

Janusz Marek Lichtarski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2077-6124>

Andrzej Kaleta

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4912-7929>

Anna Witek-Crabb

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2801-5952>

Magdalena Rojek-Nowosielska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7653-9780>

Jarosław Ignacy

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1498-5894>

Postawy strategów wobec dylematu efektywność vs elastyczność w warunkach niepewności

Streszczenie

Celem opracowania jest identyfikacja postaw strategów wobec dylematu związanego z dążeniem do efektywności vs elastyczności w warunkach niepewności. W przeprowadzonym badaniu zastosowano podejście jakościowe z wykorzystaniem pogłębionych wywiadów ze strategami ($n = 18$). Wyniki pokazały, że w warunkach niepewności różnie kształtuje się sposób postrzegania badanego dylematu. Obok

postaw skierowanych na optymalizację (efektywność) lub rezerwy zasobowe (elastyczność) ujawniają się również zachowania defensywne i ofensywne, tworząc tym samym macierz postaw wobec badanego dylematu.

Słowa kluczowe: dylematy, niepewność otoczenia, zarządzanie strategiczne

Kody klasyfikacji JEL: L1, L2, L20, L21, M12

1. Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne jest związane z koniecznością rozstrzygnięcia licznych dylematów decyzyjnych, które są często ujmowane w postaci przeciwstawnych kierunków działań lub orientacji, jak np. eksploracja vs eksploatacja, konkurencja vs współpraca czy wyniki finansowe vs CSR [Wit, Meyer, 2007; Karhu, Ritala, 2020; Smith, Lewis, 2011]. Radzenie sobie z wielowariantowością i dualnością wyborów staje się jedną z kluczowych umiejętności strategów [Smith, Lewis, Tushman, 2016]. Postrzeganie i postawy strategów wobec dylematów strategicznych zależą od wielu czynników, ulokowanych na poziomach: indywidualnym (związanym z osobą stratega, jego cechami i predyspozycjami), organizacyjnym i ogólnym. W tej ostatniej grupie czynników kluczową rolę odgrywają dynamika i niepewność otoczenia [Schad, Lewis, Raisch, Smith, 2016]. Niepewność otoczenia i jego zmienność tworzą nową rzeczywistość dla strategów, implikując niekiedy konieczność przewartościowania i zmodyfikowania wyborów strategicznych [zob. np. Urbanowska-Sojkin, 2022; Lewis, Sutton, Brown, 2023; Sawyerr, Ebrahimi, 2022], odnoszących się do podstawowych elementów strategii, takich jak misja, rodzaj przewagi konkurencyjnej czy model biznesu. Wybór strategiczny może dotyczyć także decyzji związanych z określoną wielkością i strukturą zasobów przedsiębiorstwa [Urbanowska-Sojkin, 2010, s. 14].

Jeden z interesujących dylematów strategicznych jest opisywany w literaturze jako wybór między dążeniem do zwiększania efektywności a elastycznością [Adler, Goldoftas, Levine, 1999; Smith, Lewis, 2011]. W pierwszym przypadku chodzi o wzrost efektywności poprzez optymalizację i odchudzanie organizacji zgodnie z założeniami koncepcji *lean management*. Głównym założeniem tego podejścia jest dążenie do wyeliminowania wszelkich nadmiarów i pełnego wykorzystania posiadanych zasobów. W drugim przypadku chodzi natomiast o celowe utrzymanie rezerw i pewnego nadmiaru zasobów, tzw. redundancję zasobów, aby zapewnić organizacji zdolność do szybkiego reagowania na zmiany, wychwytywania okazji rynkowych i budowania w ten sposób przewagi konkurencyjnej [Hitt, Ireland, Sirmon, Trahms, 2011; Krupski, 2005]. Elastyczność strategiczna jest w tym przypadku osiągnięta właśnie dzięki posiadanym rezerwom zasobowym, możliwym do wykorzystania w sytuacji pojawiających się szans lub zagrożeń [Krupski, 2004].

Każda z przedstawionych orientacji strategicznych pociąga za sobą rozwój określonego modelu funkcjonowania organizacji, wpływając na kształt m.in. struktury organizacyjnej,

kluczowych procesów czy kultury organizacji (wartości). Przedstawione rozwiązania wyznaczają różne ścieżki rozwoju organizacji charakteryzujące się pewnym zestawem mocnych stron i słabości czy zagrożeń, które ujawniają się w określonych okolicznościach.

W warunkach względnej stabilności i przewidywalności otoczenia rolą strategów jest ważenie owych mocnych i słabych stron obu rozwiązań, a następnie dokonanie wyboru, który zwykle nie ma charakteru dychotomicznego, ale jest próbą poszukiwania najlepszego dla organizacji miejsca na kontinuum rozpiętym między przeciwstawnymi biegunami, tj. efektywnością a elastycznością.

Wydarzenia mające miejsce w otoczeniu w ostatnich latach, tzn. pandemia i jej następstwa (*lockdown*, restrykcje itp.), wojna w Ukrainie, kryzys surowcowy czy inflacja, zweryfikowały w wielu przypadkach podejście strategów do istniejących dylematów i strategii organizacji w ogóle. Rodzi się więc pytanie, czy znaczna niepewność otoczenia, spowodowana wymienionymi wyżej czynnikami, wpłynęła na postawy strategów wobec dylematu dotyczącego efektywności i elastyczności organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja postaw strategów wobec dylematu związanego z dążeniem do efektywności vs elastyczności w warunkach niepewności. W badaniach skupiamy się przede wszystkim na identyfikacji przesłanek i motywów działania sygnalizowanych przez strategów, poszukujemy wyjaśnienia, dlaczego decydenci kierują swoją uwagę w stronę jednego lub drugiego bieguna badanego dylematu, analizujemy ich postawę i sentyment do danego dylematu. Aby zrealizować cel, sformułowaliśmy trzy szczegółowe pytania badawcze:

- 1) Jakie postawy wobec zasobów (efektywność vs elastyczność) prezentują strategowie?
- 2) Czy niepewność otoczenia wpływa na zmianę postawy strategów wobec zasobów?
- 3) Jakie intencje i odczucia towarzyszą strategom dokonującym wyboru między efektywnością a elastycznością zasobów?

W przeprowadzonym badaniu czynnikami wywołującymi niepewność były pandemia COVID-19 i wojna w Ukrainie wraz z ich następstwami, takimi jak *lockdown*, przerwanie łańcuchów dostaw, kryzys energetyczny, a także spowodowany wieloma czynnikami wzrost cen. Wskazane czynniki wywołały bardzo wysoki poziom niepewności otoczenia odczuwanej przez strategów, jak sami zaznaczali, niespotykany wcześniej od dekad. Pozwoliło to na identyfikację i analizę ich postaw wobec dylematu związanego z dążeniem do efektywności vs zapewnienia elastyczności w warunkach, które można określić mianem ekstremalnych.

