

Grażyna Osbert-Pociecha

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ELASTYCZNOŚĆ STRATEGICZNA – JEJ KONCEPTUALIZACJA I SPOSOBY OSIĄGANIA W PRAKTYCE

1. Elastyczność jako nieuniknione zalecenie dla współczesnych organizacji

Elastyczność organizacji zarówno w sensie poznawczym, jak i praktycznym pozostaje wciąż (co najmniej od trzech dekad) przedmiotem zainteresowania i intensywnej penetracji badawczej. Stała się ona czynnikiem determinującym osiągnięcie i utrzymywanie pozycji konkurencyjnej i poprawę efektywności działania w warunkach dynamicznie zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania organizacji (tak zewnętrznych, jak i wewnętrznych) oraz pogłębiającej się niepewności działania w przyszłości. Elastyczność dzisiaj nie jest już „luksusem”, na który mogą sobie pozwolić wybrane firmy; stała się ona poniekąd przymusem, atrybutem szczególnie pożądanym każdej organizacji¹.

Przekonanie o tym, że siła organizacji i jej witalność mają swoje źródło właśnie w elastyczności, a nie w sztywności (ujawniającej się m.in. w zachowywaniu daleko posuniętej standaryzacji, formalizacji itp.) jest już powszechna, co nie oznacza jednak, że recepty na przełamanie tendencji do utrzymywania *status quo* i niereagowania na impulsy stanowiące przesłankę do zmiany są jednoznaczne i oczywiste.

W pierwszej kolejności działania na rzecz uelastycznienia dotyczyły wymiaru operacyjnego. Zachowując wytyczne strategii działania, starano się osiągnąć określone cele poprzez uelastycznienie działalności wytwórczej, wprowadzając ela-

¹ Jakkolwiek zapotrzebowanie na elastyczność może być zróżnicowane np. w ramach branż przemysłu tzw. tradycyjnych i tych szybko *zmieniających się*, których technologie wykazują krótki cykl życia; por. S. Nadkarni, V.K. Narayanan, *Strategic schemas, strategic flexibility and firm performance*, „Strategic Management Journal” 2007 vol. 28 nr 3, s. 243.

styczność w odniesieniu do poszczególnych zasobów, procesów, obszarów funkcjonalnego działania, z czasem jednak, w miarę nasilania się wpływu następujących czynników: dyfuzji technologii i informacji, procesów globalizacji itp., konieczna się stała również elastyczność na poziomie strategicznym.

Przeniesienie punktu ciężkości zainteresowań elastycznością na poziom strategiczny wprowadziło w zakłopotanie zwolenników konwencjonalnego pojmowania zarządzania strategicznego jako wyznaczania docelowego miejsca w przestrzeni rynkowej, tj. pozycjonowania firmy. Takie mechanistyczne podejście sprawdzało się w warunkach relatywnie stabilnych i przewidywalnych, natomiast okazuje się dalece niewystarczające w warunkach zwiększania się turbulencji otoczenia, tj. kiedy szybko zmieniają się poszczególne rynki, branże oraz pojedyncze przedsiębiorstwa. W tych warunkach proces wyboru pozycji konkurencyjnej (planowania strategicznego) zostaje częściowo wyparty przez proces zarządzania zmianami zarówno tymi wcześniej przewidzianymi, jak i nieprzewidzianymi², a zarządzanie strategiczne coraz bardziej orientuje się na kształtowanie elastyczności strategicznej³, w ramach której pozycję konkurencyjną traktuje się bardziej jako „trajektorię” niż z góry ustalony punkt, lokalizację.

2. Ramy koncepcyjne elastyczności strategicznej

Wprawdzie liczba definicji odnoszących się do elastyczności strategicznej jest zdecydowanie mniejsza aniżeli liczba prób podjętych w literaturze przedmiotu w odniesieniu do elastyczności w wymiarze operacyjnym, jednakże w obu przypadkach ta mnogość wywołuje brak jednoznaczności. Zestawienie wybranych definicji elastyczności strategicznej przedstawiono w tab. 1.

Jak na to wskazuje zestawienie w tab. 1, ramy koncepcyjne elastyczności strategicznej są bardzo pojemne, praktycznie nie dają szans na jednoznaczne określenie jej istoty. Zrodziło to konieczność akceptowania wielowymiarowych ujęć, na przykład akcentującego następujące wyróżniki: zakres zmiany, szybkość zmiany oraz przedmiot zmiany (tj. rodzaj działalności, priorytet konkurencyjności). Przedstawiono je w tab. 2.

