

Zarządzanie

Elastyczność mikro i małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego

Edward Stawasz
Tomasz Miszczak



Elastyczność mikro i małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Elastyczność mikro i małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego

Edward Stawasz
Tomasz Miszczak

Edward Stawasz (ORCID: 0000-0003-4744-6096) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENCI

Anna Lemańska-Majdzik, Piotr Niedzielski

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Magdalena Czarnecka

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Anna Jakubczyk

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/robuart

© Copyright by Authors, Łódź 2022

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2022

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W. 10627.22.0.K

Ark. wyd. 8,0; ark. druk. 9,5

ISBN 978-83-8220-848-1

e-ISBN 978-83-8220-849-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Elastyczność przedsiębiorstw	11
1.1. Pojęcie i wymiary elastyczności	11
1.2. Model zarządzania elastycznego	21
1.3. Cechy zasobów a elastyczność przedsiębiorstw	25
1.4. Zasoby finansowe jako kluczowy składnik w przedsiębiorstwie	28
Rozdział 2	
Istota mikro i małych przedsiębiorstw	33
2.1. Pojęcie i zakres mikro i małych przedsiębiorstw	33
2.2. Orientacja przedsiębiorcza firm	37
2.3. Rola przedsiębiorcy w zarządzaniu firmą	39
2.4. Elastyczność małych przedsiębiorstw	43
2.5. Zarządzanie okazjami z perspektywy elastycznych działań firm	45
Rozdział 3	
Finansowanie zewnętrzne powstawania i rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw	51
3.1. Zewnętrzne źródła finansowania	51
3.2. Finansowanie ze środków komercyjnych	53
3.3. Finansowanie ze środków publicznych	61
3.4. Determinanty korzystania z finansowania zewnętrznego	67
Rozdział 4	
Wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność mikro i małych przedsiębiorstw w świetle badań ilościowych	75
4.1. Metodyka badań ilościowych	75
4.2. Rola finansowania zewnętrznego w badanych przedsiębiorstwach	79
4.3. Wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność firm	85
4.4. Wpływ finansowania zewnętrznego na realizację celów przedsiębiorstw	89
4.5. Wpływ finansowania zewnętrznego na relację elastyczność–realizacja celów przedsiębiorstw	91
4.6. Analiza zależności statystycznych	94

6 Spis treści

Rozdział 5

Wpływ finansowania publicznego na elastyczność mikroprzedsiębiorstw – studia przypadków

	99
5.1. Metodyka badań przeprowadzonych w formie studiów przypadku	99
5.2. Prezentacja badanych firm	101
5.3. Podsumowanie studiów przypadków	111
5.4. Wpływ kryzysu COVID-19 na zachowania mikro i małych przedsiębiorstw	115
Zakończenie	119
Literatura	125
Spis rysunków	133
Spis tabel	135
Spis wykresów	137
Załączniki	139

Wstęp

Od drugiej połowy lat 70. XX w. na skutek kryzysu gospodarczego w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej wprowadzono strukturalne zmiany w działalności produkcyjnej, co spowodowało dynamiczny rozwój środowiska mikro i małych firm. Pełni ono obecnie istotną rolę we współczesnej gospodarce rynkowej. Grupa ta stanowi 99% wszystkich firm funkcjonujących w Unii Europejskiej. Z uwagi na rolę mikro i małych przedsiębiorstw w stymulowaniu rozwoju społecznego i gospodarczego, chociażby ze względu na zatrudnienie, w krajach europejskich podejmuje się różnorodne i wieloelementowe działania skierowane na wzmocnienie aktywności oraz wsparcie przedsiębiorczości firm.

Aspekt ten jest również priorytetowo traktowany przez organy Unii Europejskiej, gdzie poprzez budowanie strategii, założeń i programów prowadzi się działania zmierzające do wzmocnienia konkurencyjności ww. grupy oraz jej pełnej aktywizacji rynkowej. W efekcie w tego typu realizację strategii zaangażowane są podmioty samorządowe, gospodarcze oraz inne organizacje *non profit*. Ponadto, dla tej grupy odbiorców pojawiło się wiele programów pomocowych, instrumentów wsparcia, których zadaniem jest niwelowanie barier rozwojowych, a jednocześnie budowanie i kreowanie czynników stymulujących rozwój organizacji.

