyczność stała się pożądanym parametrem. Jak dowodzi badanie „Organizacyjna zwinność. Jak biznes może przetrwać oraz prężnie się rozwijać w turbulentnych czasach” („Organisational agility: How business can survive and thrive in turbulent times”), blisko 90% ankietowanych przedsiębiorców postrzega zwinność jako kluczowy czynnik osiągnięcia sukcesu. Dostrzegając potrzebę uelastycznienia swojej działalności, podjęli oni próbę wdrożenia jej w swoich firmach. Jedynie 34% ankietowanych zakończyło wdrażanie zwinnych systemów działania powodzeniem.



Rys. 1. Postanowienia upadłościowe w Polsce w latach 1997–2009

Źródło: raport Coface nt. upadłości firm w Polsce w 2009 r., 6 I 2010.

### 3. DEFINICJE ELASTYCZNOŚCI

Synonimami elastyczności lub terminami zbliżonymi są: adaptacyjność (*adaptiveness*), reagowanie (*responsiveness*), zwinność (*agility*), zdolność do uzdrowienia (*resilience*), swoboda (*freedom*), kompromisowość (*compromise*), otwartość (*openness*), dostosowanie (*adjustment*), wszechstronność (*versatility*), indywidualizacja (*customization*), giętkość, sprężystość (*elasticity*).<sup>4</sup> Bez wątpienia pojęcie „elastyczności” ma charakter wielowymiarowy i trudno jest ją kwalifikować. Analiza pojęcia elastyczności z perspektywy dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu, w tym szczególnie zarządzania strategicznego, pozwala pogrupować te definicje na kilka grup (tab. 1)

Tabela 1. Przegląd definicyjny pojęcia elastyczności z podziałem na szkoły zarządzania strategicznego

Szkoły	Definicja	Autor
Planistyczna	Elastyczność jest właściwością organizacji, sprowadzającą się do radzenia sobie ze zmianami w otoczeniu (głównie przez zwiększanie płynności zasobów).	H.I. Ansoff – 1965
	Elastyczność w sposób całościowy opisywana jest przez zakres możliwych stanów: czas potrzebny, aby przenieść się z jednego stanu do drugiego, koszt potrzebny do zmiany stanu.	M. Slack – 1987
	Elastyczność jest kategorią, która ściśle wiąże się z kryterium czasu.	M.E. Merchant – 1983
	Elastyczność to możliwość dokonania przekształceń struktury lub właściwości systemu, w którym zachodzi utrzymanie lub osiągnięcie jego równowagi stacjonarnej lub dynamicznej.	A. Stabryła – 2005
	Elastyczność jest to systemowa zdolność do walki z licznymi zmianami otoczenia.	J. Hyun, B.Ahn – 1992
	Elastyczność to zdolność do wdrożenia zmian w wewnętrznym otoczeniu operacyjnym przedsiębiorstwa w określonym czasie, przy rozsądnym koszcie reakcji na zmiany warunków rynkowych.	C. Watts, C. Hahn, B. Sohn – 1993
Ewolucyjna	Elastyczność to zdolność do zmiany, która pozwala organizacji zachować żywotność. Obejmuje zmiany przez adaptację do zmian w otoczeniu (niedających się przewidzieć) i przez wykorzystanie w rozwoju organizacji szans, które wystąpią prawdopodobnie w otoczeniu.	M.G. Krijnen – 1979
	Elastyczność oznacza utrzymywanie pewnych opcji przez szeroką specyfikację celów i przyzwolecie na konkurowanie między sobą.	J.B. Quinn – 1985
	Elastyczność to wielowymiarowa koncepcja utrzymywania równowagi między skrajnościami związana z dokonywaniem zmian (innowacji) zapewniających stabilność, utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz zachowujących zdolność do dalszego rozwoju.	R.C. Pathak - 2005

<sup>4</sup> S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw – od zarządzania zasobowego do procesowego*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009, s. 22.