² H. Mintzberg opisuje to jako *crafting strategy*, czyli równoległe myślenie i działanie, kontrolowanie i uczenie się oraz zachowanie stabilności i podejmowanie zmian. Por. H. Mintzberg, *Crafting strategy*, „Harvard Business Review” 1987 (Jul./Aug.), s. 66.

³ G. Osbert-Pociecha, *Zarządzanie strategiczne zorientowane na kształtowanie elastyczności strategicznej*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie. Restrukturyzacja. Rozwój*, red. M. Sierpińska, A. Jaki, Wyd. AE, Kraków 2006, s. 61.

Tabela 1. Przegląd definicji elastyczności strategicznej

Autor/autorzy	Istota i wyróżniki elastyczności strategicznej
D.A. Aaker, B. Mascarenhas (1984)	Możliwość adaptowania się przedsiębiorstwa do istotnych zmian w otoczeniu, co wiąże się z wpływem na wyniki
N. Slack (1987)	Zwiększanie potencjalnej wydajności pracy poprzez podejmowanie działań w ramach tzw. – frontu zewnętrznego (tj. przerzucanie skutków zmian na kontrahentów zewnętrznych) – frontu wewnętrznego (zwiększanie działań asekuracyjnych i profilaktycznych – bufory)
R.S.M. Lau (1996)	Zdolność reagowania na niepewność poprzez modyfikowanie/dostosowywanie celów z wykorzystaniem nieprzeciętnej wiedzy i możliwości, tj. ludzi, procesów, produktów, systemów zintegrowanych w taki sposób, aby utrudniona była ich imitacja
A. De Meyer i in. (1989)	Elastyczność stanowi priorytet konkurencyjny, który należy realizować (stanowi on kluczowy czynnik sukcesu); nie daje się zmierzyć
J.S. Evans (1991)	Elastyczność jako możliwość zmiany strategii, przede wszystkim poprzez dynamiczne dostosowanie do istniejących strategii
A. De Toni, S. Tonchia (2002)	Elastyczność jako środek do utrzymywania swojej pozycji konkurencyjnej; jako uwarunkowanie dla rozwoju potencjału
R.H. Hayes, G.P. Pisano (1994)	Elastyczność jako zdolność do zakończonej sukcesem zmiany struktury priorytetów konkurencyjnych
C. Corbett, L. Van Wassenhove (1993)	Elastyczność jako zdolność do zmiany w ramach trójwymiarowej przestrzeni działań opisanych wymiarem kosztów, czasu i jakości
K.B. Clark (1996)	Elastyczność jest to liczba możliwych opcji strategicznych, które przedsiębiorstwo może przyjąć, biorąc pod uwagę, że jego przestrzeń konkurowania wyznacza wiedza, umiejętności i określone zdolności
G. Stalk (1992)	Elastyczność definiuje się za pomocą 5 wymiarów, tj.: – szybkości (np. reakcji na zapotrzebowanie klienta) – konsekwencji (tj. zdolności do zaspokojenia potrzeb klienta) – przenikliwości (tj. antycypacji zapotrzebowania klientów) – zręczności (tj. prowadzenia działalności w różnych środowiskach biznesowych) – nowatorstwa (tj. zdolności do generowania nowych pomysłów, łączenia istniejących elementów w nowe źródła wartości)
K.R. Harrigan (1985)	Elastyczność jako zdolność zmiany swojej pozycji na rynku; zdolność zmiany swoich planów gry na rynku
D.M. Upton (1994)	Elastyczność jako zestaw rodzajów działalności, którymi firma jest w stanie „zaatakować” na rynku; zdolność przenoszenia się do innych branż
R. Sanchez (1993)	Elastyczność jako zdolność do odpowiadania na zróżnicowane potrzeby dynamicznego otoczenia konkurencyjnego
W. MacKinnon i in. (2008)	Elastyczność jest celową, biegle opanowaną zdolnością do rozpoznawania, pozyskiwania i działania w celu łagodzenia zagrożeń i wykorzystania możliwości dynamiki otoczenia konkurencyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Sanchez, *Preparing for an uncertain future. Managing organizations for strategic flexibility*, „International Studies of Management and Organization” 1997 vol. 27 nr 2, s. 71; A. De Toni, S. Tonchia, *Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities*, „Omega. The International Journal of Management Science” 2005 vol. 33 nr 9, s. 525; W. MacKinnon i in., *Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility*, Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Science 2008.

