

Elastyczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem w świetle raportów dużych spółek giełdowych w Polsce w latach 2018-2022

Józefa Gryko 

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Finansów Przedsiębiorstw

e-mail: jozefa.gryko@ue.poznan.pl

DOI: 10.24427/az-2024-0061

Streszczenie

Celem badania była identyfikacja rodzajów elastyczności istotnych dla zarządów dużych spółek niefinansowych, notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w latach 2018-2022 oraz ustalenie wpływu zmian związanego z wybuchem pandemii koronawirusa na postrzeganie elastyczności. Badanie polegało na analizie słów kluczowych związanych z odmianą słowa „elastyczność” w 87 rocznych sprawozdań z działalności lub raportach zintegrowanych spółek. Rodzajem elastyczności wskazywanej w okresie badania przez największą grupę podmiotów była elastyczność pracy, rozumiana w szerokim kontekście kształtowania warunków zatrudnienia, rekrutacji oraz pożądanych kompetencji pracowników. Duże znaczenie miała także elastyczność operacyjna, głównie z zakresie procesów produkcji oraz logistyki i dystrybucji. Zidentyfikowano także elastyczność strategiczną odnoszącą się do swobodnego wyboru realizowanych inwestycji oraz kształtowania oferowanych grup produktowych. Badane spółki kształtowały także elastyczność finansową, związaną z redukcją zadłużenia oraz wykorzystywaniem zróżnicowanych źródeł finansowania działalności.

Słowa kluczowe

elastyczność zarządcza, GPW, zarządzanie ryzykiem

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa działają w zmieniających się warunkach gospodarczych. Zmiany te oddziałują na wielkość i stabilność osiąganych przez spółki

wyników finansowych. Rosnące znaczenie w praktyce zarządzania ma szeroko rozumiana elastyczność, czyli zdolność dostosowywania się do zmian w otoczeniu. W literaturze ekonomicznej wskazywane są różne rodzaje elastyczności, które pomagają firmom dostosowywać się bądź czerpać korzyści ze zmian zachodzących w otoczeniu. Wśród rodzajów elastyczności wymienić można elastyczność strategiczną, operacyjną, organizacyjną czy finansową.

Celem niniejszego artykułu jest określenie jakie rodzaje elastyczności są identyfikowane przez zarządy największych spółek giełdowych w kontekście kształtowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Praca prezentuje wyniki analizy rocznych sprawozdań zarządów polskich spółek niefinansowych z indeksu WIG 20 w latach 2018-2022.

Unikalność badania polega na wykorzystaniu obligatoryjnie tworzonych sprawozdań, poprzez które zarządy spółek akcyjnych komunikują inwestorom kontekst strategiczny przedstawionych w sprawozdaniu finansowym stanu majątkowego oraz wyników spółki. Wzmiankując w tych sprawozdaniach posiadanie lub kształtowanie różnego rodzaju elastyczności zarządy przekazują informację ich zdaniem istotną dla postrzegania i wyceny firmy przez inwestorów. Kolejnym walorem badania jest ocena czy nieoczekiwana zmiana w otoczeniu, jaką była pandemia koronawirusa wpłynęła na sposób raportowania elastyczności przez zarządy dużych firm giełdowych.

1. Przegląd literatury

Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw początku lat 20-tych XXI wieku, charakteryzuje się dużą dynamiką zmian w otoczeniu. W wielu sektorach obserwuje się skracanie cykli produkcyjnych, coraz szybsze zmiany preferencji klientów oraz zaostrenie konkurencji. Aby przetrwać w turbulentnym otoczeniu przedsiębiorstwa muszą posiadać zdolności do przystosowania się. Zdolność tę utożsamia się z elastycznością. Zdaniem niektórych badaczy [Lau, 1996, s. 12; Asim i in., 2023, s. 35] elastyczność stała się najważniejszym czynnikiem do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Elastyczność można zdefiniować jako zdolność do wykonania czegoś inaczej niż pierwotnie zakładano. Takie ogólne rozumienie elastyczności stanowi punkt wyjścia do definiowania jej najszerszego ujęcia w kontekście działalności przedsiębiorstw tj. elastyczności strategicznej [Roberts i Stockport, 2009, s. 28].