Z uwagi na wysoki niedobór zasobowy mikro i małych przedsiębiorstw środki unijne są często kluczowym elementem wpływającym na pozycję rozwojową tego rodzaju firm. Jednakże wiąże się to z koniecznością podjęcia przez firmy aktywności nakierowanej na pozyskanie dotacji oraz jej właściwe rozdysponowanie w celu realizacji różnorodnych procesów rozwojowych. Na tym etapie zarówno powstają liczne bariery dotyczące samego segmentu wsparcia, jak i rodzą się obawy przedsiębiorców związane z wykorzystaniem instrumentów pomocowych. Składnik finansowy jest jednym z istotniejszych elementów składowych przedsiębiorstwa. Na rynku finansowym są różnego typu oferty finansowania zewnętrznego przeznaczone dla mikro i małych podmiotów gospodarczych. Wybranie źródła finansowania może bezpośrednio wiązać się z elastycznością firmy. Wydaje się zatem, że dokonanie niewłaściwego wyboru może powodować usztywnienie organizacji.

W książce elastyczność jest rozumiana jako zdolność organizacji do skutecznego i szybkiego reagowania na zmiany zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jej otoczeniu, umiejętność ich kreowania oraz dostosowania do zmiany zarówno każdego elementu z osobna, jak i organizacji jako całości.

Celem książki jest identyfikacja, analiza i ocena wpływu finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych na elastyczność mikro i małych polskich przedsiębiorstw. Przyjęto założenie, że finansowanie zewnętrzne z udziałem środków publicznych poprzez swój sformalizowany charakter oraz rygorystyczny harmonogram prac wpływa na elastyczność ww. przedsiębiorstw. Aby osiągnąć założony cel, dokonano krytycznego przeglądu literatury, zbudowano model zależności oraz przeprowadzono wśród podmiotów z sektora mikro i małych firm badanie pozwalające oszacować wiedzę i świadomość przedsiębiorców na temat czynników kształtujących elastyczność firm oraz miejsca i roli finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych. Uzyskane wyniki pozwoliły określić zakres i mechanizmy oddziaływania finansowania zewnętrznego na elastyczność firm.

Badania empiryczne przy wykorzystaniu tak ankiety, jak i studiów przypadków przeprowadzono w 2019 r. W badaniu ankietowym dotyczącym 140 losowo wybranych przedsiębiorstw z sektora mikro i małych firm zlokalizowanych na terenie całego kraju, korzystających z finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych, skoncentrowano się na analizie czynnikowej, w tym przede wszystkim na ocenie wpływu finansowania zewnętrznego na osiągnięcia i elastyczność małych podmiotów. Studia przypadków objęły łącznie cztery celowo dobrane mikrofirmy, a ich celem była pogłębiona ocena wpływu finansowania zewnętrznego ze środków publicznych na elastyczność działania firm i na możliwość realizacji ich celów. Ponadto w pracy uwzględniono wyniki badania sytuacji czterech mikrofirm w latach 2020–2021 w warunkach epidemii COVID-19 oraz jej wpływu na relację: finansowanie zewnętrzne ze środków publicznych a osiągnięcia i elastyczność małych podmiotów.

Konstrukcja niniejszej pracy została podporządkowana jej celowi. Monografia składa się z pięciu rozdziałów oraz wstępu i zakończenia, a także spisu literatury, rysunków, tabel i wykresów. Pierwszy rozdział związany jest ze zdefiniowaniem elastyczności oraz przedstawieniem modelu zarządzania elastycznego; opisana w nim została specyfika, w tym kluczowe dla firm zarządzanie okazjami. Ukazano także uzasadnienie konieczności posiadania nadwyżki zasobów, w tym finansowych, która kształtuje elastyczność organizacji. Rozdział drugi dotyczy funkcjonowania mikro i małych firm i zarządzania nimi. Przedstawiono zatem ich specyfikę, w tym kluczowe dla firm orientację przedsiębiorczą oraz zarządzanie okazjami. W rozdziale trzecim scharakteryzowano finansowanie zewnętrzne zarówno komercyjne, jak i publiczne. Podjęto także próbę określenia wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność mikro i małych firm. Rozdziały czwarty i piąty zawierają wyniki badań ankietowych oraz studium przypadków, umożliwiające sformułowanie wniosków dotyczących wpływu finansowania zewnętrznego na

