

Krzysztof Ćwik

ELASTYCZNOŚĆ I INNOWACYJNOŚĆ A ZACHOWANIA STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Obecna sytuacja gospodarcza charakteryzuje się dużą dynamiką zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. Zmiany te zachodzą tak szybko, a ich skala jest zwykle tak duża, że aby przetrwać i nabyć trwałą zdolność do wzrostu, przedsiębiorstwa muszą coraz częściej wypracowywać mechanizmy reakcji na zmiany lub inicjowania tych zmian, by w ten sposób zapewniać sobie względną przewagę konkurencyjną. Pierwszy z tych postulatów spełnia nadanie organizacji pewnego poziomu elastyczności, dzięki któremu reakcja na zmiany, zarówno pozytywne, jak i negatywne, będzie przebiegała szybko i bez zakłóceń. Możliwość inicjowania zmian daje z kolei przedsiębiorstwu jego nastawienie proinnowacyjne. Oba te zjawiska wydają się być skorelowane z przejawianym przez przedsiębiorstwo wybranym typem zachowania strategicznego. Artykuł podejmuje problem istoty elastyczności oraz innowacyjności. Głównym jego celem jest sprawdzenie, na gruncie teoretycznym, które z zachowań strategicznych według typologii R.E. Milesa i C.C. Snowa wpływają na zwiększenie bądź zmniejszenie poziomu elastyczności organizacyjnej oraz przejawianych postaw proinnowacyjnych.

2. Istota elastyczności organizacyjnej

Elastyczność jako pojęcie najczęściej utożsamiana jest ze zdolnością ciała do powrotu do pierwotnego kształtu, jeśli przestały działać siły powodujące jego odkształcenie [Encyklopedia... 1991, s. 205]. Przeniesiona jednak na grunt nauki o organizacji i zarządzaniu, „elastyczność” funkcjonuje raczej w jej potocznym rozumieniu. Ktoś „elastyczny” to taki, który ma zdolność szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków, dopasowywania się do sytuacji [Słownik języ-

ka...]. Elastyczność organizacji identyfikowana jest ze zdolnością przedsiębiorstwa do przystosowywania się do zmian, czyli adaptacją. Zdaniem J.G. Lyncha, elastyczność organizacji to jej zdolność do szybkiej i przeprowadzanej bez zakłóceń zmiany produktu oraz/lub sposobu jego wytwarzania [Lynch 1989, s. 21]. H.I. Ansoff uważa elastyczność za atrybut organizacji, która radzi sobie ze zmianami w otoczeniu i zamiast na nie wpływać, próbuje na nie odpowiadać. Z kolei M.G. Krijnen za elastyczność uważa zdolność do zmiany, która pozwala zachować organizacji żywotność, a P.A. Aaker i B. Mascarenhaus uznają elastyczność za opcję myślenia strategicznego przedsiębiorstwa, oznaczającą zdolność organizacji do adaptacji w nieprzewidywalnym otoczeniu. J.B. Quinn uznaje elastyczność za składową inkrementalizmu organizacji, czyli organizacja elastyczna to taka, która utrzymuje szeroką specyfikację celów oraz dopuszcza konkurowanie między sobą, tak długo jak to możliwe, różnych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa [Osbert-Pociecha 2004b, s. 76].

Elastyczność wydaje się jednak pojęciem szerszym niż samo dostosowywanie się do zmian. Jak zauważa R. Krupski, „adaptacja to przystosowanie, a elastyczność to zwinność, ruchliwość, rozciągliwość, ale również szybkie odreagowanie (a więc także adaptacja)” [Krupski 2005, s. 21]. Można stąd wysnuć wniosek, że elastyczność organizacji nie przejawia się jedynie w zdolności do dostosowywania się do turbulencji otoczenia. Jest to również, a może przede wszystkim, umiejętność i łatwość inicjowania i kreowania własnych zmian wewnątrzorganizacyjnych tak, aby nie tylko unikać zagrożeń występujących w otoczeniu, ale również skutecznie wykorzystywać pojawiające się szanse. Idąc tym tokiem rozumowania, można wyróżnić dwa rodzaje elastyczności [Osbert-Pociecha 2004b, s. 77]:

- **elastyczność wewnętrzną**, polegającą na zdolności organizacji do szybkiej adaptacji do wymogów otoczenia, przy czym jest to adaptacja niejako „wymuszona” przez otoczenie;
- **elastyczność zewnętrzną**, która jest umiejętnością aktywnego wpływania na otoczenie organizacji i opiera się na bardziej „dobrowolnym” podejściu przedsiębiorstwa do reakcji na zmiany.