Tabela 2. Wielowymiarowe ujęcie elastyczności strategicznej

Wyróżniki elastyczności strategicznej	Przedmiot zmiany	
	priorytety konkurencyjności	rodzaje działalności
Zakres zmiany	Elastyczność strategiczna jako zakres opcji strategicznych w ramach wykonywanej działalności	Elastyczność strategiczna jako różnorodność możliwych rodzajów działalności
Szybkość zmiany	Elastyczność strategiczna jako szybkość zmiany priorytetów konkurencyjności w ramach wykonywanej działalności	Elastyczność jako szybkość przenoszenia się z jednego rodzaju działalności na inny

Źródło: opracowano na podstawie: A. De Toni, S. Tonchia, *Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities*, „Omega. The International Journal of Management Science” 2005 vol. 33 nr 9, p. 525.

Nawiązując zatem do rozumienia elastyczności strategicznej jako spektrum opcji strategicznych w ramach wykonywanej działalności, będą się tu mieścić różne opcje wynikające z alternatywy np. rozwoju wewnętrznego lub zewnętrznego, koncentrowania się na zmianie produktów bądź rynków itp.

Z kolei traktowanie elastyczności jako szybkości zmiany priorytetów będzie oznaczać zdolność przejścia w czasie od realizacji strategii kosztowej do strategii dyferencjacji bądź przejścia od fazy wytwarzania do fazy projektowania określonych produktów itp.

Natomiast w sensie realizowania różnorodnych rodzajów działalności elastyczność strategiczna będzie związana ze zdolnością rozwijania dywersyfikacji działalności, tj. wychodzenia ze specjalizacji aż po dywersyfikację konglomeratorową.

Podsumowując, należy podkreślić, że elastyczność strategiczna nie stanowi efektu ubocznego działalności firmy, ale jest intencjonalną, świadomą aktywnością firmy. Kształtowanie elastyczności strategicznej wiąże się z koniecznością ponoszenia określonych nakładów, a jej utrzymywanie – z generowaniem kosztów, stanowią one zatem koszty ograniczania ryzyka kontynuowania działalności w warunkach narastającej konkurencji.

Z pewnością elastyczności strategicznej nie należy traktować jako panaceum, chociaż o jej ograniczeniach w literaturze przedmiotu dyskutuje się relatywnie rzadko. Elastyczność strategiczna stanowi szczególną kompetencję organizacji, która sprawdza się do zdolności proaktywnego działania lub szybkiej odpowiedzi na zmiany w otoczeniu konkurencyjnym po to, aby osiągnąć/podtrzymać przewagę konkurencyjną na różnych poziomach organizacji⁴, np.:

⁴ Por. M.J. Zhang, *IS support for strategic flexibility, environmental dynamism, and firm performance*, „Journal of Managerial Issues” 2006 vol. 18 nr 1, s. 85.

- na poziomie funkcjonalnym – elastyczność strategiczna jest identyfikowana jako zdolność do kreowania kilku operacyjnych strategii wytwarzania uwzględniających masowe zapotrzebowanie klientów, dostarczanie na czas i doskonałość operacyjną (jakość), obniżanie kosztów (odchudzanie struktur, minimalizowanie zapasów) itp.,
- na poziomie jednostki biznesowej – elastyczność strategiczna umożliwia firmie unikanie wyboru między niskim kosztem a wyróżnianiem się i oferowanie produktów wysokiej jakości po relatywnie niskim koszcie,
- na poziomie korporacji – elastyczność zapewnia przewagę konkurencyjną poprzez stałe doskonalenie procesów organizacyjnych, technologii, a także poprzez realizację idei ciągłego doskonalenia się (opanowywania wiedzy).

Elastyczność strategiczna nie tylko umożliwia takie konfigurowanie przewagi konkurencyjnej, aby zapewnić jej unikatowość; pozwala także ograniczyć możliwości jej imitacji, można ją wykorzystywać wręcz do „zaciemniania” obrazu rdzenia kompetencyjnego firmy, utrudniając tym samym kopiowanie przewagi konkurencyjnej czy jej podstawowych modułów.