Realizacja celu badawczego opiera się na badaniach empirycznych przeprowadzonych zgodnie z podejściem jakościowym. Zastosowano w nich metodę przekrojowego studium przypadku ($n = 18$), do gromadzenia danych wykorzystując częściowo ustrukturyzowane indywidualne wywiady pogłębione (IDI, technika PAPI) z przedstawicielami najwyższego kierownictwa badanych jednostek.

W kolejnych częściach niniejszego opracowania przybliżono podstawy teoretyczne związane z dylematem strategicznym dotyczącym dążenia do efektywności lub zapewnienia elastyczności dzięki rezerwom zasobowym, a następnie zaprezentowano metodykę przeprowadzonych

badan empirycznych oraz ich wyniki i odnośną dyskusję. W zakończeniu wskazano ograniczenia badawcze i kierunki dalszych badań w obszarze badanego dylematu.

2. Podstawy teoretyczne

2.1. Dylemat efektywność vs elastyczność

Badany dylemat charakteryzuje się dużą złożonością, gdyż jego przeciwstawne bieguny przypisywane są do różnych kategorii [zob. model autorstwa Smitha i Lewisa, 2011]. Efektywność wiąże się z wynikami organizacji (*performing*), elastyczność natomiast z organizowaniem (*organizing*), w rezultacie czego analizowany dylemat lokowany jest na styku dwóch kategorii.

Genezy rozwoju poszczególnych kierunków, tj. dążenia do poprawy efektywności i zwiększenia elastyczności, poszukiwać można w teorii zarządzania i ekonomii (zob. np. klasyczna teoria ekonomii). Z jednej strony celem wszystkich jednostek biznesowych jest osiągnięcie jak największej efektywności [Wit, Meyer, 2007]. Można go zrealizować m.in. poprzez działania zmierzające do szeroko rozumianej optymalizacji, tj. odchudzania struktur, wyszczuplania procesów, a także likwidacji wszelkich nadwyżek (rezerw) i pełnego wykorzystania posiadanych zasobów. Szeroko spopularyzowaną koncepcją zarządzania, która wpisuje się w ten kierunek działań i realizuje jego postulaty, jest *lean management*.

Z drugiej strony, w obliczu rosnącej dynamiki i niepewności otoczenia, pożądana jest elastyczność strategiczna organizacji [Eisenhardt, Martin, 2000], rozumiana jako zdolność do szybkiego reagowania na bodźce otoczenia [Das, Elango, 1995; Hitt, Ireland, Sirmon, Trahms, 2011]. Zdaniem niektórych autorów [zob. np. Krupski, 2005] elastyczność wymaga posiadania znacznych rezerw i nadmiarowych zasobów, czyli tzw. redundancji. Dotyczy to zasobów zarówno materialnych (zapasy materiałów i produktów, infrastruktura, moce produkcyjne, finanse), jak i niematerialnych (ludzie, kompetencje, *know-how*), aby skutecznie wykorzystywać pojawiające się okazje [Krupski, 2005], dostosowywać się do zmian (adaptacja/reaktywność) [Nadkarni, Narayanan, 2007; Sanchez, 1995] lub je wyprzedzać (proaktywność) [Combe, Rudd, Leeflang, Greenley, 2012; Grewal, Tansuhaj, 2001]. Kierunek związany z dążeniem do wzrostu elastyczności osadzony jest m.in. w teorii kontyngencji, podejściu zasobowym, a także w nurcie zdolności dynamicznych organizacji.

2.2. Kontekst niepewności

Przegląd literatury na temat wpływu niepewności na postawy strategiczne przedsiębiorców pozwala zauważyć, że pojęcie niepewności bywało niesłusznie utożsamiane z pojęciem ryzyka. W przypadku ryzyka osoba podejmująca decyzję potrafi wskazać rozkład częstotliwości wyników przyszłych zdarzeń, podczas gdy w przypadku niepewności decydent odczu-

wa brak możliwości obiektywnego przypisania prawdopodobieństwa wystąpieniu danych rezultatów [Knight, 1921].

Dodatkowo w literaturze omawiane są także zróżnicowane czynniki powodujące niepewność, wśród których wskazuje się np. dynamikę i złożoność środowiska [Duncan, 1972; Jauch, Kraft, 1986], niepewność wynikającą z braku dostępności wykwalifikowanych pracowników [Magnani, Zucchella, 2019], niedostatków komunikowania się [Mahnke, Venzin, Zahra, 2007] czy niepewność państwa i otoczenia instytucjonalnego [Schomberg, 1993; Magnani, Zucchella, 2019]. Interesujące spojrzenie na strategiczne decyzje w turbulentnych czasach przedstawili Giones, Brem i Berger [2019], którzy, nawiązując do koncepcji VUCA, ukazali przykłady wyzwań i możliwych odpowiedzi osób podejmujących decyzje na zagrożenia wynikające ze zmienności (*volatility*), niepewności (*uncertainty*), złożoności (*complexity*) oraz niejednoznaczności (*ambiguity*). Zaistnienie tych warunków wymusza zwykle wielowymiarową zmianę strategii organizacji i poszukiwanie alternatywnych opcji, rozwiązań, technologii i projektów [Giones i in., 2019]. Wymaga to jednocześnie dużej elastyczności przedsiębiorców względem napotkanych trudności.

W niniejszym opracowaniu skupiamy się na pojęciu niepewności w kontekście dużej dynamiki i nieprzewidywalności zmian zachodzących w otoczeniu. Będziemy starali się zidentyfikować postawy strategów wobec dylematu związanego z dążeniem do efektywności vs elastyczności zasobów.

3. Metodyka badań

Ze względu na confirmacyjno-eksploracyjny charakter badań zastosowano podejście jakościowe z wykorzystaniem wielokrotnego przekrojowego studium przypadku (*cross-case study research design*) [Gerring, 2007]. W badaniu udział wzięło 18 celowo dobranych podmiotów gospodarczych. Dobór próby uwzględniał następujące kryteria inkluzji podmiotów i ich przedstawicieli:

- firmy duże i średnie,
- podmioty z kapitałem polskim, samodzielne w tworzeniu i realizacji strategii (wyłącznie oddziały korporacji zagranicznych i spółki Skarbu Państwa),
- rozmówcami byli właściciele i menedżerowie najwyższego szczebla, mający wyłączny lub dominujący wpływ na strategię badanej firmy (potwierdzone w telefonicznym badaniu screeningowym, poprzedzającym wywiady właściwe).

Zgodnie z rekomendacjami dotyczącymi doboru obiektów badań do przekrojowego studium przypadku [Gerring, 2007] do próby włączone zostały podmioty reprezentujące różne branże i klasy wielkości. Krótką charakterystykę badanych podmiotów przedstawiono w tabeli 1.