Pierwszy z wymienionych typów elastyczności ma bardziej charakter pasywny (organizacja stara się zniwelować niepożądane skutki zmian w otoczeniu), drugi – aktywny (organizacja stara się wykorzystać zmiany w otoczeniu). Biorąc pod uwagę zagadnienie wewnętrznej i zewnętrznej elastyczności, H.W. Volberda zaproponował wyróżnienie trzech typów elastyczności organizacyjnej [Osbert-Pociecha 2004a, s. 58]:

- **elastyczność operacyjna** – najmniej radykalny typ elastyczności, dotyczący ilości natężenia działań odnoszących się do organizacji i opierający się na istniejących strukturach i celach danej organizacji;
- **elastyczność strukturalna** – dotyczy głównie lokowania decyzji i/lub procesów w odpowiednich jednostkach wewnętrznych lub podmiotach zewnętrznych i umiejętności komunikowania się z nimi w obliczu zmian;

- **elastyczność strategiczna** – najbardziej radykalny typ elastyczności, związany ze zmianą celów organizacji i ingerencją w dotychczasową koncepcję działania w wyniku pojawiających się zmian.

Elastyczność strategiczna wydaje się być najbardziej pożądaną formą elastyczności. Osiągnięcie jej pozwala na zminimalizowanie kosztów reakcji na nieprzewidywalne zagrożenia, a gdy organizacja styka się z nowymi szansami – na zminimalizowanie kosztów dostosowania się do tej szansy, czyli zmaksymalizowanie potencjalnych zysków, które ona niesie [Osbert-Pociecha 2004a, s. 59]. Przypadek maksymalnej elastyczności strategicznej odpowiadałby postulatowi koncepcji *Zero Gravity Business*, czyli takiego sposobu kształtowania i funkcjonowania przedsiębiorstwa, by było ono w stanie w bardzo krótkim czasie całkowicie zmienić branżę, bez ponoszenia większych kosztów z tym związanych [Mrówka 2002, s. 252]. R. Krupski stawia jednak pytanie natury filozoficznej: czy organizacja, która w toku działań dostosowawczych, wykorzystujących jej elastyczność, utraciła swoją pierwotną tożsamość, jest nadal tą samą organizacją? [Krupski 1999, s. 16].

Cechy organizacji elastycznej są w literaturze przedmiotu ujmowane rozmaicie, a poniższa lista została opracowana na podstawie zbioru cech najczęściej wymienianych [Brilman 2002, s. 391; Krupski 2005, s. 26]:

- zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci,
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania,
- krótkie procesy decyzyjne – płaska struktura, uprawnocnienie pracowników wykonawczych,
- mały stopień formalizacji w organizacji (zob. [Lichtarski 2005a, s. 201]),
- redundancja zasobów,
- dywersyfikacja działalności i/lub zasobów.

Osiągnięcie wysokiego stopnia elastyczności strategicznej wydaje się być, w obecnej sytuacji dynamicznych zmian otoczenia, warunkiem przetrwania i rozwoju organizacji. Zarządzający skłonni są rezygnować z krótkookresowych korzyści, wynikających z odpowiedniego dostosowania się do aktualnej sytuacji w otoczeniu, na rzecz zwiększenia zdolności do szybkiego reagowania na zmiany w nim zachodzące [Lichtarski 2005b, s. 57-58].

3. Wpływ innowacyjności na rozwój przedsiębiorstwa

Innowacje można postrzegać w kilku różnych aspektach. W szerokim ujęciu przez innowacje rozumie się nieciągłe przedsięwzięcia odnoszące się do przypadków [Szatkowski 2001, s. 17-18]:

- wprowadzania nowego produktu,
- wprowadzania nowej metody produkcji,
- otwarcia nowego rynku,

- zdobycia nowego źródła surowców,
- wprowadzania nowej organizacji procesów gospodarczych,
- wdrażania nowych metod organizacji i zarządzania.

Tak więc innowacji nie można odnosić wyłącznie do sfery technologii produkcji. P. Kotler odnosi innowację wręcz do jakiegokolwiek dobra, usługi czy pomysłu postrzeganego jako nowy [Szumowski 2004, s. 303].