Termin elastyczności strategicznej nie posiada w literaturze jednej wspólnej definicji, bowiem jest pojęciem wielowymiarowym i poszczególni autorzy skupiają się na różnych aspektach zarządzania strategicznego związanego z tworzeniem strategii

firmy, jej wyborem lub sposobem wprowadzania jej modyfikacji. Można przyjąć, że elastyczność strategiczna jest to zdolność organizacji do skutecznego zarządzania swoimi zasobami w sposób zarówno proaktywny, jak i reaktywny, aby dostosowywać się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. W literaturze podkreślane są cechy elastyczności strategicznej związane z jej długoterminowym horyzontem czasowym, koncentracją na długofalowym utrzymaniu pozycji rynkowej i przewagi konkurencyjnej, powiązaniem z poziomem zarządzania wyższego szczebla i szerokimi implikacjami dla celów całej organizacji [Brozovic, 2018, s. 15]. Elastyczność strategiczna zakłada możliwość działania zarówno proaktywnego tj. zdolności do antycypowania lub inicjowania zmian w otoczeniu i przygotowaniu się na nie z wyprzedzeniem, jak i podejścia reaktywnego tj. zdolności szybkiego adaptowania się do zmian otoczenia, zarówno w odniesieniu do wykorzystania szans, jak i ograniczania negatywnych skutków zagrożeń [Grewal i Tansuhaj, 2001, s.72; Grześ-Bułałaho i in., 2023].

Tak rozumiana elastyczność strategiczna przekłada się na szereg elastyczności częściowych, wyodrębnianych na wiele sposobów z uwzględnieniem różnych kryteriów. Elastyczności te mogą odnosić się do elementów składowych organizacji (elastyczność grupy, przedsiębiorstwa, zakładu, wydziału itd.), do funkcji organicznych i zarządczych przedsiębiorstwa (elastyczności funkcjonalne) czy kryteriów zintegrowanych. Wyodrębnianie elastyczności częściowych wiąże się z trudnością polegającą na uchwyceniu wzajemnych relacji i zależności pomiędzy elastycznościami częściowymi [Osbert-Pociecha i in., 2008, s. 60-62]. Jest to o tyle istotne, że korzyść uzyskiwana przez przedsiębiorstwo nie jest prostą sumą korzyści związaną z elastycznościami częściowymi, lecz pojawia się efekt synergiczny związany właśnie z wzajemnych relacji pomiędzy nimi.

Patrząc kompleksowo na wymieniane w literaturze wymiary i typy elastyczności, uwzględniając bieżące działanie przedsiębiorstwa można powiedzieć o elastyczności operacyjnej. Można ją zdefiniować jako wynik systemu mieszanego (elastyczność zintegrowaną), na który składają się elastyczność zasobów na poziomie podstawowym (praca, surowce, produkt), elastyczność procesów na poziomie firmy (produkcyjny, operacyjny) oraz elastyczność logistyki i łańcucha dostaw. Elastyczność operacyjna integruje wymiary elastyczności, kluczowe dla bieżącej realizacji celów biznesowych. Wymiary te obejmują elastyczność zasobów, zarówno wejściowych, jak surowce (zdolność do używania różnych materiałów i surowców w procesie produkcyjnym), maszyny (zdolność przystosowywania linii technologicznych do różnych procesów produkcyjnych), pracowników (zdolność pracowników do wykonywania różnych zadań i adaptacji do zmieniających się warunków pracy), jak i zasobów wyjściowych, czyli produktów (dostosowanie rodzaju, cech produktów

do potrzeb klientów oraz wielkości produkcji do zmieniającego się popytu). Kolejnym uwzględnianym wymiarem jest elastyczność procesów związana z umiejętnością ich szybkiej zmiany w celu dostosowania do potrzeb rynkowych. Wymienione wymiary elastyczności mają charakter wewnętrzny, uzależniony od decyzji i poddany kontroli przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę sprawność działalności operacyjnej przedsiębiorstwa wymiary te uzupełnia proces logistyczny, który funkcjonuje na styku systemów wewnętrznych przedsiębiorstwa z otoczeniem [Yu i in., 2015, s. 192; Sánchez i Pérez, 2005, s. 684].

Większość podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań zarówno o charakterze długoterminowym (inwestycyjnym), jak i krótkoterminowym (płynnościowym) wymaga zapewnienia źródeł finansowania. Także możliwości modyfikacji dotychczasowych planów w celu dostosowania się do otoczenia mogą wymagać nakładów kapitałowych. Składową elastyczności przedsiębiorstwa jest także elastyczność finansowa. Może być ona definiowana jako zdolność przedsiębiorstwa do sfinansowania adekwatnej czasowo reakcji na zmianę poprzez zapewnienie efektywnych ekonomicznie sposobów finansowania lub zmiany struktury finansowania jego przyszłej działalności [Gryko, 2018, s. 18].