Podstawową techniką gromadzenia danych empirycznych były częściowo ustrukturyzowane indywidualne wywiady pogłębione (IDI). Badania zostały zrealizowane z wykorzystaniem techniki PAPI, w formie spotkań bezpośrednich lub za pomocą narzędzi komunikacji

zdalnej (Zoom). Wywiady prowadzone były przez moderatorów z wyspecjalizowanej firmy badawczej w okresie od marca do października 2022 r. Średni czas trwania wywiadu wyniósł ok. 60 minut.

Tabela 1. Charakterystyka uczestników wywiadów (IDI)

ID	Branża i profil działalności	Płeć i wiek respondenta	Zajmowane stanowisko
R1	gospodarka odpadami	K (50)	prezes zarządu
R2	branża funeralna	M (44)	właściciel
R3	coworking, wynajem biur i sal konferencyjnych	K (40)	dyrektor zarządzająca / członek zarządu
R4	galanteria i odzież skórzana – produkcja i sprzedaż	M (44)	prezes zarządu
R5	produkcja farmaceutyków	M (bd)	menedżer operacyjny
R6	budownictwo – deweloper	M (49)	wiceprezes i CEO
R7	nowe technologie – produkcja i sprzedaż	K (40)	właściciel
R8	żywność ekologiczna – produkcja i sprzedaż	M (49)	prezes zarządu
R9	kosmetyczna – produkcja i sprzedaż	M (51)	właściciel
R10	usługi dla biznesu – czystość, ochrona, inne	M (62)	prezes, współwłaściciel, założyciel
R11	produkcja wyrobów garmażeryjnych, dostawy do sklepów sieciowych	M (37)	prezes
R12	finansowa, BIG, B2B	M (44)	prezes
R13	programy lojalnościowe, współpraca ze sklepami i stacjami paliw	M (44)	członek <i>leadership team</i>
R14	finansowa – dostawca usług i sprzętu	M (40)	menedżer ds. kluczowych klientów, m.in. strategia w Polsce
R15	budowlana – hurtowa sprzedaż materiałów	M (40)	wiceprezes
R16	elektryczna/budowlana – sieć hurtowni	M (69)	założyciel, współwłaściciel
R17	technologie energii, fotowoltaika	M (bd)	dyrektor zarządzający / członek <i>coreteam</i> grupy spółek
R18	budowlana – produkcja materiałów betonowych	K (41)	prezes zarządu / współwłaściciel

Źródło: opracowanie własne.

Wywiady zostały nagrane i poddane transkrypcji, a następnie kodowaniu i analizie zgodnie z kilkuetapową procedurą badawczą [zob. Creswell, 2014]. W procesie kodowania wykorzystano kody opracowane na bazie literatury przedmiotu (*theory-driven*) [Eriksson, Kovalainen, 2016]¹. Procedura kodowania zakładała triangulację badaczy – każdy wywiad był analizowany i kodowany niezależnie przez trzy osoby.

¹ Zastosowano hierarchię kodów o następujących kategoriach głównych i podrzędnych oraz odpowiadających im etykietach. Kategorie główne: 1) niepewność – podkategorie: 1a) natężenie: małe, średnie, duże; 1b) wpływ na zmianę strategii: zmiana, brak zmiany; 1c) postawa stratega: aktywna, reaktywna, aktywna i reaktywna; 2) stosunek do zasobów – podkategorie: 2a) strategię: efektywność, elastyczność, efektywność i elastyczność; 2b) czas: przed kryzysem, w trakcie kryzysu, po kryzysie; sentyment: pozytywny, neutralny, negatywny.

4. Wyniki

4.1. Postrzegany poziom niepewności

Przeprowadzone badania empiryczne wskazują, że lata 2020–2022 to szczególnie wymagający okres pod względem zarządzania strategicznego. Zgodnie z przyjętymi założeniami respondenci potwierdzają, że decyzje strategiczne były w tym czasie podejmowane w warunkach wysokiej niepewności. Jak określił to jeden z rozmówców, „w momencie wybuchu pandemii była to bardzo duża niepewność, myślę, że największa z możliwych” [R4]. Inni strategowie także podkreślali skrajny charakter tych uwarunkowań: „[...] wraz z tym kryzysem cywilizacyjnym wszystko się zmieniło i wszystko podaliśmy w wątpliwość” [R9]; „wróciliśmy do czasów XIX w., gdzie nic nie jest pewne i z jednej strony to dobrze, ale z drugiej to wykańcza...” [R17].

Początkowo głównym źródłem niepewności była pandemia, ale w miarę upływu czasu na pierwszy plan zaczęły wysuwać się inne czynniki: „z radością patrzyliśmy w przyszłość po dwóch latach niepewnej działalności i w końcu przyszła wojna, która [...] jest psychologicznie dla zespołu trudniejsza niż pandemia” [R3]. Nowe źródła niepewności wskazywali także inni strategowie: „byliśmy optymistyczni, ale warunki gospodarcze znowu powodują wzrost tej niepewności” [R4]; „pandemia teraz schodzi na bok, kryzys, wojna na Ukrainie, inflacja; pandemia tak nie przerażała, jak ten okres” [R16]. Nieco szersze spektrum czynników wskazał inny respondent: „[...] wojna na Ukrainie, sytuacja ekonomiczna w Polsce i globalna, łańcuchy dostaw przerwane, niedostępność produktów i specjalistycznych kadr” [R12].

W tych warunkach dokonywanie wyborów dotyczących dylematu efektywność vs elastyczność nabrało nowego znaczenia. Wyjątkowo duża niepewność zapoczątkowana przez pandemię wymusiła podjęcie nadzwyczajnych działań i różnicowała postawy strategów: „sytuacja przez pierwszy okres [...] była tragiczna, nagle okazało się, że nasza firma i wszystkie firmy zostały pozbawione przychodu, zostaliśmy odcięci od wpływów finansowych” [R4]. Podobnie opisuje to inny strateg: „były obawy, zabezpieczenia, płatności i inne rzeczy, musieliśmy się wspierać kredytem” [R16].

4.2. Postawy strategów wobec zasobów w warunkach niepewności

Głównym celem przeprowadzonych badań była identyfikacja postaw strategów wobec dylematu efektywność (optymalizacja) vs elastyczność (rezerwy zasobów) w warunkach skrajnej niepewności. Chcieliśmy zbadać, czy w tej sytuacji strategowie mają skłonność do ograniczania, „odchudzania” i optymalizowania zasobów (efektywności), czy też tworzą rezerwy i dywersyfikują zasoby, zapewniając sobie szersze pole reakcji na zmianę (elastyczność). Nasze podejście miało charakter confirmacyjno-eksploracyjny.

Z jednej strony działaliśmy z zamysłem znalezienia potwierdzenia dla założeń teoretycznych (*theory-driven*), że istnieją dwie spolaryzowane postawy wobec zasobów, opisywane jako dylemat efektywność vs elastyczność, oraz że postawy te nie mają charakteru dychotomicznego – to znaczy, że się wzajemnie nie wykluczają i że stratedzy mogą szukać rozwiązań godzących oba podejścia.