elastyczność mikro i małych przedsiębiorstw. Z kolei w rozdziale piątym podjęto próbę oszacowania wpływu finansowania zewnętrznego ze środków publicznych na elastyczność mikroprzedsiębiorstw na podstawie studiów przypadków. Dodatkowo omówiono wpływ finansowania zewnętrznego ze środków publicznych na zachowania badanych firm w warunkach pandemii COVID-19.

W zakończeniu pracy przedstawiono najistotniejsze wnioski wynikające ze zrealizowanych badań. Zredagowane zostały również rekomendacje dla środowiska biznesowego. Są to wskazówki i rozwiązania, które być może pozwolą mikro i małym przedsiębiorstwom, korzystającym z finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych, zwrócić uwagę na istotne aspekty w celu zachowania możliwie najwyższego poziomu elastyczności organizacji.

Rozdział 1

Elastyczność przedsiębiorstw

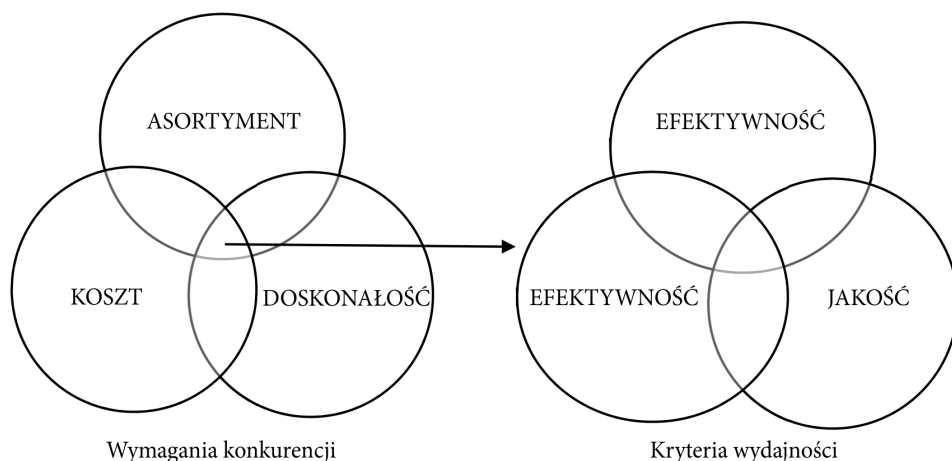
1.1. Pojęcie i wymiary elastyczności

Do połowy XX w. podstawowym celem przedsiębiorstwa była produktywność osiągana przede wszystkim poprzez wzrastający podział pracy, standaryzację oraz specjalizację w obszarze rynku producenta. Właściciele, nie zważając na otoczenie, skupiali się na tym, co dzieje się wewnątrz firmy poprzez koordynowanie pracy oraz kontrolę. Sytuacja zaczęła się zmieniać w latach 70., w momencie, kiedy rynki zrobiły się bardziej otwarte, a ponadto wyczerpały się podstawowe możliwości redukcji kosztów produkcji. Kupujący zdecydowanie częściej zwracali uwagę na jakość oferowanych produktów, a także oczekiwali wyższych standardów obsługi klienta oraz większej wartości użytkowej produktów (Gebauer, Lee, 2007).

Obecnie przedsiębiorcy niezależnie od stopnia spełniania oczekiwań klientów w odniesieniu do właściwych relacji pomiędzy jakością a ceną muszą radzić sobie z takimi kwestiami jak: bardzo krótki czas dostaw, oferowanie szerokiej gamy produktów w małych ilościach, zmiany zapotrzebowania na wydajność produkcyjną, a także zindywidualizowane podejście do klienta. Ponadto przedsiębiorca musi wykazywać się wysokim poziomem innowacyjności w kontekście zarządzania, technologii i produktów oraz w odniesieniu do realizowanego modelu biznesowego funkcjonowania. Aktualnie najważniejszymi wymiarami zarządzania organizacją są: zapewnienie jakości, koncentracja na efektywności i kształtowanie elastyczności (rysunek 1).