	Elastyczność związana jest z odpowiednim zakresem działań bieżących organizacji z powodu względnie trwałych zmian w otoczeniu	<b>K.E. Weick</b> – 1982
<b>Pozycyjna</b>	Elastyczność jako cecha organizacji czyni ją mniej wrażliwą na nieprzewidywalne zmiany zewnętrzne lub ustawia ją w lepszej pozycji, aby z sukcesem mogła na te zmiany odpowiadać.	<b>D.J. Eppink</b> – 1978
	Elastyczność to zdolności do realokacji zasobów produkcyjnych, tak aby produkować wyroby efektywnie przy zapewnieniu akceptowalności jakości.	<b>A. Sethi, S. Sethi</b> 1990
<b>Zasobowa</b>	Elastyczność jako uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej wiąże się z potrzebą integrowania określonych zasobów, tj. technologii, struktury, procesów, ludzi, środków finansowych.	<b>K.A. Pervaiz, G. Hardaker, M. Carpenter</b> – 1996
	Elastyczność to liczba potencjalnych rodzajów działalności, jakie przedsiębiorstwo jest w stanie podjąć („zaatakować nimi”) w określonych warunkach.	<b>D.M. Upton</b> – 1994
	Elastyczność organizacji to minimum jej zdolności do kontroli i „kontrolowalności”, czyli właściwości organizacji umożliwiających kontrolę.	<b>M.W. Volberda</b> – 1997
	Elastyczność to zdolność kreowania opcji na różnych poziomach tej organizacji, rozwijanie sposobów i środków do zmiany tych opcji oraz zapewnienie opcji swobody wyboru poszczególnym „aktorom” lub podmiotom do ich wprowadzenia.	<b>A. Sushil</b> – 2001
	Elastyczność jest kategorią, która obejmuje dwa wymiary czasoprzestrzeni: szybkość reakcji i stopień dopasowania w każdym z elementów organizacji oddzielnie i we wszystkich naraz.	<b>R. Krupski</b> – 2005
	Elastyczność to procesy uczenia się i zasoby wiedzy.	<b>D.J. Teece</b>
	Elastyczność to zdolność systemu produkcyjnego do zmian lub reakcji, przy ponoszeniu niewielkich nakładów z punktu widzenia czasu, kosztu lub wyników działalności.	<b>A. De Toni, S. Tonchi</b> – 1998
	Elastyczność to zdolność do adaptacji do zmieniających się warunków z wykorzystaniem istniejących zasobów (w krótkim okresie). Mierzy zdolność do wprowadzania nowych produktów, nowych zasobów i metod produkcyjnych oraz ich integrowania z istniejącym systemem produkcyjnym.	<b>J. Olhager</b> – 1993
	Elastyczność to zdolność do efektywnego reagowania na zmieniające się otoczenie.	<b>D. Gerwin</b> – 1987
	Elastyczność to zdolność systemu produkcyjnego do adaptacji zakończonej sukcesem, będącej reakcją na zmieniające się warunki otoczenia i wymagania procesu. Odnosi się do systemu produkcyjnego i do walki z niestabilnością wywołaną przez otoczenie.	<b>P.M. Swamidass</b> – 1988

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać z analizy powyższej tabeli, pojęcie elastyczności ma złożoną naturę. W latach 60. (czas dominacji szkoły planistycznej) obowiązywało przekonanie, że firmy działają w przewidywalnym otoczeniu, cele funkcjonowania organizacji są z góry określone a przedsiębiorstwo postępuje zgodnie z założeniami planu strategicznego. „Synoptyka

w zarządzaniu strategicznym okazuje się być jednak zawodna, a nawet szkodliwa”<sup>5</sup> – słowa te zdają się potwierdzać zasadność odrzucenia założeń szkoły planistycznej w odniesieniu do elastyczności. Jesteśmy świadkami nieodwracalnego i nieuchronnego procesu, jakim jest globalizacja, która w naturalny sposób zmienia warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Jak powiedział Peter Drucker, „jedyną rzeczą stałą jest zmiana” i dlatego aby odnieść sukces, musimy zrozumieć samo zjawisko nieprzewidywalności oraz „zanurzyć” się w nim. Definicje elastyczności oparte na czasie i systematyczności są sprzeczne z warunkami obecnie panującymi w gospodarce.