Elastyczność finansowa łączy się z wynikającym ze zmian sytuacji gospodarczej i rynkowej ryzykiem otoczenia oraz ryzykiem zdarzeń losowych, nawet tych mało prawdopodobnych ale o potencjalnie znaczącym wpływie na sytuację przedsiębiorstwa. W ramach zarządzania finansami tworzony jest kapitał na pokrycie tego ryzyka. Może on mieć charakter bilansowy, co wiąże się z posiadaniem rezerwy środków pieniężnych, jak i pozabilansowy, związany z zapewnieniem dostępu do źródeł finansowania [Duliniec, 2011, s. 151-152]. W odniesieniu do tych dwóch sposobów zapewnienia elastyczności finansowej, można wyróżnić elastyczność gotówkową (posiadanie środków) oraz elastyczność rezerwy zadłużenia (posiadanie możliwości pozyskania długu).

Elastyczność finansowa jest jedną z elastyczności funkcjonalnych, związanych z zarządzaniem finansami przedsiębiorstwa. W odniesieniu do spółek publicznych wpływ na kształtowanie elastyczności mają dodatkowo zasady ładu korporacyjnego, na który składa się rodzaj, struktura i cele akcjonariuszy oraz raportowanie powiązane z transparentnością zarządzania [Bancel, 2012, s. 62].

2. Metodyka badań

Celem badania była identyfikacja rodzajów elastyczności istotnych dla zarządów spółek notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w latach 2018-2022. Z uwagi na fakt, iż w okresie objętym badaniem nastąpiła pandemia

koronawirusa sformułowano dodatkowe pytanie – czy i w jakim zakresie pandemia Covid – 19 wpłynęła na postrzeganie elastyczności przez zarządy dużych spółek giełdowych. Pandemia była nieoczekiwanym zdarzeniem zewnętrznym o znaczącym wpływie na funkcjonowanie większości przedsiębiorstw w Polsce i na świecie. Biorąc pod uwagę fakt, że elastyczność powinna w takiej sytuacji zapewnić firmie większe możliwości przystosowania się do nieoczekiwanej sytuacji, a nawet wykorzystania jej na swoją korzyść, można oczekiwać zwiększenia zakresu i skali odniesień do elastyczności w raportach rocznych.

Podmiotem badania były największe spółki niefinansowe, których akcje były uwzględniane w latach 2018-2022 w indeksie spółek giełdowych o największej kapitalizacji – WIG20. Z uwagi na specyfikę działalności i raportowania, w próbie nie uwzględniono podmiotów finansowych, takich jak banki, zakłady ubezpieczeń. W badaniu uwzględniono wszystkie podmioty niefinansowe, które w analizowanym okresie przynajmniej w jednym roku były uwzględniane w indeksie WIG20 (wg. stanu po grudniowej rewizji indeksu, w każdym roku). Ostatecznie biorąc pod uwagę zmiany w strukturze indeksu WIG20 łącznie w badaniu uwzględniono raporty roczne 18 podmiotów. Za rok 2022 nie uwzględniono trzech spółek (Lotos S.A., Energa S.A., PGNIG S.A.) z uwagi na przekształcenia własnościowe (połączenie z PKN Orlen S.A.). Łącznie analizie poddano 87 raportów rocznych.

Badanie objęło analizę treści rocznych sprawozdań z działalności, raportów zintegrowanych spółek oraz komentarzy do ich sprawozdań finansowych. Metoda badania polegała na poszukiwaniu słowa kluczowego (elastyczność) w różnych odmiannach oraz analizy treści i kontekstu ich użycia w celu kategoryzacji rodzaju elastyczności.

Sprawozdanie z działalności spółki jest obligatoryjnie sporządzane przez spółki kapitałowe, zgodnie z art. 49 Ustawy o rachunkowości. Jego autorem jest zarząd przedsiębiorstwa, zaś celem uzupełnienie sprawozdań finansowych o ocenę uzyskiwanych efektów, wskazanie zagrożeń i czynników ryzyka. Raport ten należy do sprawozdawczości niefinansowej i stanowi komentarz zarządu do uzyskanych wyników finansowych. W przeciwieństwie do sprawozdań finansowych, takich jak bilans, rachunek wyników czy rachunek przepływów pieniężnych koncentrujących się na przeszłych operacjach gospodarczych sprawozdanie z działalności koncentruje się na teraźniejszości i przyszłości spółki. Kierowane jest do interesariuszy zorientowanych na wartość przedsiębiorstwa [Walińska, 2015, s. 160].