To podejście do zarządzania bierze pod uwagę potencjał związany z dyfuzją technologii i informacji oraz postępu globalizacji. Skupiając się na maksymalizacji efektywności i uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej, tworzy możliwości rozwoju kreatywności i zasobów ludzkich poprzez wzmacnianie poziomu wiedzy i kompetencji, które wpływają na szybkość reagowania na pojawiające się w otoczeniu okazje. Istotnym elementem staje się umiejętność i swoboda dokonywania zmian, oznaczająca elastyczność i z nią równoważna. W klasycznym ujęciu przedsiębiorczości okazja jest tworem zobiektywizowanym, a przedsiębiorca ma za zadanie ją

zdiagnozować i wyszukać, najlepiej przed innymi konkurentami. W drugim ujęciu okazje kreuje się na bazie innowacyjnego podejścia do posiadanych zasobów, dążąc do podejmowania twórczych decyzji.



Rysunek 1. Ewolucja paradygmatu zarządzania organizacjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Volberda, 1998, s. 13.

Zmiana to kluczowy element współczesnych organizacji. Uwzględnia się ją nie tylko w wewnętrznych elementach organizacji, dotyczących jej założeń, struktur, procesów czy zasobów, ale także w ogólnych wzorcach zarządzania stanowiących o współczesnym mechanizmie funkcjonowania.

Współcześnie środowiska zarówno naukowców, jak i przedsiębiorców, zestawiając aspekty teoretyczne i praktyczne, twierdzą, że elastyczność rozumiana jako zdolność reagowania i radzenia sobie z pojawiającymi się zmianami jest pożądanym atrybutem, mającym nadrzędne znaczenie w związku z przetrwaniem i rozwojem organizacji w dynamicznym, turbulentnym otoczeniu. Firmy nie mają możliwości uniknięcia niepewności; elastyczność stała się zatem odpowiedzią na pojawiające się w otoczeniu zmiany.

Przegląd definicji elastyczności pokazuje złożoność założeń tej właściwości organizacji. Elastyczność jest trudna do jednoznacznego uchwycenia, stanowi zjawisko wielowymiarowe, występujące na kilku poziomach odniesienia. Może być odnoszona do przedsiębiorstwa jako całości lub do wydzielonych podsystemów i aspektów organizacyjnych, m.in. zasobów, metod zarządzania, procesów, funkcji, przy ścisłym uwzględnieniu specyfiki danej organizacji (Lemańska-Majdzik, 2019, s. 28–29). Wielowymiarowe rozumienie elastyczności często zmuszało autorów do definiowania jej poprzez wyróżniki i poszczególne elementy. Dlatego też w literaturze nie ma jednej powszechnie uznawanej definicji tego zjawiska (Dreyer, Grønhaug, 2004, s. 484–494). Przeciwwstawiana jest z takimi pojęciami jak stabilność (Orton, Weick, 1999, s. 203–223) oraz sztywność (Stabryła, 2005, s. 20),

a łączona z adaptacją. W kontekście organizacji adaptacja i elastyczność często są postrzegane jako sformułowania bliskoznaczne. Precyzując, to pierwsze zjawisko polega na przystosowaniu, a drugie zakłada zwinność, ruchliwość, rozciągliwość, ale również szybkie reagowanie i odreagowanie, czyli również adaptację w warunkach ciągłej zmiany (Lemańska-Majdzik, 2019, s. 18; Shusil, Stohr, 2014, s. 6; Krupski, 2008a, s. 15–17). Na podstawie przeglądu definicji w literaturze została sformułowana własna definicja elastyczności. Jest to zdolność organizacji do skutecznego i szybkiego reagowania na zmiany zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jej otoczeniu, umiejętność ich kreowania oraz dostosowania do zmiany zarówno każdego elementu z osobna, jak i organizacji jako całości¹.