Odpowiedzią na krytykę założeń szkoły planistycznej miał być inkrementalizm szkoły ewolucyjnej. Strategia przedsiębiorstwa wynikała z sekwencji eksperymentalnych działań lub procesów, w przeciwieństwie do omawianych wcześniej obligatoryjnych planów. Elastyczność w rozumieniu badaczy szkoły ewolucyjnej to zdolność organizacji do dokonywania zmiany we wnętrzu organizacji, jak i do przystosowania się do dynamicznego charakteru zmian zachodzących w turbulentnym otoczeniu. Elastyczne przedsiębiorstwo to taki organizm, który jest w stanie wykorzystać szanse, jakie prawdopodobnie pojawiają się w środowisku. Koncepcja elastyczności przedstawiona przez reprezentantów szkoły ewolucyjnej znajduje zastosowanie w obecnych warunkach gospodarowania. Przedsiębiorcy narażeni są na gospodarowanie w warunkach niepełnej informacji, a cele finalne organizacji kształtują się w trakcie jej funkcjonowania, wyłaniają się z niewyraźnego otoczenia.

Kolejnym nurtem zarządzania strategicznego była szkoła pozycyjna, w której zakładano, że wybór strategii działania uzależniony jest od zajmowanej, ale i oczekiwanej pozycji konkurencyjnej. Punktem wyjścia w procesie formułowania planu strategicznego było umiejscowienie organizacji w otoczeniu. Taki też charakter mają wspomniane w powyższej tabeli definicje pojęcia elastyczności. Według D.J. Eppinka elastyczność jest wartością, która umożliwia skuteczne przystosowanie się organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu, co w konsekwencji stawia przedsiębiorstwo w lepszej pozycji konkurencyjnej. Nie bierze się tutaj jednak pod uwagę znaczącej roli zasobów, które obecnie, w XXI w., odgrywają ważną rolę zarówno w elastycznym podejściu do otoczenia, jak również decydują o przewadze konkurencyjnej. Elastyczność w podejściu pozycyjnym nie obejmuje wszystkich aspektów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej w obecnych czasach. Strategię organizacji rozpatruje się jako plan (podobieństwo do szkoły pozycyjnej), a nie jako kształtujący się samoczynnie proces. W założeniach szkoły pozycyjnej przedsiębiorcy mają jednego wroga – konkurentów, i aby z nimi wygrać, muszą prowadzić stałą „wojnę” (nawiązanie do militarnych źródeł pojęcia strategii). Pojęcie elastyczności w ujęciu szkoły pozycyjnej nie znajduje obecnie dużego zainteresowania ze strony organizacji ze względu na swój wąski i ograniczony charakter.

Ostatnią analizowaną grupą definicji „elastyczności” są te podkreślające duże znaczenie zasobów (*know-how*, wiedza, umiejętności, kwalifikacje, inteligencja, kultura organizacyjna, relacje). Autorem, który po raz pierwszy zastosował pojęcie zasobowej teorii przedsiębiorstwa, był B. Wernerfelt. Stwierdził, że firma jest zbiorem zasobów, a same zasoby zdefiniował w następujący sposób: „coś, co może być uznane za siłę lub słabość przedsiębiorstwa, co stanowi jej aktywa (materialne i niematerialne), ściśle powiązane z jego działaniem”. W obecnych czasach podstawą prowadzenia skutecznej działalności

<sup>5</sup> A. Zelek, *Strategie biznesu – od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2008, s. 21.

gospodarczej jest elastyczność organizacji na poziomie zasobów finansowych, materialnych i niematerialnych, a ich kompilacja tworzy tzw. kluczowe kompetencje (*core competences*), które decydują o przewadze konkurencyjnej. Jak słusznie zauważyli Pervaiz, Hardaker oraz Carpenter, elastyczność wiąże się z potrzebą integrowania poszczególnych zasobów przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia całkowitej elastyczności organizacji. To właśnie elastyczność poszczególnych zasobów przedsiębiorstwa pozwala na zwiększenie poziomu adaptacji w stosunku do dynamizmu otoczenia.