Sprawozdanie to nie ma standardu dotyczącego struktury, jedynie wynikające z dyspozycji Ustawy o rachunkowości zalecenie, aby obejmowało istotne informacje o stanie majątkowym i finansowym jednostki oraz wymienione enumeratywnie informacje, które w szczególności powinny się znaleźć w tym raporcie. Nawiązań

do elastyczności spodziewano się w kontekście informacji o: przewidywanym rozwoju jednostki, aktualnej i przewidywanej sytuacji finansowej oraz stosowanych rozwiązaniach (instrumentach finansowych) związanych z zarządzaniem ryzykiem zmiany cen, kredytowym, zakłóceń przepływów środków pieniężnych oraz utraty płynności finansowej.

Wstępna kwerenda danych pochodzących z raportów pozwoliła na wyciągnięcie wniosków, że zgodnie z oczekiwaniem, elastyczność jest raportowana w sprawozdaniach z działalności spółek i występuje w wielu wspomnianych w literaturze typach, zależnych od kontekstu oraz branży, w której działa przedsiębiorstwo. Ostatecznie zdecydowano się na wyodrębnienie czterech typów elastyczności: strategicznej, operacyjnej, finansowej oraz odrębnie ze względu na specyfikę i częstość raportowania elastyczności pracy. Każda wzmianka o elastyczności w sprawozdaniu rocznym spółki była przyporządkowywana do jednego typu elastyczności.

Na potrzeby badania elastyczność strategiczna została powiązana z kontekstem zdolności firmy do zmiany kierunku strategicznego w przyszłości w odpowiedzi na zmiany na rynku lub inne czynniki zewnętrzne. Polega ona na umiejętności szybkiego identyfikowania i reagowania na nowe szanse lub zagrożenia oraz deklarowanej zdolności modyfikacji pierwotnych planów spółki dotyczących przyszłego sposobu działania lub wskazywania, że elastyczność dotyczy modyfikacji kierunków działania w reakcji na zidentyfikowane zmiany w otoczeniu.

Elastyczność operacyjna z kolei była identyfikowana jako istniejąca cecha systemu, służąca realizacji bieżącej działalności operacyjnej i związana ze zdolnością do rekonfiguracji systemów operacyjnych. System operacyjny był rozumiany szeroko i zgodnie z hierarchicznym modelem elastyczności Koste i Malhorta [Osbert-Pociecha i in., 2008, s. 62] odnosił się do elastyczności zasobów w postaci maszyn i urządzeń, materiałów oraz przebiegu procesów i operacji w przedsiębiorstwie (m. in. produkcyjnych, logistycznych i informacyjnych).

Innym, wyodrębnionym ze względu na swoją specyfikę, rodzajem elastyczności jest elastyczność pracy, którą można wskazać jako element elastyczności operacyjnej. Elastyczność ta jest rozumiana jako możliwości, jakie organizacje zapewniają pracownikom, aby mogli wybierać, kiedy i jak pracują. Ujęcie tejże elastyczności jako odrębnego rodzaju w badaniu wynikało po pierwsze z jej znaczenia oraz specyficznego charakteru. W okresie objętym badaniem, w związku z pandemią koronawirusa, pracodawcy musieli wdrożyć rozwiązania ograniczające kontakt międzyludzki, tj. pracę zdalną. Przegląd badań [Grześ-Bukłaho i in., 2022; Chudziński i in., 2020] wskazywał na podejmowanie przez przedsiębiorstwa działań zmierzających do utrzymania zatrudnienia w czasie pandemii, występującą w tym okresie zmianę

sposobu świadczenia pracy oraz pozytywne postrzeganie tej zmiany przez pracowników. Za wyłączeniem tego rodzaju elastyczności do odrębnej analizy przemawia również fakt, że zatrudnieni pracownicy są zasobem wyjątkowym, bowiem określając warunki i sposób świadczenia pracy firma kształtuje kapitał relacyjny zarówno z samym pracownikiem, jak i z otoczeniem, budując wizerunek swojej społecznej odpowiedzialności.