Elastyczność może być nawet postrzegana jako specjalne przygotowanie na konieczność odwrócenia się od nie trafionych wyborów/decyzji strategicznych⁵, może służyć zwiększaniu odporności na impulsy wywołujące potrzebę dokonania zmian. Tak więc ramy koncepcyjne tego pojęcia są bardzo szerokie, co musi się z kolei przekładać na różnorodność sposobów osiągnięcia elastyczności w wymiarze strategicznym.

3. Sposoby osiągnięcia elastyczności strategicznej/ /realizacji imperatywu elastyczności strategicznej

Istota elastyczności wiąże się wprost z dokonywaniem zmian, czyli dokonaniem określonych wyborów, co przyczynia się do rozszerzania pola/przestrzeni, w której mieści się lub może potencjalnie mieścić się funkcjonowanie danej organizacji/firmy; przestrzeni, która stanowi zarazem gwarancję urzeczywistnienia się naturalnych celów każdej organizacji/firmy, tj. jej przetrwania i rozwoju. Ta przestrzeń jest rozumiana jako pewien potencjał, przy czym należy podkreślić, że strategiczna elastyczność jest swoistym oksymoronem (połączeniem dwóch sprzeczności samych w sobie)⁶. Wynika to z tego, że istotę elastyczności w ogóle (w tym strategicznej) da się sprowadzić do przechodzenia od *trade off* do *trade up*⁷.

⁵ K. Shimizu, M.A. Hitt, *Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions*, „Academy of Management Executive” 2004 vol. 18 nr 4, s. 44.

⁶ Por. Wikipedia, the free encyclopedia, <http://en.wikipedia.org/w/index.php>.

⁷ G. Osbert-Pociecha, *Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej 1183, AE, Wrocław 2008, s. 337.

Trade off (według wordreference.com.) definiuje się jako „wymianę”, która zachodzi, jest efektem kompromisu, tj. ustalenia (uzgodnienia, zaakceptowania) czegoś w drodze wzajemnych ustępstw, *trade off* odnosi się do utraty „czegoś” w zamian za otrzymanie „czegoś innego”, wiąże się z rezygnacją z pewnych warunków/korzyści w zamian za otrzymanie/osiągnięcie innych (pożądanych) korzyści. Tak więc relacja *trade off*, sankcjonując współistnienie przeciwstawnych zmiennych/czynników (jednak nie do końca wykluczających się), będąc rezultatem kompromisu, wskazuje niejako na „pogorszenie” w stopniu oczekiwanego urzeczywistnienia celów/ zmiennych podczas procesu ich osiągnięcia („coś za coś”).

Z kolei relację *trade up* (według ieeexplore.org.com) można zdefiniować jako zastępowanie „czegoś” „czymś” lepszym, bardziej wartościowym. Jej istota polega na poszukiwaniu rozwiązań, które, polepszając jeden element systemu, nie wymagają/nie prowadzą do pogorszenia innego elementu (tak jak to miało miejsce w ramach relacji *trade off*), mogą się przyczyniać do osiągnięcia (w wyższym stopniu) celów dotąd wzajemnie sprzecznych i jednoczesnej poprawy w odniesieniu do poszczególnych elementów/wymiarów funkcjonowania organizacji, a także organizacji jako całości.

Nieustająca wciąż presja z jednej strony na osiąganie wyższych pułapów efektywności działania, pociągająca za sobą dążenie do uzyskiwania i utrzymywania pozycji konkurencyjnej, powoduje konieczność odstąpienia od traktowania relacji/zasady *trade off* jako nienaruszalnej, z drugiej strony relatywna mnogość tego typu relacji stała się przesłanką do zintensyfikowania poszukiwań możliwości zastępowania relacji *trade off* relacjami opartymi na zasadzie *trade up* i tym samym zwiększania możliwości poprawy efektywności.

Przyjmując ten tok rozumowania, można postrzegać sposoby osiągania elastyczności strategicznej jako łączenie dotychczas uważanych za wykluczające się opcje działania (choćby próbę łączenia strategii lidera kosztowego ze strategią wyróżniania się jakościowego) lub jako szukanie alternatywnych sposobów funkcjonowania w przestrzeni konkurencyjnej (stosowanie strategii „błękitnego oceanu” jako sposobu przeciwstawienia się działania w warunkach bezpośredniej konkurencji).