J. Olhager w swoim rozumieniu elastyczności odniósł się do tzw. elastyczności innowacyjnej, która polega na wprowadzeniu na rynek nowego lub zmodyfikowanego produktu. Przedsiębiorstwo wobec ciągle ewoluujących potrzeb konsumentów zmuszone jest do oferowania wielu różnorodnych produktów w małych ilościach oraz indywidualizowania oferty. W dobie nasilającej się konkurencji kluczowym czynnikiem sukcesu jest dostarczenie potencjalnemu konsumentowi produktu wyróżniającego się na tle dóbr współzawodników. Z tym problemem powiązana jest również kwestia innej natury – współczesne organizacje muszą dostosowywać wielkość produkcji do zapotrzebowania na rynku, czyli skoordynować strumień podaży ze strumieniem popytu. Rozwiązaniem tej komplikacji jest elastyczność zdolności produkcyjnych – do tego typu elastyczności obok Olhagera w swoich definicjach odnoszą się również Swamidass oraz A. De Toni i S. Tonchi. Wskutek niestabilności otoczenia przedsiębiorcy narażeni są na niewykorzystanie mocy produkcyjnych bądź na utratę zdolności produkcyjnych w wyniku wzmożonego popytu. Organizacje są w stanie oddziaływać na wielkość popytu poprzez wykorzystanie nowoczesnych instrumentów marketingowych, takich jak:

- instrumenty promocyjne, np. promocje bezpośrednie, *sampling*,
- edukacja klientów odnośnie do opóźnień w dostawach produktów,
- obniżanie lub podwyższanie ceny produktu,
- substytucja produktów.

Aby nie dopuścić do sytuacji, w której popyt będzie przewyższał podaż, przedsiębiorcy muszą dążyć do racjonalizacji zdolności produkcyjnych dzięki zastosowaniu takich narzędzi, jak:

- manipulowanie czasem pracy przedsiębiorstwa,
- zatrudnianie bądź zwalnianie tymczasowej siły roboczej,
- wykorzystanie mocy produkcyjnych konkurencyjnego przedsiębiorstwa (*outsourcing*),
- automatyzacja procesów produkcyjnych,

Decyzję o wyborze konkretnego działania przedsiębiorca powinien podejmować na podstawie analizy kosztów, korzyści oraz strat, jakie może wywołać uelastycznienie zdolności produkcyjnych.

#### 4. KIERUNKI KSZTAŁTOWANIA SIĘ POJĘCIA ELASTYCZNOŚCI

Istotną rolę obok wspomnianych wcześniej rodzajów zasobów organizacji pełnią zasoby ludzkie. Współcześnie uważa się, że ten rodzaj zasobów w największym stopniu stanowi o elastyczności przedsiębiorstwa. Chcąc określić, czym jest elastyczność zasobów ludzkich, należy wyjść od sprecyzowania, czym tak naprawdę są zasoby ludzkie. Według Z. Leszczyńskiego zasoby ludzkie to ogół pracowników zatrudnionych w organizacji (podejście ilościowe) wraz z posiadanym przez nich wykształceniem, doświadczeniem,

kwalifikacjami i zdolnościami komunikacyjnymi (podejście jakościowe). Elastyczność tego rodzaju zasobów obejmuje między innymi:

- elastyczne formy zatrudnienia (umowa o pracę, dzieło, zlecenie, praca sezonowa, samozatrudnienie, outsourcing pracowników),
- elastyczność rozwoju zawodowego i planów kariery,
- mobilność zawodową i kwalifikacyjną (doskonalenie i przekwalifikowanie),
- elastyczne formy wynagrodzenia i motywowania.