Ostatnim wyodrębnionym rodzajem elastyczności była elastyczność finansowa, rozumiana jako zdolność do pozyskania po adekwatnym koszcie źródeł finansowania działalności zarówno operacyjnej, jak i inwestycyjnej przedsiębiorstwa. Większość działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, aby dostosować się do dynamicznego otoczenia wymaga źródeł finansowania. Istotą tej elastyczności jest zapewnienie sobie kapitału pozwalającego na sfinansowanie zmian i utrzymanie płynności finansowej w okresie turbulencji oraz kontrola kosztów finansowych wynikających z warunków finansowania. Badania firm francuskich wskazywały na związek tej elastyczności z utrzymaniem wartości przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu [Bancel i Mitto, 2011, s. 214].

3. Wyniki badań

Badania raportów rocznych dużych spółek giełdowych wskazują, że zarządy spółek mają świadomość znaczenia różnych rodzajów elastyczności dla interpretacji wyników finansowych oraz oceny sytuacji przez inwestorów zewnętrznych. Rodzaje elastyczności stwierdzone w raportach spółek w badanych latach 2018-2022 przedstawiono w tab. 1.

Najczęściej w raportach spółek można było odnaleźć informację o elastyczności zatrudnienia. W analizowanym okresie była ona wspomniana w 16 z 18 analizowanych podmiotów (89%). Liczne podmioty (np. Asseco, CCC, Energa, Mercator, Orange, Tauron) zapewniają możliwość świadczenia pracy w modelu hybrydowym, przewidującym łączenie pracy stacjonarnej (w biurze) z pracą zdalną (w domu – home office), co jest odpowiedzią na potrzebę większej elastyczności w podejściu do sposobu oraz miejsca realizacji zadań i obowiązków służbowych. Łączenie pracy stacjonarnej z pracą zdalną w zależności od uwarunkowań i potrzeb w adekwatnych do sytuacji proporcjach pozwala uzyskać korzystny bilans, zapewniając pracownikom komfort psychiczny. Spółki deklarują wspieranie inicjatyw pozwalających na zachowanie równowagi pomiędzy aktywnością zawodową a życiem rodzinnym. Aby pogodzić obowiązki zawodowe i rodzicielskie, umożliwia się zastosowanie indywidualnego rozkładu czasu pracy, elastycznych godzin pracy, a także pracy zdalnej. Nadmienić należy, że w części podmiotów rozwiązania takie funkcjonują

przez cały okres badania, na ogół jednak raporty przedstawiają je od roku 2020, przy czym często podkreśla się, że jest to element reakcji na kryzys Covid-19. Identyfikowana w badaniu elastyczność pracy nie odnosi się wyłącznie do miejsca realizacji obowiązków służbowych. Elastyczność zatrudnienia związana jest z rodzajem umowy oraz zlecaniem pracy zadaniowej. LPP S.A. w raporcie za rok 2022 wskazało, że stosuje elastyczne formy bezpośredniego zatrudnienia, takie jak umowy cywilnoprawne, B2B oraz kontrakty menedżerskie, dzięki którym kryteria czasu pracy nie mają zastosowania, a wynagrodzenie związane jest w wykonaniem określonych zadań, nie zaś od faktycznie przepracowanego zakresu godzin.

Tab. 1. Rodzaje elastyczności raportowane przez spółki z indeksu WIG 20 w latach 2018-2022

Lp.	Spółka	Rodzaje elastyczności			
		strategiczna	operacyjna	zatrudnienia	finansowa
1	ASSECOPOL			✓	✓
2	CCC	✓	✓	✓	✓
3	CDPROJEKT		✓	✓	
4	CYFRPLSAT	✓	✓	✓	✓
5	DINOPL	✓	✓	✓	✓
6	ENERGA		✓	✓	✓
7	EUROCASH	✓			✓
8	JSW	✓	✓	✓	
9	KETY		✓	✓	✓
10	KGHM	✓		✓	✓
11	LOTOS	✓	✓	✓	
12	LPP		✓	✓	✓
13	MERCATOR	✓	✓	✓	✓
14	ORANGEPL	✓	✓	✓	✓
15	PGE	✓	✓	✓	
16	PGNIG	✓	✓	✓	
17	PKNORLEN	✓	✓		✓
18	TAURONPE	✓		✓	✓