Podstawowe cechy procesu innowacyjnego są następujące [Janasz 2001, s. 53-54]:

- interakcyjność i multidyscyplinarność,
- jedynie część innowacji to wyłącznie efekt prac badawczo-rozwojowych, zależą one bowiem od wiedzy i doświadczenia menedżerskiego,
- procesy innowacyjne mają charakter zlokalizowany,
- innowacje wymagają procesów integracyjnych w dziedzinie celów, zadań i funkcji,
- innowacje są procesem interakcyjnym wykorzystującym zarówno źródło wewnętrzne, jak i zewnętrzne,
- długi i złożony cykl rozwojowy innowacji jest trudny do przewidzenia,
- działalność innowacyjna jest kosztowna i ryzykowna.

Według I. Durlika, proces ten przebiega w następujących siedmiu etapach [Durlik 1998, s. 20]:

1. Dostrzeżenie potrzeby lub problemu.
2. Zbieranie istotnych faktów i określenie prawdziwej istoty problemu.
3. Poszukiwanie nowych informacji i analizowanie całości problemu.
4. Twórcze proponowanie wariantowych pomysłów rozwiązań.
5. Ocena i wybór wariantu do realizacji.
6. Wdrożenie (implementacja) wybranego wariantu innowacyjnego.
7. Sprawdzenie i ocena wdrożenia wariantu innowacyjnego.

Na całym świecie działalność innowacyjna jest bardzo ważną sferą aktywności przedsiębiorstw małych, za które w Polsce przyjęto się uważać przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników. Innowacje są jednym z kluczowych warunków przetrwania oraz rozwoju firm tej kategorii wielkości [Poznańska 1996, s. 33-34]. Nacisk konkurencji, który w ich przypadku jest o wiele większy niż w przypadku dużych przedsiębiorstw, zmusza je do ciągłego odnawiania swoich produktów. Trzeba również zauważyć, że są to często przedsiębiorstwa wynalazców, czyli firmy założone przez przedsiębiorców, chcących komercyjnie wykorzystać swoje pomysły. Z drugiej jednak strony może być to czynnik hamujący innowacyjność, gdyż przedsiębiorca taki ma kwalifikacje zgodne z podstawowym profilem działalności firmy i może nie być skłonny do podejmowania działań innowacyjnych o „rewolucyjnym” charakterze. Innym czynnikiem ograniczającym innowacyjność jest fakt, iż duża część małych przedsiębiorstw ma charakter rodzinny i wszelkie zmiany, zwłaszcza wymagające nakładów finansowych, mogą być hamowane np. przywiązaniem do tradycji rodzinnej, sytuacją osobistą właściciela itp.

Typologie małych przedsiębiorstw sporządzone ze względu na ich innowacyjność zakładają istnienie zarówno przedsiębiorstw innowacyjnych dążących do wzrostu, jak i tych, które pragną zachować niewielkie rozmiary. Najlepiej obrazuje to typologia w postaci macierzy stworzona przez B.A. Kirchhoffa (zob. tab. 1).

Tabela 1. Typologia małych przedsiębiorstw oparta na dynamice ich wzrostu i innowacyjności (wg B.A. Kirchhoffa)

		Stopa wzrostu	
		niska	wysoka
Dynamika innowacyjna przedsiębiorstw	wysoka	ograniczonego wzrostu	wspaniałe
	niska	ekonomiczny rdzeń	ambitne

Źródło: [Szymczak 2004, s. 79].

Przedsiębiorstwa określane jako „ekonomiczny rdzeń” charakteryzują się niską innowacyjnością, a ich właścicielom nie zależy na powiększeniu ich do rozmiarów, przy których nie byłiby w stanie sprawować samodzielnej kontroli. Przedsiębiorstwa „ambitne” to takie, które mimo że są mało innowacyjne, stawiają jednak na rozwój poprzez zwiększanie zatrudnienia i obrotów. Przedsiębiorstwa określane jako te o „ograniczonym wzroście” bazują na licznych innowacjach technicznych, ale nie zwiększają swoich rozmiarów. Przedsiębiorstwa „wspaniałe” rozpoczynają działalność, wykorzystując posiadane innowacyjne rozwiązania i osiągają wzrost poprzez wprowadzanie kolejnych innowacji.

Tak więc innowacyjność ma niebagatelne znaczenie nie tylko dla zdobywania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa duże, ale także, a może przede wszystkim, dla przedsiębiorstw małych, którym innowacyjność pozwala przetrwać i podejmować próby mające na celu ich rozwój i wzrost.