Różnorodność definiowania elastyczności w literaturze przedmiotu związana jest także z różnorodnością określania rodzajów elastyczności (Kortmann i in., 2014, s. 475). Elastyczność jako jeden z kluczowych atutów przedsiębiorstw oznacza konieczność lepszego wykorzystania zasobów wiedzy zarządzających i ich pracowników, otwartości na zmiany i umiejętności monitoringu w celu dostrzeżenia nawet najsłabszych, ale istotnych impulsów z samego przedsiębiorstwa i/lub jego otoczenia. Dotyczy to zwłaszcza mniejszych podmiotów, gdyż czas reakcji, a co za tym idzie – czas podejmowanych decyzji są dla nich kluczowym czynnikiem wykorzystania szansy lub zagrożenia w porównaniu do podmiotów większej skali (Spithoven i in., 2013, s. 537–562). Elastyczność jest tym samym istotnym narzędziem wpływającym na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa w otoczeniu. Szybkie reakcje, sprawne działanie i gotowość do podjęcia zmian mogą powodować efektywne wykorzystanie pojawiających się szans lub zniwelowanie zagrożeń oddziałujących na funkcjonowanie organizacji. Elastyczne kierowanie organizacją przekłada się na efektywność przedsiębiorstwa, co finalnie wpływa na jego wyniki i sukces (Pecujlija i in., 2017, s. 257–270).

Obszary kształtujące elastyczność są zróżnicowane i dotyczą wielu zakresów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wśród nich wyróżnić można: cele organizacji, które właściwie określone przedstawiają kierunek, w jakim przedsiębiorstwo ma podążać, zasoby informacyjne, w tym wszelkiego rodzaju wiedza będąca w posiadaniu firmy, szybkość zdobywania informacji, kwalifikacje pracowników oraz możliwość ich wykorzystania, zasoby finansowe, które w połączeniu z przedsiębiorczym zarządzaniem bezpośrednio umożliwiają zaopatrzenie organizacji w potrzebne zasoby rzeczowe, a także zapewniają swobodę w dopasowaniu technologii wykorzystywanych do realizacji kluczowych działań produkcyjnych i/lub usługowych firmy. Brak dostępu do zasobów finansowych hamuje rozwój organizacji (Rudny, 2007, s. 57–70).

1 Podejście to można odnieść do koncepcji dojrzałości innowacyjnej będącej specyficzną kombinacją zasobów materialnych i niematerialnych, zob. szerzej Jasiński (2021, s. 80 i dalsze), Niedzielski (2013, s. 305 i dalsze), Bielski (2000, s. 60 i dalsze).

Elastyczność najczęściej postrzegana jest jako właściwość organizacji. Tego rodzaju przedsiębiorstwa charakteryzują się szczególną łatwością i szybkością reagowania na zmiany. W obecnym dość turbulentnym otoczeniu potrzeba bycia elastycznym jest wprost proporcjonalna do niepewności. Dlatego firmy funkcjonujące w dynamicznym otoczeniu powinny przejawiać elastyczność, aby szybko reagować na pojawiające się zmiany. Na poziomie przedsiębiorstwa wprowadzanie zmian powodujących jego uelastycznienie opiera się na strategii, strukturze oraz kulturze organizacyjnej. Te trzy czynniki tworzą tzw. magiczny trójkąt zarządzania, zwany trójkątem Chandlera. Zmieniając jeden element, należy dostosować do niego dwa pozostałe, tak aby zachodziła między nimi harmonia. Wtedy pojawiają się przesłanki, aby przedsiębiorstwo działało sprawnie i odnosiło sukcesy (Walecka, Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 309). Obok wsparcia zewnętrznego, elastyczność organizacji stanowi główne kryterium efektywności organizacji (Lin, Orvis, 2016, s. 1308–1322). Jednakże, mając na uwadze, że nie jest ona celem samym w sobie, a przede wszystkim służy poprawie konkurencyjności oraz efektywności, należy przyrzeć się różnym podejściom przedstawianym w literaturze przedmiotu. Stanowią one punkt wyjścia do pomiaru elastyczności przedsiębiorstw. Przykładem przedstawienia złożonej istoty elastyczności jest określenie dziesięciu typów/wymiarów elastyczności (zob. tabela 1).