Osiąganie elastyczności strategicznej wiąże się z tworzeniem warunków/gotowości do wykorzystywania szerokiego spektrum wyboru dokonywania zmiany w odniesieniu do:

- koncepcji biznesowego działania,
- konfiguracji przewagi strategicznej.

I tak uelastycznianie modelu biznesowego działania jako przejaw elastyczności strategicznej może się sprowadzać m.in. do podejmowania działań dywersyfikujących dotychczasowy profil działalności, odchodzenia od pogłębiania osiągniętego poziomu specjalizacji. Narażając organizację na rozpraszanie nakładów kapitało-

wych (także innych zasobów) oraz wysiłku organizacyjnego i ograniczenie efektu skali, jednocześnie poprzez osiągnięcie efektu synergii (wynikającego z łączenia różnych zasobów i umiejętności) zmniejsza się ryzyko prowadzenia działalności. Aby z kolei zapobiec nadmiernej dywersyfikacji i związanym z nią skutkom negatywnym, można w celu kształtowania optymalnego modelu działalności sięgać do działań *dywestycyjnych*⁸, pozwalających zmniejszyć zakres działalności i zoptymalizować wielkość/potencjał firmy, przystosowując go do aktualnych warunków biznesowego działania.

Ważne dla osiągnięcia elastyczności modelu biznesowego działania firmy są również opcje będące następstwem rozstrzygnięć w ramach alternatywy *make or buy*, a więc działania outsourcingowe i insourcingowe⁹, które pozwalają dynamicznie kształtować zakres współpracy z podmiotami otoczenia rynkowego, technologicznego, międzynarodowego itp., a jednocześnie optymalizować własne zaangażowanie kapitałowe, ludzkie itp. i w ten sposób obniżać koszty swojej działalności, zapewniać pożądaną jakość, ograniczając jednocześnie ryzyko utrzymania ciągłości w działaniu itp.

Sposobem na zapewnienie elastyczności modelu biznesowego działania jest także wykorzystywanie możliwości (kombinacji) wynikających z dwubiegunowego podejścia do rozwoju, tj. ścieżki rozwoju wewnętrznego (głównie na bazie środków własnych) oraz ścieżki rozwoju zewnętrznego (dopuszczającej bogate spektrum obcych środków/sposobów finansowania). Dostępne w tym zakresie rozwiązania są bardzo zróżnicowane, dzięki czemu wydatnie zwiększają szanse dopasowania ich do potrzeb określonych podmiotów funkcjonujących w danych warunkach. Szczególną aktywność/natężenie w ostatnim czasie wykazują tu chociażby takie sposoby uelastyczniania, jak *leasing*, fuzje i przejęcia.

Jeśli chodzi o elastyczność przewagi strategicznej, to również mamy tu do czynienia z wyraźnym poszerzeniem pola wyboru. Jeszcze nie tak dawno M. Porter¹⁰ przestrzegał przed efektem ugrzęźnięcia w sytuacji braku jednoznaczności, jeśli chodzi o priorytet konkurowania: albo przywództwo kosztowe, albo wyróżnianie się jakościowe, opcja integrowania tych dwóch wykluczających się opcji była zarezerwowana dla niewielkiej grupy przedsiębiorstw spełniających specjalne warunki (np. działanie w ramach niszy rynkowej). Dzisiaj priorytety konkurowania (logiki konkurowania) nie stanowią już jednoznacznie określonych wskazań czy zaleceń. Są one raczej przedmiotem indywidualnego konfigurowania, które dopuszcza występowanie obok siebie wyróżników charakterystycznych dla przeciw-

⁸ G. Osbert-Pociecha, *Dywestycje w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław 1998.

⁹ Ch.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele, wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

¹⁰ M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.

stawnych opcji/stanów, co rozszerza spektrum możliwości, pozwalając tym samym na lepsze dopasowywanie ich do zmieniających się warunków.

Przejawem elastyczności strategicznej jest odstępianie od zasady bezwzględnej konkurencji i wskazywanie na możliwości współpracy konkurentów, np. w ramach aliansów strategicznych, bądź wręcz unikanie wyczerpującej konkurencji czołowej w ramach tzw. czerwonego oceanu i lokowanie się z prowadzeniem biznesu w niezagospodarowanej dotąd przestrzeni „błękitnego oceanu” oraz poszukiwanie tzw. innowacji wartości, co może stanowić gwarancje trwałego rozwoju (wzrostu) w relatywnie odległej perspektywie czasu¹¹.