Po drugie chcieliśmy sprawdzić, czy – zgodnie z przypuszczeniami na bazie teorii – w warunkach znaczącej niepewności uczestniczący w badaniu stratedzy wykazują większą niż w okresach stabilności skłonność do powiększania zasobów. W związku z tym, że badanie miało charakter statyczny i odnosiło się do konkretnego momentu w czasie, nie mieliśmy danych porównawczych z okresu większej stabilności. Wnioski formułowaliśmy więc na podstawie deklaracji strategów odnośnie do zmian wprowadzonych w reakcji na niepewność.

W ramach podejścia eksploracyjnego chcieliśmy natomiast ustalić, jakie intencje i odczucia towarzyszą menedżerom wybierającym różne postawy wobec zasobów. W szczególności zależało nam na uchwyceniu uzasadnienia podejmowanych decyzji, towarzyszących im odczuć i sentymentu oraz rodzajów zasobów, których dotyczą decyzje.

4.2.1. Identyfikacja postaw

W wyniku analizy 18 wywiadów i 82 unikatowych cytatów dotyczących dylematu efektywność vs elastyczność zasobów można stwierdzić, że wybory strategów są różne. Pojawiają się wśród nich zarówno tacy, którzy wybierają optymalizację i „odchudzanie” w celu zwiększenia efektywności, jak i tacy, którzy stawiają na tworzenie rezerw i redundancję zasobów w celu osiągnięcia elastyczności. Są też stratedzy, którzy łączą oba te podejścia, argumentując, że nie ma między nimi sprzeczności.

Część strategów w obliczu niepewności i zagrożenia od razu przestawiła firmę na oszczędności i cięcia kosztów: „w pandemii, w tych pierwszych trzech miesiącach zdecydowaliśmy się na maksymalne ograniczenie kosztów i przetrwanie” [R4]. Często pojawiały się w tym kontekście takie określenia jak „czas próby”, „ograniczenie”, „lean” czy właśnie „przetrwanie”. Cięcia te dotyczyły różnych zasobów, wielokrotnie powtarzały się jednak te dotyczące zatrudnienia i redukcji działów: „[...] właściciel zarządził, że trzeba być bardziej *lean*; było cięcie kosztów w zatrudnieniu, siłą rzeczy sprawia to, że organizacja jest bardziej *lean*” [R14]; „w wyniku zmian prawa musieliśmy odchudzić pewne działy” [R17]. Nie zawsze były to oszczędności radykalne. Bywało, że stratedzy zwracali uwagę na konieczność redukcji drobnych nadwyżek, oszczędzających *core* działalności:

Nie odcinaliśmy sobie ręki, a raczej wisienki na torcie można było usunąć. Nie było [to] drastyczne, było takie, że „okej, jest problem biznesowy”, więc szukamy, gdzie to będzie miało najmniejszy *impact* na wyniki biznesowe [R14]. Trzeba ogonki podcinać, oddziały które kuleją [...]. To będzie się odbijało i w zwolnieniach pracowników, i nie, trzeba jakoś to przetrwać. [...] Nie czekamy aż będzie źle, zrobimy to na bieżąco. Minimalizowanie kosztów przede wszystkim [R16].

Z drugiej strony w badaniu można wyróżnić także grupę strategów, którzy w sytuacji kryzysu dokonali innego wyboru niż cięcie kosztów. Byli to respondenci zwracający uwagę na znaczenie rezerw w generowaniu poczucia bezpieczeństwa w sytuacji niepewności oraz ich rolę w podejmowaniu inwestycji i szukaniu nowych rozwiązań:

To, czego pandemia nas nauczyła, to że dobrze mieć zapasy. Z różnych powodów dobrze je mieć, żeby dać sobie miesiąc, dwa, trzy czasu w ramach nagłej zmiany na szukanie rozwiązania. Zwykle do trzech miesięcy jesteśmy w stanie rozwiązać każdy problem [R7]. Poduszkę finansową staramy się mieć, żeby móc ją wykorzystać w różnych sytuacjach, lub kiedy okaże się, że opłaca się w coś nagle zainwestować [R2].

Ciekawym wydaje się też podejście, w którym organizacja jest utrzymywana permanentnie w stanie gotowości i „wytrenowania” jak dobrze wyszkolony sportowiec czy żołnierz:

Dla mnie te ostatnie lata to trochę jak się dzieje w wojsku: my się przygotowujemy, szkolimy, mamy procedury i treningi, wydaje nam się, że nie będzie to nigdy potrzebne. Wszyscy się szkolą, uczą, że trzeba być elastycznym, a to nagle przyszło, zweryfikowało, kto jest liderem [R13]. Trzeba być bardziej przygotowanym na wydarzenia nadzwyczajne. Nie trzeba działać na styku. Jutro nie musi być takie jak dzisiaj, może być zdecydowanie gorsze [R10].

Tworzenie rezerw może mieć też charakter mniej aktywny, jako zapobiegawcze gromadzenie zasobów, magazynowanie na wypadek niespodziewanych wydarzeń:

Czasami wolę mieć większe zapasy dzisiaj, żeby móc w odpowiednim czasie to wyprodukować, nawet przetrzymać u siebie i dostarczyć po pewnym czasie klientowi [R5]. Staramy się mieć zawsze jakąś nadwyżkę, która w razie potrzeby mogłaby być wykorzystywana [R2]. Trzeba mieć poduszkę finansową, żeby móc przeznaczyć ją na działania inne [R3].

Wśród uczestników badania byli także tacy, którzy starają się poszukiwać rozwiązań pośrednich. Pojawiały się takie określenia jak „bycie pośrodku”, „połączenie obu obszarów”, „miksowanie” czy „równoległość”. Stratedzy wydają się poszukiwać rozwiązań, które zapewnią im z jednej strony efektywność i bycie *fit*, a z drugiej rezerwy na inwestycje i nowe wyzwania:

[Jesteśmy] trochę pośrodku między jednym a drugim. Optymalizacja jest na pewno poszukiwana, natomiast staramy się stworzyć zespół bardzo uniwersalny i gotowy na różnego rodzaju sytuacje [R11]. Jestem zwolennikiem środka, przeciwnikiem niskich kosztów, zwolennikiem efektywnych rozwiązań, a to wcale nie jest najtańsze [R10].

Taka postawa przynosi korzyści płynące z umiejętnego łączenia obu opcji:

Dla mnie się [to] nie kłóci, bo optymalizacja jest jakimś udoskonaleniem prowadzonej działalności, analityka, struktury kosztowe i przychodowe – to dla mnie jest optymalizacja modelu biznesowego. A jednocześnie, mając rezerwy finansowe, można myśleć o wdrożeniu nowych innowacyjnych usług odpowiadających potrzebom rynku. Dla mnie wybranie jednego modelu nie jest dobre. Nie ma sprzeczności, jest równoległość [R3].