Tabela 1. Definicje wymiarów elastyczności przedsiębiorstw

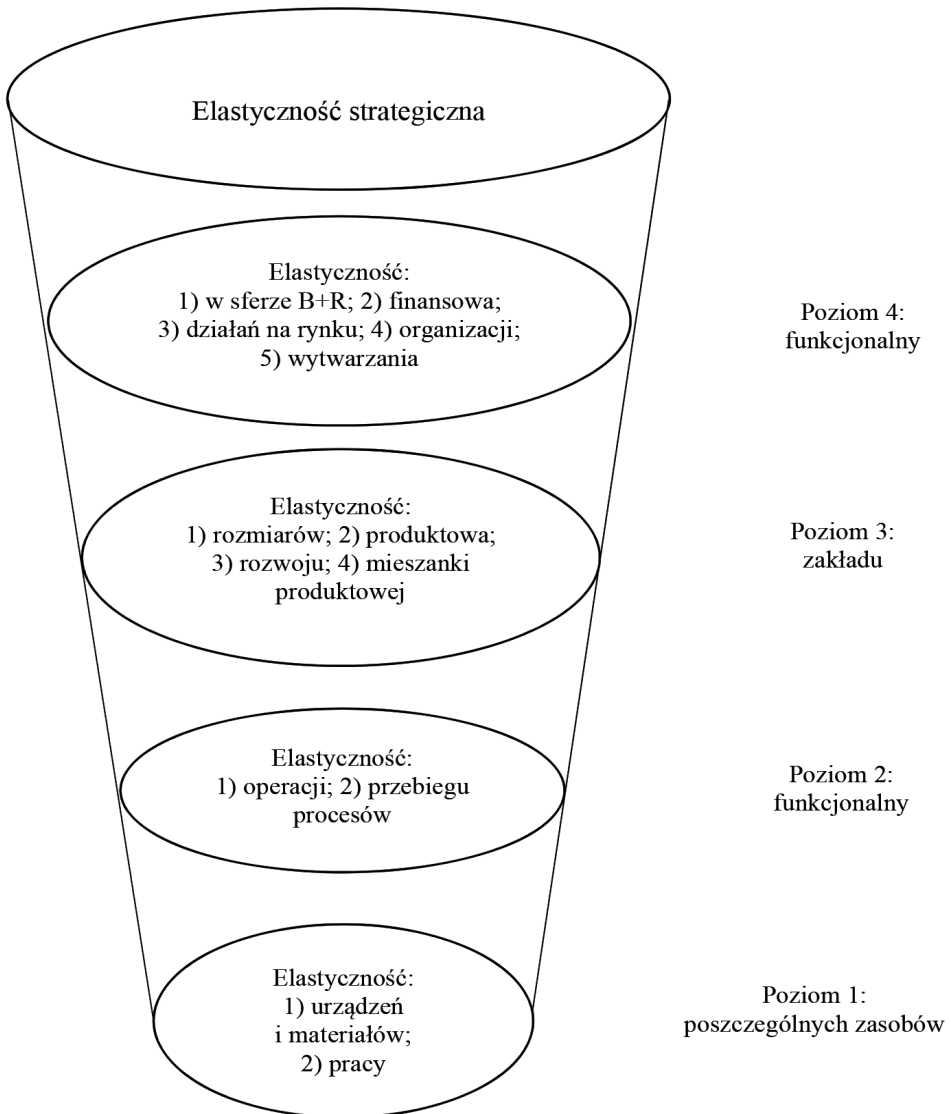
Wymiar	Definicja
1	2
Elastyczność maszyny	Liczba i różnorodność operacji, które może wykonywać maszyna bez ponoszenia dodatkowych kosztów albo bez negatywnego oddziaływania na wyniki.
Elastyczność pracy	Zakres i różnorodność operacji/działań, które mogą wykonywać pracownicy bez ponoszenia dodatkowych kosztów i negatywnych zmian w wynikach działalności.
Elastyczność przepływów materiałowych	Liczba ścieżek i różnorodność materiałów, które mogą być przemieszczane w ramach centrum wytwórczego bez ponoszenia dodatkowych kosztów i negatywnych zmian w wynikach działalności.
Elastyczność produktowa	Ilość produktów, które mają alternatywne ciągi wytwarzania i stopień zróżnicowania między wykorzystywanymi ciągami bez ponoszenia dodatkowych kosztów i negatywnych zmian w wynikach działalności przy ich użyciu.
Elastyczność operacyjna	Ilość produktów, które mają alternatywne plany sekwencji działań i różnorodność tych planów bez ponoszenia dodatkowych kosztów i negatywnych zmian w wynikach działalności przy ich stosowaniu.