b.d. – brak danych

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa utożsamiają elastyczność pracy także z możliwościami kształtowania kompetencji pracowników oraz procesami rekrutacji i redukcji zatrudnienia. Problem kompetencji pracowników związany jest nie tylko ze zmianami technik wytwarzania czy obsługi grup klientów, lecz także z działaniami podejmowanymi na rzecz eliminacji luki pokoleniowej i kompetencyjnej (KGHM). Elastyczność związana jest z zapewnieniem pracownikom bieżących szkoleń powiązanych z monitorowaniem zmieniającego się otoczenia zewnętrznego firmy oraz ze zmianami w oczekiwaniu dotychczasowych kwalifikacji pracowników (Lotos). Jako element elastyczności wymieniane jest prowadzenie rozwoju pracowników z wykorzystaniem e-learningu (CCC, PGNIG, Tauron). Zaletą tej formy edukacji jest elastyczność w zakresie realizacji oraz dostosowanie do indywidualnego tempa przyswajania wiedzy przez pracownika. Z perspektywy finansowej formuła szkoleń e-learningowych znacznie obniża koszty szkoleń, przy jednoczesnym umożliwieniu ich odbycia przez większą liczbę pracowników. Dostęp w dogodnym czasie do różnorodnych tematycznie szkoleń pozwala menadżerom elastycznie planować kiedy, gdzie i w jaki sposób przyswajają wiedzę.

W raportach niektórych spółek wskazane zostało ryzyko związane z brakiem pracowników, w tym specjalistów o odpowiednich kompetencjach. Odpowiedzią na to ryzyko oprócz szkoleń jest prowadzenie działań zwiększających zaangażowanie i lojalność pracowników poprzez: spotkania i wymianę informacji (PGE, Dino) powiązanie ich wynagrodzeń z wynikami przedsiębiorstwa (Polsat), odpowiedzialność za efekty pracy (Lotos), programy dla młodych rodziców i kobiet wracających do pracy po urodzeniu dziecka (Tauron), program rekrutacji wewnętrznych (Dino).

Elastyczność operacyjna została wymieniona w raportach 78% badanych spółek. Elastyczność operacyjna przyjmuje rozmaite formy w zależności od rodzaju prowadzonej działalności. W analizowanej próbie spółek wiele reprezentuje branżę energetyczno- paliwową, stąd tematy związane ze specyfiką tej właśnie branży zdefiniowały wskazania elastyczności w działalności operacyjnej firm. Wiele spółek wskazuje, że kwestia zapewnienia elastyczności poszczególnych procesów operacyjnych była jednym z czynników branych pod uwagę przy realizacji inwestycji.

W raportach analizowanego okresu wskazać można na wątek zapewnienia elastyczności procesu produkcji w zakresie dywersyfikacji źródeł i rodzajów wykorzystywanych surowców oraz w zakresie dostosowania oferty produktowej z uwzględnieniem oczekiwań klientów i wysokości marży zysku. Inwestycje w park maszynowy prowadziły do zapewnienia elastyczności wykorzystywanych surowców tj. możliwości ich zmiany w reakcji na ich zmieniające się ceny i dostępność, głównie na rynku paliwowym. Dotyczyło to możliwości komponowania i zmiany „wsadu” produkcyjnego w grupie Energa, pozwalające na zastąpienie wytwórczych jednostek

węglowych na rzecz rozwiązania gazowego, które pozwala na uwzględnianie energii ze źródeł odnawialnych, zapewniając optymalizację kosztów poprzez dobór źródeł surowców oraz ewentualne przystosowanie do rozwiązań w zakresie ochrony środowiska w przyszłości. Podobnie funkcjonowanie rafinerii w grupie Lotos pozwalało na elastyczną zmianę jej konfiguracji, aby możliwy był dobór różnych gatunków ropy naftowej w zależności od pożądanej ilości poszczególnych grup (frakcji) wyrobów gotowych dostosowanej do aktualnej struktury popytu i możliwości eksportowych spółki. Do takich działań grupy Lotos należało między innymi ograniczenie w 2020 roku produkcji paliwa lotniczego w związku z drastycznym załamaniem popytu na ten produkt, a także wzrost sprzedaży asfaltów (w tym wykorzystując kierunki eksportowe), które w tym czasie charakteryzowały się nadzwyczajnie wysokimi marżami rynkowymi. Działania te pozwoliły utrzymać wykorzystanie niemal pełnych mocy produkcyjnych gdańskiej rafinerii, podczas gdy większość zakładów w Europie była zmuszona w tym okresie znacząco ograniczać swój przerób.