Przeprowadzone badania pozwoliły zilustrować i potwierdzić wcześniejsze wnioski wynikające z teorii, dotyczące istnienia dwóch skrajnych postaw wobec zasobów (nastawienie na efektywność/optymalizację vs nastawienie na elastyczność). Uzyskaliśmy także potwierdzenie dla założenia, że postawy te nie są sprzeczne, stanowiąc wierzchołki kontinuum, a stratedzy mogą wybierać także rozwiązania pośrednie.

4.2.2. Zmiana postaw w warunkach niepewności

W literaturze przedmiotu elastyczność zasobów przedstawia się jako korzystną strategię w sytuacji niepewności i burzliwości otoczenia. W ramach przeprowadzonych badań empirycznych chcieliśmy sprawdzić, w jaki sposób niepewność związana z pandemią COVID-19 wpłynęła na postawy ankietowanych strategów wobec zasobów. Czy ich nastawienie uległo zmianie? Czy rzeczywiście można było zaobserwować przejście w kierunku większej elastyczności zasobów i tworzenia rezerw? Czy też stratedzy byli skłonni raczej zwiększać efektywność na drodze redukcji i optymalizacji?

Uczestnicy badań dostarczyli dwojakiego rodzaju informacji na ten temat – ich swobodne wypowiedzi na zadane pytania zostały uzupełnione deklaracjami liczbowymi, które wyrażały preferencje w kwestii wyboru między elastycznością a efektywnością strategii przed i w trakcie pandemii.

Uzyskane odpowiedzi pozwoliły podzielić respondentów na trzy niemal równoliczne grupy. Pierwsza z nich to stratedzy, którzy wraz z nastaniem pandemii i wzrostem niepewności nie zmienili swojej strategii wobec zasobów. Pytani o zmianę odpowiadali, że „ciągle constant” [R6] lub „nie było zmian” [R15]. Warto zauważyć, że w tej grupie byli zwolennicy zarówno elastyczności zasobów i tworzenia rezerw: „[pandemia] utwierdziła [nas w przekonaniu], że [elastyczność] to dobra strategia, bo nawet jeśli coś się wydarzy, stabilność firmy jest na takim poziomie, że taką chwilę niepewności możemy przetrwać bez większego problemu” [R2], jak i efektywności i optymalizacji zasobów: „w dystrybucji (optymalizacja) jest naturalną drogą i nie było zmian” [R15]. W tej grupie wszyscy stratedzy potwierdzili, że pandemia przyniosła duże lub bardzo duże poczucie niepewności. Dodatkowo jednak wszyscy przyznali także, że w branżach, w których działają, nastąpił w pandemii znaczący wzrost popytu (np. branża budowlana, deweloperska, funeralna, sprzedaż zdrowej żywności). Można na podstawie tego wnioskować, że odczuwana niepewność dotyczyła głównie wpływu pandemii na zdrowie i życie oraz organizacji pracy, w mniejszym stopniu odnosiła się natomiast do ekonomicznej przyszłości firmy.

Respondenci, którzy w okresie pandemii wybrali strategię większej efektywności i optymalizacji, mówili, że „szczupłość w czasie pandemii wzrosła” [R14], szczególnie „w tych pierwszych trzech miesiącach – zdecydowaliśmy się na maksymalne ograniczenie kosztów i przetrwanie” [R4]. W decyzji o optymalizacji i redukcji zasobów część strategów widziała znaczne korzyści i pretekst do zweryfikowania dotychczasowych praktyk: „pandemia jak każdy kryzys jest dobra, firma w czasach *prosperity* się rozrasta, tworzy nowe funkcje i dzia-

ły, a to nie zawsze jest efektywne; to, co się wydarzyło, to uszczuplenie tej organizacji” [R14]. Wraz ze zmniejszeniem się niepewności część respondentów pozostała przy strategii efektywności, a część wróciła do wcześniejszej strategii elastyczności zasobów:

Trwało to około roku, półtora – był ten okres niepewności, no i w zeszłym roku na jesień stwierdziliśmy, że znów wracamy do tego etapu spokoju i [...] od października znów zwiększyliśmy zasoby, zintensyfikowaliśmy rozwój, jesteśmy na etapie, miejmy nadzieję, stabilnego wieloletniego wzrostu [R4].

Trzecia grupa to stratedzy, którzy w okresie niepewności zmienili swoją postawę wobec zasobów i wybierali strategię elastyczności oraz tworzenia rezerw. Nierzadko uzupełniali w ten sposób stosowane działania optymalizacyjne: „w czasie niepewności przesuwamy się do rezerw, trochę zabezpieczenia, żeby to poukładać; szczupłość zostaje, nie zmniejsza się; w przyszłości te rezerwy będą trochę bardziej z tyłu głowy, żeby było większe poczucie bezpieczeństwa” [R18]. Stratedzy skomentowali również konieczność zwiększania zasobów w celu poprawy elastyczności jako lekcję odebraną w czasie pandemii:

To, czego pandemia nas nauczyła, to że dobrze mieć zapasy [R7]. Pandemia pokazała, że musimy zwiększać zapasy ze względu na to, że nieprzewidywalna jest nasza gospodarka [R5], [a] cała ta sytuacja zmusza nas do tego, żeby w zarządzaniu wprowadzić elastyczność, łatwość przestawienia się na coś innego [R10].

Z naszego badania wynika, że znacząca niepewność oddziałuje różnie na decyzje strategów wobec zasobów. Większość respondentów w sytuacji niepewności zmieniła swoje podejście do zasobów – część z nich zwiększyła elastyczność, a część postawiła na efektywność. Poczucie niepewności i zagrożenia jest katalizatorem zmian strategii. Równocześnie warto zauważyć, że wśród badanych strategów byli także tacy, którzy nie zmienili swojej postawy wobec zasobów. Wszyscy z nich działali w branżach, w których pandemia przyniosła wzrost popytu – warto więc byłoby sprawdzić, czy dynamika popytu na produkty firmy nie jest moderatorem relacji między niepewnością a zmianą strategii wobec zasobów.

4.2.3. Dylemat: efektywność vs elastyczność zasobów – intencje i odczucia strategów

W celu lepszego zrozumienia decyzji dotyczących dylematu efektywność vs elastyczność zasobów przeprowadziliśmy eksploracyjne badania wypowiedzi strategów w poszukiwaniu powtarzających się wzorców i wątków. Zidentyfikowaliśmy w ten sposób dwie odrębne postawy, nacechowane emocjonalnie: pozytywną (aktywną, ofensywną) oraz negatywną (reaktywną, defensywną). W kolejnym kroku użyliśmy metody analizy sentymentu, w której to sformułowania z poszczególnych wypowiedzi zostały sklasyfikowane pod kątem konotacji emocjonalnych, świadczących o stosunku respondentów do opisywanych zjawisk.