1	2
Elastyczność rozwoju (ekspansji)	Liczba i zróżnicowanie opcji rozwoju, które mogą być zastosowane bez ponoszenia dodatkowych kosztów i negatywnych zmian w wynikach działalności.
Elastyczność rozmiarów działania	Wielkość zmian i stopień fluktuacji w zaangażowanym poziomie produkcji, który może być przyswojony przez organizację bez ponoszenia dodatkowych kosztów i negatywnych zmian w wynikach działalności.
Elastyczność „mieszanki” asortymentowej	Ilość i różnorodność produktów, które mogą być wytwarzane bez ponoszenia dodatkowych kosztów i negatywnych zmian w wynikach działalności.
Elastyczność nowych (zmodyfikowanych) produktów	Ilość różnorodności nowych (lub zmodyfikowanych) produktów, które mogą być wprowadzane bez ponoszenia dodatkowych kosztów i negatywnych zmian w wynikach działalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Koste, Malhotra, Sharma, 2004, s. 171–196; Krupski, 2008a, s. 18.

Przedstawione wymiary elastyczności pozwalają podzielić to zjawisko w rozumieniu ogólnym według uporządkowanych kryteriów i parametrów. Dzięki temu możliwe jest dokonanie oceny organizacji na zasadzie porównań – wówczas bardziej elastyczne będzie to przedsiębiorstwo, które w poszczególnych wymiarach wykazuje wyższy stopień działania oraz większą ilość opcji realizacji w danym obszarze funkcjonowania. Warto jednak zwrócić uwagę, że przy tego typu wyróżnikach pojawia się kwestia zachodzenia zależności „coś za coś” (ang. *trade-off*) i to zarówno w kontekście wewnętrznym danego wymiaru, jak i pomiędzy poszczególnymi wymiarami. Może to skutkować trudnością w określeniu właściwego toru, elastycznego funkcjonowania organizacji i w mylny sposób kreować pożądaną elastyczność danego systemu. Problem wzajemnych zależności w obszarze wybranych składowych i ich relacji z samą elastycznością przedsiębiorstwa jako całości nie został obszernie opisany w literaturze. Jedną z propozycji jest układ hierarchiczny elastyczności Koste i Malhorta (1999, s. 81) przedstawiony na rysunku 2.

Ukazanie prostych w identyfikacji poziomów oraz umieszczenie ich w określonych rodzajach elastyczności w wysokim stopniu porządkuje stan elastyczności organizacji. Pokazuje także, że pomiędzy określonymi warstwami, oprócz zależności dopełniających, można dostrzec również zjawisko „wchodzenia” elementów w wyższy hierarchicznie wymiar, co określa złożony charakter zjawiska elastyczności. Pierwotny wymiar stanowi elastyczność na poziomie 1, związaną z poszczególnymi zasobami (elastyczność maszyn i urządzeń, materiałów, pracy), z kolei najbardziej rozwinięta jest elastyczność strategiczna, w której skład wchodzi elastyczności z pozostałych poziomów (Osbert-Pociecha i in., 2008, s. 59–84).



Rysunek 2. Wymiary elastyczności w ujęciu hierarchicznym

Źródło: Osbert-Pociecha i in., 2008, s. 59–84.

Innym spojrzeniem na elastyczność charakteryzuje się koncepcja Goldena i Powella (2000, s. 373–381), którzy stosują dwuwymiarową definicję:

- 1) czas, kiedy zostanie podjęta akcja – celem może być podjęcie działania z wyprzedzeniem bądź zapobieganie czemuś, co się wydarzy lub co się wydarzyło,
- 2) działania proaktywne i defensywne, mające na celu wykorzystanie pojawiającej się sytuacji i zapobieganie stracie.