4. Elastyczność i innowacyjność w kontekście wyboru zachowania strategicznego

Typologia zachowań strategicznych sformułowana przez R.E. Milesa i C.C. Sno-
wa jest kompletnym podziałem zachowań organizacji. Wyodrębnienie to oparto na założeniu, że każda organizacja uzależnia swoje zachowanie od znalezienia rozwiązania trzech problemów: przedsiębiorczego (*the entrepreneurial problem*), inżynierskiego (*the engineering problem*) i administracyjnego (*the administrative problem*). Sposoby rozwiązywania tych problemów przez przedsiębiorstwa wyznaczają kierunki podejmowanych przez nie działań, które można podzielić na cztery strategiczne typy: defender, prospector, analityzer i reactor [Miles i in. 1978, s. 549-550].

Strategia typu defender (obrońca) jest strategią polegającą na koncentracji na wąskiej domenie. Przedsiębiorstwo oferuje ograniczony zestaw produktów i kie-

ruje je do wąskiego segmentu rynku. Jednocześnie dąży do obrony swojej pozycji w tym właśnie sektorze. Powstrzymywanie konkurentów obejmuje takie zachowania, jak oferowanie produktów o wysokiej jakości bądź specyficznych cechach, konkurowanie ceną, związaniem z klientem. Jednocześnie strategia typu defender zakłada rezygnację z wchodzenia na nowe rynki i oferowania nowych produktów. W długim okresie przedsiębiorstwa realizujące tę strategię są w stanie „ulożować” się w niszy rynkowej w taki sposób, że ewentualne wejście konkurentów jest bardzo utrudnione. Strategia ta wymaga inwestycji w nowoczesne technologie, nowe sposoby wytwarzania, nowoczesne maszyny i urządzenia, ale przedsiębiorstwa realizujące tę strategię w zasadzie nie inicjują procesu innowacyjności ani nie przejawiają również elastyczności strategicznej. Ich celem jest bowiem utrzymanie *status quo*, można więc tu mówić tylko o jednym z aspektów elastyczności, czyli o zdolności do adaptacji.

Strategia typu prospector jest właściwie strategią przeciwną do strategii defender. Siłą przedsiębiorstw realizujących strategię prospectorów jest ciągle poszukiwanie nowych okazji rynkowych. Innowacyjność jest dla nich ważniejsza od wysokiej rentowności. Swojej szansy upatrują one w odkrywaniu nowych segmentów rynku i wprowadzaniu na nie nowych produktów. Domena przedsiębiorstwa jest zazwyczaj szeroka i w stanie ciągłego rozwoju. Sukces realizacji strategii prospectorów zależy od rozwijania i utrzymywania zdolności przeglądu w szerokim zakresie zmian w uwarunkowaniach otoczenia. Co za tym idzie – powstaje konieczność inwestycji w kadrę, która będzie takiego przeglądu systematycznie dokonywać. Sama organizacja musi być skonstruowana w taki sposób, aby wszelkich zmian można było dokonywać w możliwie krótkim czasie. Elastyczność przedsiębiorstwa realizującego strategię prospectorów jest jednym z najważniejszych czynników jego powodzenia. Zapoczątkowywanie przez takie przedsiębiorstwo zmian w reprezentowanej przez siebie branży stawia bowiem konkurentów w obliczu wzrastającej niepewności. Zmiana jest więc podstawowym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa realizującego taką strategię.