Zaobserwowaliśmy, że niezależnie od tego, czy strateg wskazywał na efektywność, elastyczność czy na połączenie tych opcji – jego wypowiedzi można było zaklasyfikować jako nacechowane pozytywnie lub negatywnie. W tabeli 2 zaprezentowano zestawienie słów kluczowych i sformułowań w podziale na te dwa podejścia.

Tabela 2. Analiza sentymentu w wypowiedziach strategów

	WYDŹWIĘK POZYTYWNY Postawa 1: aktywna/ofensywna	WYDŹWIĘK NEGATYWNY Postawa 2: reaktywna/defensywna
Cel podejmowanych działań	transformacja, dynamiczny rozwój, wzrost, długofalowy, zrewidowanie tego, co do tej pory, kreatywne rozwiązania	przetrwanie, poczucie bezpieczeństwa, spokój, kontrola, poukładanie
Postrzeganie obecnej sytuacji	paleta możliwości, możliwości rozwoju, nowe możliwości, duże perspektywy, inwestycje	kryzys, nieprzewidywalność, trudno, nie będzie źle, wyzwania są trudniejsze, nie jest łatwo, problem, totalna blokada, spadek, sytuacja trudna i stresująca
Decyzje	naturalne, dobre decyzje, udawało się, dziwnym zbiegiem okoliczności, odpowiedni, właściwe, sprawnie ułożony, przygotowani, czujność, dopasowanie	radikalne, nie były drastyczne, musimy, jesteśmy zależni, tak się zadziało, niewspółmierne
Powiązane działania (czasowniki)	budować, służyć, obserwować, poszukiwać, dywersyfikować, dbać, realizować, rozwijać, szkolić, inwestować, rozwiązać problem	zwalniać, ciąć, przetrwać, dawać radę, ratować, podcinać, minimalizować, ograniczać, próbować się zabezpieczyć, poukładać, kuleć, odkładać
Strategie wobec zasobów	<ul style="list-style-type: none"> • cyfryzacja • automatyzacja • zmiana struktury stanowisk, danych, funkcji • zwiększenie kreatywności postaw człowieka, poszukiwanie lateralnych rozwiązań • dywersyfikacja • zmiana kultury organizacyjnej, rozwijanie ludzi, zespoły multidyscyplinarne i multizadaniowe • zwiększenie umiejętności adaptacyjnych • sprawne ułożenie, <i>fit</i> • pomysły rozwojowe ponad uzasadnioną skalę, inwestycje 	<ul style="list-style-type: none"> • cięcie kosztów, • cięcie wynagrodzeń, obniżanie płac • zwolnienia • redukcja kulejących oddziałów i stanowisk • wcześniejsze zakupy (surowców, sprzętu, opakowań), zapobiegawcze zwiększanie zapasów, przetrzymywanie nadwyżek, gromadzenie zasobów • poduszka finansowa

Źródło: opracowanie własne.

Postawę 1, nacechowaną pozytywnie, określiliśmy jako aktywną bądź ofensywną. Wypowiedzi o takim charakterze cechuje optymizm, patrzenie w przyszłość i nastawienie na nowe przewagi konkurencyjne. Pandemia i kryzys są tu postrzegane jako czynniki stwarzające nowe możliwości rozwoju i transformacji, a stratedzy mają zaufanie do podejmowanych przez siebie decyzji. Ambicje respondentów dotyczą dynamicznego rozwoju, wzrostu i poszukiwania kreatywnych rozwiązań dla nowych wyzwań, a zmiany te dokonują się najczęściej na drodze rozwoju ludzi i kultury organizacyjnej oraz lepszego dostosowania do zmieniających się warunków poprzez dywersyfikację i dbanie o sprawność i nowoczesność. Niektórzy stratedzy wskazywali, że „działanie w sytuacji niepewności jest ważniejsze niż pasywność i lęk;

w związku z tym cały czas jesteśmy aktywni, szukamy rozwiązań” [R9]. Zauważali też, że niepewność była „duża, ale dziwna z perspektywy tych trzech lat – niepewność powiązana z lekką ekscytacją; zauważyliśmy, że te problemy generują okazje” [R17].

Jeśli strateg o postawie aktywnej wybiera elastyczność zasobów, to można mówić o strategii tworzenia rezerw na inwestycje, rozwój, innowacje i nowe możliwości rynkowe:

Stwierdziliśmy, że musimy być bardziej elastyczni. Jest to jeden z elementów kultury organizacyjnej, który chcemy zmienić u siebie. Chcemy budować organizację wyczuloną na to, co się dzieje, chcemy się wspierać w dywersyfikowaniu potrzeb i zagrożeń. Być bardziej dynamiczni, elastyczni, jeśli chodzi o realizowanie zadań [R12], [a] poduszkę finansową staramy się mieć, żeby móc ją wykorzystać w różnych sytuacjach lub kiedy okaże się, że opłaca się w coś nagle zainwestować [R2], [gdyż], mając rezerwy finansowe, można myśleć o wdrożeniu nowych innowacyjnych usług odpowiadających potrzebom rynku [R3].

Z kolei jeśli strateg o postawie aktywnej wybiera efektywność zasobów, to należy spodziewać się tylko takiego odchudzania organizacji, które zapewni jej sprawność, bycie *fit*, szybkim i nowoczesnym:

Jesteśmy *fit*, mamy takie [zasoby], jakie są nam potrzebne, [...] jesteśmy szczupli [R12]. Efektywna organizacja tak, ale zwalnianie ludzi i obniżanie wynagrodzeń, czyli polityka kosztowa, cięcie kosztów według mnie nie ma sensu. [...] Transformacja organizacji ma służyć temu, żeby obserwować rzeczywistość coraz bardziej poprzez odpowiednią strukturę i jakość, i ilość danych, której potrzebujemy. [...] Cyfryzacja, automatyzacja, zmniejszenie ilości błędów w działaniu prostym i operacyjnym na rzecz tego, że oprogramowanie podejmie tę decyzję [R10].

Odchudzaniu towarzyszy refleksja i rewizja dotychczasowych działań: „pandemia jak każdy kryzys jest dobra, firma w czasach *prosperity* się rozrasta, tworzy nowe funkcje i działa, a to nie zawsze jest efektywne; to, co się wydarzyło, to uszczuplenie tej organizacji” [R14], a wyszczuplanie staje się zaczątkiem transformacji i „impulsem do zrewidowania tego, co robiliśmy do tej pory” [R4].

Postawę 2, nacechowaną negatywnie, określiliśmy jako reaktywną lub defensywną. Wypowiedzi o takim charakterze cechuje pesymizm i lęk, a podejmowane działania są zachowawcze, podyktowane chęcią przetrwania i zapewnienia firmie bezpieczeństwa (tabela 2). W tym wypadku pandemia widziana jest jako kryzys zagrażający istnieniu firmy. Rozważaniom towarzyszą często skojarzenia z tym, jak bardzo różne kwestie są trudne i złe, a decyzje wymuszone przez okoliczności. Celem podejmowanych działań, takich jak cięcia kosztów, ograniczenia, redukcje i zapobiegawcze gromadzenie zapasów, są przetrwanie, bezpieczeństwo i spokój.