Jako kolejną próbę uelastycznienia w obszarze zarządzania strategicznego należy potraktować koncepcję *value migration*¹², która zaleca, aby wykorzystując tzw. rdzeń kompetencyjny firmy, stanowiący podstawę unikatowości przewagi konkurencyjnej i źródło kreowania wartości dodanej, przenieść go poza obszary dotychczasowej działalności i wykorzystywać w sąsiednich obszarach/platformach działalności biznesowej. W ten sposób charakterystyczne dla strategii zalecenie, aby budować ją na bazie kluczowych kompetencji, zostaje rozszerzone, co może się okazać szczególnie istotne w procesach odnowy/rewitalizacji strategicznej, ograniczając zarazem związane z tym ryzyko.

4. Podsumowanie

Wspomniane powyżej koncepcje, podejścia i metody odnoszące się do modelu biznesowego działania bądź do logiki konkurencji stanowią egzemplifikację działań na rzecz elastyczności w wymiarze strategicznym. Przyczyniają się one zdecydowanie do rozszerzenia pola wyboru opcji działania, potwierdzając zasadność wyróżnika elastyczności strategicznej, jakim jest zakres zmian (por. tab. 2). Należy zauważyć, że rozbudowa tego zakresu powoduje niejako automatycznie rozszerzenie wachlarza możliwości dokonywania wyboru, warunkuje także szybkość dokonywania zmian (choć z pewnością nie jest jedyną determinantą szybkości dokonywania zmian). W ten sposób kreowanie pluralizmu, mnożenie rozwiązań (w tym dopuszczanie koegzystencji rozwiązań dotychczas wykluczających się poprzez zamianę relacji *trade off* na *trade up*) daje szansę urzeczywistnienia celów (znajdujących się na trajektorii rozwoju), „surfowania” w przestrzeni gospodarczej w poszukiwaniu pozycji, która będzie w stanie zapewnić osiągnięcie określonych celów ekonomicznych, finansowych, rynkowych i społecznych, stając się tym samym środkiem do osiągnięcia celu przetrwania i rozwoju.

¹¹ W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

¹² A.J. Slywotzky, R. Wise, K. Weber, *Od zastoju do rozwoju. Strategie trwałego wzrostu*, Helion, Gliwice 2006.

Literatura

- De Toni A., Tonchia S., *Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities*, „Omega. The International Journal of Management Science” 2005 vol. 33 nr 9.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele, wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Kim W.Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- MacKinnon W. i in., *Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility*. Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Science 2008.
- Mintzberg H., *Crafting strategy*, „Harvard Business Review” 1987 (Jul./Aug.).
- Nadkarni S., Narayanan V.K., *Strategic schemas, strategic flexibility and firm performance*, „Strategic Management Journal” 2007 vol. 28 nr 3.
- Osbert-Pociecha G., *Dywestycje w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław 1998.
- Osbert-Pociecha G., *Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1183, AE, Wrocław 2008.
- Osbert-Pociecha G., *Zarządzanie strategiczne zorientowane na kształtowanie elastyczności strategicznej*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przelomie wieków. Zarządzanie. Restrukturyzacja. Rozwój*, red. M. Sierpińska, A. Jaki, Wyd. AE, Kraków 2006.
- Porter M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- Sanchez R., *Preparing for an uncertain future. Managing organizations for strategic flexibility*, „International Studies of Management and Organization” 1997 vol. 27 nr 2.
- Shimizu K., Hitt M.A., *Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions*, „Academy of Management Executive” 2004 vol. 18 nr 4, s. 44.
- Slywotzky A.J., Wise R., Weber K., *Od zastoju do rozwoju. Strategie trwałego wzrostu*, Helion, Gliwice 2006.
- Wikipedia, the free encyclopedia, <http://en.wikipedia.org/w/index.php>.
- Zhang M.J., *IS support for strategic flexibility, environmental dynamism, and firm performance*, „Journal of Managerial Issues” 2006 vol. 18 nr 1.

STRATEGIC FLEXIBILITY

– CONCEPTUAL FRAMEWORK AND WAYS OF ACCOMPLISHING IT

Summary

The need of “being flexible” becomes more and more essential for an organization also in strategic dimension. This article includes the reviewing and analysing of concept strategic flexibility which basis on literature. Ultimately the essence of flexibility is interpreted as a way from trade off to trade up and some example of achieving the strategic flexibility is showed.