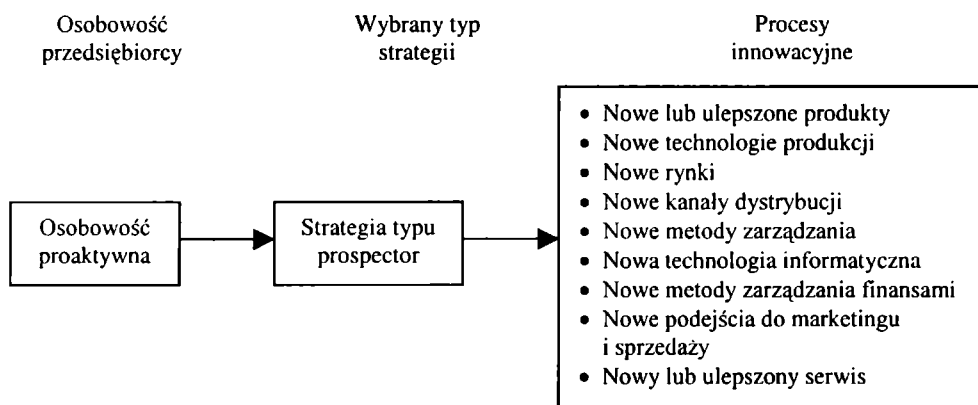
Trzecim typem strategii według R.E. Milesa i C.C. Snowa jest analityczny. Przedsiębiorstwa decydujące się na tę strategię próbują minimalizować swoje ryzyko i maksymalizować korzyści poprzez wprowadzanie nowych produktów bądź wchodzenie na nowe rynki, ale tylko wówczas, gdy mają dowody na wysokie prawdopodobieństwo sukcesu. Osiągają to poprzez imitację zachowań konkurentów. Akceptację uzyskują te produkty i rynki, które zostały już „sprawdzone” przez inne organizacje i rokują duże szanse na sukces. Dzięki takiej postawie strategia analityczna pozwala częściowo zmniejszyć ryzyko, jakie ponosi prospector, wprowadzając zupełnie nowy produkt lub wchodząc na zupełnie nowy rynek. Idea tej strategii sprowadza się do kopiowania zachowań prospectorów, jeśli zachowania te przyniosły powodzenie. Inwestycje w technologie są w przypadku tej strategii dosyć duże, ale nie zmniejszają konkurencyjności przedsiębiorstwa tak bardzo, jak ma to miejsce w przypadku prospectorów.

Ostatnim typem strategii jest strategia reaktora. Polega ona głównie na wychwytywaniu okazji, jakie pojawiają się w otoczeniu. Jej cechą jest brak możliwości znalezienia jakiegoś konkretnego sposobu działania, który opisywałby jeden z poprzednio przedstawionych typów. Strategię tę można określić jako brak strategii, gdyż brakuje w tym przypadku aktywnej postawy wobec otoczenia [Krupski 1999, s. 54].

Funkcjonowanie organizacji realizującej strategię reaktora można scharakteryzować jako „dryfowanie” od jednej rynkowej okazji do drugiej. Powodem wyboru takiej formy działalności przedsiębiorstwa może być brak przekonania o potrzebie jasnego sformułowania sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa bądź uznanie, że przyjęcie strategii defendera, prospektora lub analizera niepotrzebnie „usztyni” przedsiębiorstwo.

Śród tych czterech typów strategii za najbardziej proinnowacyjną uznawana jest strategia prospektora. Badania dowodzą, że przedsiębiorstwa stosujące tę strategię inwestują w badania i rozwój znacznie więcej niż przedsiębiorstwa stosujące któryś z pozostałych typów. Podobna zależność występuje w przypadku inwestycji w sferze marketingu i promocji [Hambrick 1983, s. 5-26]. Zauważono również, że przedsiębiorstwa o strategii typu prospector bardziej niż inne koncentrują się na rozwoju produktu i badaniu rynku [McDaniel, Kolari 1987, s. 19-30]. W przypadku przedsiębiorstwa małego przyjęcie przez nie strategii prospektora sprzyja proaktywna osobowość jego właściciela–przedsiębiorcy. Osobowość proaktywna rozumiana jest jako aktywne nastawienie do zmian otoczenia. Przedsiębiorcy proaktywni szukają szans w otoczeniu, przejawiają inicjatywę i nie ustają w dążeniu do zdobycia nowych doświadczeń [Bateman, Crant 1993, s. 105].

Właściciele–przedsiębiorcy o osobowości proaktywnej częściej decydują się na nadanie swemu przedsiębiorstwu cech strategii prospektora, co z kolei prowadzić może do zwiększenia przejawiania zachowań innowacyjnych (rys. 1).



Rys. 1. Konsekwencje proaktywnej osobowości właściciela–przedsiębiorcy dla wyboru strategii

Źródło: [Kickul, Gundry 2002, s. 88].

Tezę o proinnowacyjnym charakterze strategii prospectora potwierdza również występująca w literaturze typologia strategii innowacyjnych, wyróżniająca strategię innowatora i strategię imitatora [Adamczyk 1997, s. 78]. W kontekście innowacyjności strategia innowatora w swych założeniach odpowiada zachowaniu przedsiębiorstwa stosującego strategię prospectora, a strategia imitatora zbliżona jest do strategii analizera.