Jeśli strateg o postawie reaktywnej wybiera elastyczność zasobów, to jest to zwykle zapobiegawcze magazynowanie zapasów, takich jak surowce, materiały czy gotowe produkty, na wypadek trudności w dostępie do nich: „czasami wolę mieć większe zapasy dzisiaj, żeby móc w odpowiednim czasie to wyprodukować, nawet przetrzymać u siebie i dostarczyć po

pewnym czasie klientowi” [R5]. Tworzenie rezerw nie ma więc tutaj odniesienia do inwestycji i poszukiwania nowych możliwości rozwojowych. Jest raczej zapobiegliwym przeciwdziałaniem skutkom niedoborów na rynku:

Po covidzie nastąpiła totalna blokada rynków i dostaw, koszty transportu wzrosły. [...] Mając partnerów, którym musimy zapewnić dostawy, musieliśmy kupić surowce i opakowania z wyprzedzeniem. Zbudowaliśmy magazyny, ceny galopują tak, że lepiej mieć surowiec w magazynie niż gotówkę [R9].

Strateg o postawie negatywnej, który wybiera efektywność zasobów, podejmuje decyzje o cięciach kosztów i redukcjach, żeby przetrwać i zapewnić bezpieczeństwo firmie. Jest to strategia obronna, ukierunkowana na minimalizowanie szkód i przeczekaanie trudnego okresu:

Jeszcze dajemy radę, ale jeśli będzie [kryzys], to będziemy ratować firmę, trzeba ogonki podcinać, oddziały, które kuleją, i szukać tego. To będzie się odbijało i w zwolnieniach pracowników, i nie, trzeba jakoś to przetrwać. Zależy, jak długo będzie to trwało [...]. Nie czekamy, aż będzie źle, zrobimy to na bieżąco. Minimalizowanie kosztów przede wszystkim [R16].

Takiej postawie towarzyszy poczucie trudu i zagrożenia:

Na pewno obecne wyzwania są trudniejsze, myślimy jak pewne rzeczy ograniczać i próbować się zabezpieczać, żeby spokojniej przetrwać ten okres. Próbujemy, wiadomo, że w takim okresie nie jest łatwo, ale trzeba [...] prowadzić tryb bardziej oszczędnościowy, próbować odkładać i w ten sposób się to ułożyć [R18].

Analiza sentymentu wypowiedzi strategów pozwoliła odkryć istnienie postaw aktywnych/ofensywnych (pozytywny sentyment) oraz reaktywnych/defensywnych (negatywny sentyment) u strategów wybierających efektywność, elastyczność lub kombinację tych dwóch wariantów strategii. Stosunek emocjonalny do wydarzeń obarczonych niepewnością (takich jak pandemia czy wojna) wpływa na podejmowane przez respondentów działania. Stosowanie strategii ukierunkowanej na elastyczność zasobów będzie zupełnie inaczej wyglądać w odniesieniu do każdego z podejść. Strateg przejawiający postawę aktywną będzie tworzyć rezerwy na inwestycje i nowe możliwości rozwojowe. Z kolei strateg o podejściu reaktywnym będzie zapobiegliwie gromadził zapasy surowców na wypadek braków na rynku. Podobnie w przypadku strategii ukierunkowanej na efektywność i optymalizację. Strateg o podejściu aktywnym będzie redukował zasoby tylko do momentu uzyskania ich optymalnej ilości, nierzadko na drodze innowacji technologicznych tak, aby stanowiły źródło przewagi konkurencyjnej, były sprawne. Strateg przejawiający postawę reaktywną będzie natomiast dokonywał cięć i redukcji, aby przeczekać kryzys i zapewnić przetrwanie organizacji.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania pokazały, że wybór między redundancją zasobów w celu uelastycznienia organizacji a odchudzaniem organizacji dla wzrostu jej efektywności to kluczowy dylemat wyboru strategicznego. Potwierdzili to wszyscy uczestniczący w badaniu stratedzy.

Okazało się, że kierunek tego wyboru jest niejednoznaczny. Zidentyfikowano organizacje, w których preferowano zdecydowanie koncepcję *lean management* i ograniczanie kosztów w celu zwiększenia konkurencyjności, argumentując, że jest to strategiczne wyzwanie w warunkach współczesnej gospodarki. Równolegle, w innych przypadkach, argumentowano, że narastająca konkurencja, a zwłaszcza współczesna niestabilność gospodarcza uzasadnia wybór przeciwny, pozwalający zaakceptować nadmiar zasobów w celu zagwarantowania większej elastyczności. Nie zabrakło też strategów, którzy oba te rozwiązania postrzegali jako niewykluczające się oraz przekonywali o możliwości i potrzebie ich łączenia.

Przeprowadzone badania mają charakter punktowy, dotyczą sytuacji wyłącznie aktualnej, nie dając tym samym podstaw do głębszej analizy procesu ewolucji postaw strategów w zakresie powyższych wyborów. Tym niemniej zidentyfikowano znaczący wzrost nieprzewidywalności warunków rozwojowych jako kluczowe wyzwanie dla przyszłości wszystkich badanych organizacji. Równocześnie w większości wywiadów potwierdzono istotny wpływ turbulencji gospodarczych na dokonywane wybory. Odnotowano przy tym bardzo różne reakcje – od zaostrzania działań oszczędnościowych, proefektywnościowych, poprzez reorientację na elastyczność oraz zwiększanie zapasów i zasobów, aż po uzupełnianie dotychczasowej strategii o rozwiązania przeciwny. Ogólnie rzecz biorąc, dominująca wydaje się tendencja do zwiększania nadwyżek i ekspozowania elastyczności jako reakcja na skokowo rosnącą nieprzewidywalność.

Szczególnie interesujący obraz wyboru między strategiami maksymalizowania efektywności bądź elastyczności organizacji rysuje się wówczas, gdy podjęte decyzje konfrontujemy z ich motywacją i uzasadnieniem dokonywanych rozstrzygnięć. Jak każde decyzje strategiczne, tak i te bywają podejmowane w sposób ofensywny, proaktywny i wyprzedzający zaistniałe uwarunkowania bądź defensywny, reaktywny w odpowiedzi na zaistniałe wyzwania. To może oznaczać istotnie różne podejścia do strategii, a tym samym odmienne strategie wzmacniania elastyczności bądź efektywności przedsiębiorstwa. Badania potwierdziły to różnicowanie. Zdołano zidentyfikować wiele przypadków bardzo ofensywnego podejścia do strategii zarówno proefektywnościowej, jak i maksymalizowania elastyczności. Równocześnie zaobserwowano wyraziste przypadki reaktywnego wdrażania obu koncepcji w odmiennym kształcie.