D. Teece trafnie zauważył, że o elastyczności przedsiębiorstwa w obecnych czasach w dużej mierze decyduje posiadana przez pracowników wiedza i doświadczenie, ale również umiejętność i chęć podnoszenia swoich kwalifikacji. Odpowiedzią na nieprzewidywalność otoczenia w dobie kryzysu (np. finansowego) ma być unikatowość kadry pracowniczej, przejawiająca się w innowacyjnych pomysłach, rozwiązaniach, szybkości oraz skuteczności gospodarowania. Dzisiejsze przedsiębiorstwa funkcjonują w erze wiedzy, w której największe znaczenie ma informacja. Aby skutecznie wykorzystać szansę, jaką niesie ze sobą informacja, akcentuje się potrzebę podejmowania inicjatyw mających na celu absorpcję wiedzy. W tym celu wykreowane zostało pojęcie organizacji uczącej się, „która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości”<sup>6</sup>. Rozpatrywanie organizacji jako uczącej się jest podejściem samym w sobie elastycznym. D. Teece – obok takich specjalistów z dziedziny zarządzania strategicznego, jak H. Mintzberg, B. Ahlstrand oraz J. Lampel – stwierdził, że zdolność organizacji do uczenia się ma największy wpływ na skuteczność walki ze złożonością otoczenia.

### 3. POSUMOWANIE

Mnogość definicji elastyczności może przysparzać wielu problemów gospodarującym podmiotom. Od tego, jak kierownictwo rozumie elastyczność, zależy skuteczność podejmowanych działań. W badaniu „Organisational agility: How business can survive and thrive in turbulent times”, 80% respondentów w ciągu ostatnich trzech lat podjęło działania zmierzające ku elastycznej organizacji. Jednak jedynie 34% z nich zakończyło się sukcesem. Powodem tak małej skuteczności działań może być brak zrozumienia, czym jest elastyczna organizacja. W powyższym artykule przeprowadzono analizę definicji elastyczności z podziałem na szkołę planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną oraz zasobową. Potwierdzenie znalazł fakt, że w dzisiejszych czasach odchodzi się od założeń szkoły planistycznej i pozycyjnej na korzyść szkoły ewolucyjnej i zasobowej – z mocniejszym zaakcentowaniem tej drugiej. Definicje elastyczności zgodne z nurtem zasobowym w najlepszy sposób dopasowują się do warunków obecnie panujących w gospodarce. Charakterystyczną cechą otoczenia organizacji jest dynamizm zachodzących zmian oraz złożoność. Założenia szkoły zasobowej potwierdzają, że przewagę konkurencyjną można osiągnąć jedynie dzięki skutecznemu i szybkiemu wykorzystywaniu nadarzających się szans i okazji oraz dzięki unikalności posiadanych zasobów. W związku z tym przedsiębiorcy poszukujący elastyczności w swoich organizacjach powinni kierować się elastycznością w ujęciu zasobowym.

---

<sup>6</sup> R. Krupski, *op. cit.*, s. 202.

**LITERATURA**

- [1] Budzisz, B.; Urban, W.; Wasiluk, A., *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008
- [2] Dobiegała-Korona, B.; Herman, A., *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006
- [3] Kasiewicz, S.; Ormińska, J.; Rogowski, W.; Urban, W., *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw – od zarządzania zasobowego do procesowego*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009
- [4] Krupski, R., *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008
- [5] Krupski, R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
- [6] Obłój, K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998
- [7] Zelek, A., *Strategie biznesu – od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2008

**FLEXIBILITY – PERSPECTIVE FOR STRATEGIC MANAGEMENT SCHOOLS**

The article deals with the concept of flexibility in terms of the objectives of the strategic management schools. The classification of definitions allows to identify the traditional and innovative mainstream insight of the agility. The first one, related to the planning and positional schools proposes solutions which don't suit the modern business environment. The second trend, represented by the establishment of the evolutionary and resources schools, provides flexibility as a determinant of development and the requirement which must be met by each organization.