Strategia prospectora wydaje się być również strategią najbardziej „proelastyczną”. Jak już wspomniano, realizacja jej założeń wymusza niejako wysoki poziom elastyczności organizacyjnej, a zwłaszcza elastyczności strategicznej. Można więc przyjąć założenie, że przedsiębiorstwa wybierające ten wariant zachowania organizacyjnego albo już są organizacjami o wysokim poziomie elastyczności, albo stosowanie tej strategii wymusi na nich osiągnięcie dostatecznie wysokiego jej poziomu. Badania empiryczne dowodzą, że przedsiębiorstwa typu prospector wykazują się największą zdolnością do szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu, a także częściej podejmują ryzyko zmian stawiających ich konkurentów w niekorzystnym położeniu [Butler, Ewald 2000, s. 14]. Prospector lepiej niż inne typy strategii dostrzega turbulentność otoczenia i wykorzystuje zmianę jako broń przeciwko występującym w tym otoczeniu nieciągłościom, a możliwość tę daje mu właśnie wysoki poziom elastyczności [Parnell 1994, s. 24].

5. Zakończenie

Wysoki poziom elastyczności oraz innowacyjność wydają się być czynnikami, które w obecnych warunkach będą odgrywać kluczową rolę w osiąganiu przez przedsiębiorstwa zdolności do przetrwania i rozwoju. Podsumowując powyższe rozważania, można przyjąć, że przejawianie przez przedsiębiorstwo zachowania typu prospector świadczy o tym, że nastawione jest ono właśnie na elastyczność i innowacyjność. W toku badań empirycznych poszukiwać należy jednak odpowiedzi, czy elastyczność i proinnowacyjność są wynikiem stosowania strategii prospector, czy też to właśnie elastyczność organizacyjna i postawy proinnowacyjne zadecydowały o wyborze danego typu zachowania.

Literatura

- Adamczyk J., *Przedsięwzięcia innowacyjne w strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 489, AE, Kraków 1997.
- Bateman T.S., Crant J.M., *The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates*, „Journal of Organizational Behavior” 1993, vol. 14.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Butler T.W., Ewald J., *The Fundamentals of Flexibility*, „Hospital Topics” 2000, vol. 78, iss. 3.

- Durlik I., *Zmiany innowacyjne jako element strategii restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998 nr 2.
- Encyklopedia popularna PWN*, PWN, Warszawa 1991.
- Hambrick D.C., *Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types*, „Academy of Management Journal” 1983, vol. 26, iss. 1.
- Janasz W., *Ewolucja modeli procesu innowacyjnego*, „Organizacja i Kierowanie” 2001 nr 4.
- Kickul J., Gundry L.K., *Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation*, „Journal of Small Business Management” 2002, vol. 40, iss. 2.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody*, AE, Wrocław 1999.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Lichtarski J.M., *Formalizacja a elastyczność*, [w:] A. Stabryła (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, AE, Kraków 2005a.
- Lichtarski J.M., *W poszukiwaniu elastyczności. Kierunki przekształceń współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, AE, Wrocław 2005b.
- Lynch J.G., *Organizational Flexibility*, „Human Resource Planning” 1989, vol. 12, iss. 1.
- McDaniel M.W., Kolari J.W., *Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology*, „Journal of Marketing” 1987, vol. 51, iss. 4.
- Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman H.J. Jr., *Organizational Strategy, Structure and Process*, „Academy of Management. The Academy of Management Review” 1978, vol. 3, iss. 3.
- Mrówka R., *Organizacja virtualna – siły i słabości*, [w:] J. Skalik, G. Belz, *Management Forum 2020*, AE, Wrocław 2002.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – atrybut pożądany a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie” 2004a nr 2.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność przedsiębiorstwa – jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski, *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, AE, Wrocław 2004b.
- Parnell J.A., *Strategic Consistency Versus Flexibility: Does Strategic Change Really Enhance Performance?*, „American Business Review” 1994, vol. 12, iss. 2.
- Poznańska K., *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1996 nr 10.
- Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=13306>.
- Szatkowski K., *Istota i rodzaje innowacji*, [w:] M. Brzeziński (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.
- Szumowski W., *Innowacja operacyjna a doskonalenie procesów*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej* nr 1045, AE, Wrocław 2004.
- Szymczak W., *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004 nr 3.

THE STRATEGIC BEHAVIOURS OF ENTERPRISES AND THEIR FLEXIBILITY AND INNOVATION PROCESS

Summary

The article consider the problem of strategic behaviours of enterprises on their flexibility and innovation process. The basic questions of flexibility and innovation were confronted with strategies typology of Miles and Snow.

Krzysztof Ćwik – dr, adiunkt w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.