Badanie przeprowadzono na niewielkiej próbie, z założenia miało ono charakter jakościowy i eksploracyjny, dlatego uzyskane wyniki nie mogą prowadzić do bardziej jednoznacznych ustaleń. Zidentyfikowane prawidłowości wydają się na tyle interesujące, że inspirują do dalszego pogłębiania procesu badawczego. W szczególności istotne wydaje się rozpoznanie badanych tendencji w dłuższym horyzoncie czasowym, być może w kontekście nowych

wyzwań, także o charakterze sektorowym. Interesujące byłoby dalsze badanie różnych sposobów realizacji strategii eksponujących elastyczność i efektywność, relacji między nimi, a zwłaszcza możliwości łączenia obu, wydawałoby się, przeciwstawnych podejść. Wiele wskazuje na to, że we współczesnych warunkach gospodarczych takie paradoksalne podejście może być szczególnie pożądane [Schad, Lewis, Raisch, Smith, 2016; Smith, Lewis, 2011]. Przedstawione wyzwania stanowią w ostatnich latach inspirację do realizowania badań o szerszej zakrojonej tematyce i zróżnicowanym charakterze. Dotyczą one m.in. procesu podejmowania decyzji przez menedżerów najwyższego szczebla w warunkach kryzysu [Tabesh, Wera, 2020] czy też wzbogacania ram teoretycznych i bardziej kompleksowego ujęcia wiedzy dotyczącej paradoksów [Waldman, Putnam, Miron-Spektor, Siegel, 2019]. Postawione pytania badawcze, dotyczące postaw strategów w warunkach niepewności, wciąż stanowią jednak wyzwanie poznawcze. Poszukiwanie odpowiedzi na powyższe pytania wymagałoby kontynuowania badań na większą skalę, w sposób bardziej pogłębiony, z uwzględnieniem dotychczasowych ustaleń.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage.
2. Eriksson, P., Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research* (2nd ed.). Los Angeles: Sage.
3. Gerring, J. (2007). *Case Study Research. Principles and Practices*. New York: Cambridge University Press.
4. Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston–New York: Houghton Mifflin Company.
5. Krupski, R. (red.). (2005). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*. Warszawa: PWE.
6. Schomberg, von R. (1993). *Controversies and Political Decision Making*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
7. Wit, de B., Meyer, R. (2007). *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej poprzez analizowanie paradoksów*. Warszawa: PWE.

Artykuły naukowe

1. Adler, P.S., Goldoftas, B., Levine, D. (1999). Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System, *Organization Science*, 10, s. 43–68.
2. Combe, I.A., Rudd, J.M., Leeftang, P.S.H., Greenley, G.E. (2012). Antecedents to Strategic Flexibility, *European Journal of Marketing*, 46(10), s. 1320–1339.
3. Das, T.K., Elango, B. (1995). Managing Strategic Flexibility: Key to Effective Performance, *Journal of General Management*, 20(3), s. 60–74.

4. Duncan, R.B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, s. 313–327.
5. Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), s. 1105–1121.
6. Giones, F., Brem, A., Berger, A. (2019). Strategic Decisions in Turbulent Times: Lessons from the Energy Industry, *Business Horizons*, 62, s. 215–225.
7. Grewal, R., Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility, *Journal of Marketing*, 65(2), s. 67–80.
8. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Sirmon, D.G., Trahms, C.A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society, *Academy of Management Perspectives*, 25(2), s. 57–75.
9. Jauch, L.R., Kraft, K.L. (1986). Strategic Management of Uncertainty, *Academy of Management Review*, 11, s. 777–790.
10. Karhu, P., Ritala, P. (2020). The Multiple Faces of Tension: Dualities in Decision-Making, *Review of Managerial Science*, 14(3), s. 485–518.
11. Krupski, R. (2004). Redefiniowanie strategii organizacji, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1045, s. 82–83.
12. Lewis, R., Sutton, N., Brown, D. (2023). How Senior Managers Use Interactive Control to Manage Strategic Uncertainties: An Attention-Based View, *Management Accounting Research*, July.
13. Magnani, G., Zucchella, A. (2019). Coping with Uncertainty in the Internationalisation Strategy. An Exploratory Study on Entrepreneurial Firms, *International Marketing Review*, 36(1), s. 131–163.
14. Mahnke, V., Venzin, M., Zahra, S. (2007). Governing Entrepreneurial Opportunity Recognition in MNEs: Aligning Interests and Cognition under Uncertainty, *Journal of Management Studies*, 44, s. 1278–1298.
15. Nadkarni, S., Narayanan, V.K. (2007). Strategic Schemas, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clockspeed, *Strategic Management Journal*, 28(3), s. 243–270.
16. Sanchez, R. (1995). Strategic Flexibility in Product Competition, *Strategic Management Journal*, 16, s. 135–159.
17. Sawyerr, O., Ebrahimi, B. (2022). Executive Environmental Scanning and Strategic Uncertainty: The Impact of Institutional Context, *International Studies of Management and Organization*, 52(1), s. 7–24.
18. Schad, J., Lewis, M.W., Raisch, S., Smith, W.K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward, *Academy of Management Annals*, 10(1), s. 5–64.
19. Smith, W.K., Lewis, M.W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, 36(2), s. 381–403.
20. Smith, W.K., Lewis, M.W., Tushman, M.L. (2016). A “Both/And” Approach to Leadership: Exploit and Explore, *Harvard Business Review*, 94(5), s. 62–70.
21. Tabesh, P., Vera, D.M. (2020). Top Managers’ Improvisational Decision-Making in Crisis: A Paradox Perspective, *Management Decision*, 58(10), s. 2235–2256.

22. Urbanowska-Sojkin, E. (2010). Wybory strategiczne przedsiębiorstw w teorii, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 134, s. 9–27.
23. Urbanowska-Sojkin, E. (2022). Kolonizacja ryzyka wdrażania strategii w przedsiębiorstwach, *Organizacja i Kierowanie*, 2, s. 67–81.
24. Waldman, D.A., Putnam, L.L., Miron-Spektor, E., Siegel, D. (2019). The Role of Paradox Theory in Decision Making and Management Research, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, s. 1–6.

Strategists' attitudes towards the efficiency vs flexibility dilemma in the context of uncertainty

Abstract

The aim of the study was to identify strategists' attitudes towards the efficiency vs flexibility dilemma under uncertainty. The research was conducted in a qualitative approach using in-depth interviews with strategists ($n = 18$). The findings reveal that, in the face of uncertainty, various strategic attitudes emerge. In addition to strategies focused on optimisation (efficiency) or resource reserves (flexibility), defensive and offensive attitudes were revealed, thereby constituting a matrix of responses to the examined dilemma.

Keywords: dilemmas, environmental uncertainty, strategic management