Elastyczność dotyczyła także szeroko rozumianych procesów logistyki i dystrybucji w spółkach różnych branż. Elastyczność w zakresie pozyskania i transportu surowców oraz dystrybucji produktów była realizowana albo poprzez inwestycje we własne środki i zintegrowane systemy zarządzania, albo poprzez kształtowanie kontraktów umownych z przewoźnikami. Grupa sieci handlu spożywczego Dino raportowała posiadanie na własność 363 naczep, zwiększając elastyczność w zarządzaniu dystrybucją produktów. Podobnie Orlen elastyczność procesów logistycznych wiązał z posiadaniem własnej floty oraz centralizacją procesów logistycznych w skali całej grupy kapitałowej. Inwestycji w rozwój i poprawę elastyczności własnej sieci przesyłowej i dystrybucyjnej dokonała także grupa Energa. Z kolei spółka PGNiG informowała o zapewnieniu sobie elastyczności zakupów i sprzedaży LNG poprzez wycarterowanie od norweskiego armatora dwóch zbiornikowców. Inne podejście do zapewnienia elastyczności prezentowała działająca w branży handlu obuwiem spółka CCC, która informowała, że elastyczność zapewnia jej dywersyfikacja przewoźników i wykorzystanie różnych tras transportowych (morskich, kolejowych i drogowych) pozwalająca na ograniczenie ryzyka zakłóceń w sieci dystrybucji, rzutująca na zachowanie wydajności i rytmiczności produkcji i sprzedaży. Analogicznie poprzez rozwiązania umowne, składające się na model współpracy z firmami przewozowymi elastyczność w obsłudze zaopatrzenia swoich klientów (hipermarketowe stacje paliwowe) osiągała grupa Lotos.

Elastyczność operacyjną, w sposób typowy dla swojej branży medialno – komunikacyjnej zapewniała sobie grupa Cyfrowy Polsat. Jej inwestycje związane były

z rozwijaniem systemów IT obejmujących system zarządzania relacjami z klientami, system obsługi sprzedaży, zróżnicowanie kanałów sprzedaży i komunikacji oraz szybkie uruchamianie nowych produktów i usług.

Należy podkreślić, iż 72% badanych spółek informowało w sprawozdaniach z działalności o aspektach związanych z elastycznością strategiczną. Z raportów spółek wyłania się rozumienie elastyczności strategicznej, głównie jako zdolności do reagowania na zmiany w otoczeniu, w tym wyzwania rynkowe, zmiany makroekonomiczne oraz regulacyjne. Dominuje podejście reaktywne, spółki koncentrują się na utrzymaniu długookresowej zdolności do monitorowania zmian w otoczeniu oraz adekwatnego reagowania na nie. W odniesieniach do elastyczności strategicznej badanych spółek nie występuje podejście proaktywne inicjowania lub prognozowanie długofalowych zmian i planowanie działań wyprzedzających.

W analizowanych raportach wskazane zostały rozmaite sposoby zwiększania elastyczności strategicznej – wachlarz działań jest szeroki, zależny od specyfiki prowadzonej działalności oraz przedstawiony w zależności od spółki na zróżnicowanym poziomie szczegółowości. Niektóre z badanych spółek prezentowały w raportach sformalizowaną strategię. Inne odnosiły się do decyzji strategicznych w mniej kompleksowy sposób, na poziomie wybranych strategii częściowych. Badania sprawozdań wskazują, że w opinii zarządów elastyczność może być ważnym filarem strategii (np. KGHM, Dino, PGE) lub charakterystyką konkretnej decyzji z obszaru strategii.

Wśród wątków związanych z elastycznością strategiczną spółki nawiązywały do strategii rozwoju działalności, wskazując na konieczność uwzględnienia elastyczności portfela aktywów oraz elastyczności realizacji przyszłych inwestycji. PGE zgłaszał elastyczne podejście do planów rozwoju nowych mocy wytwórczych, każdorazowo mając na celu podjęcie najkorzystniejszej decyzji pod względem ekonomicznym oraz technicznym, z uwzględnieniem specyfiki danej lokalizacji i uwarunkowań technologicznych poszczególnych aktywów. Tauron aktualizując strategię w roku 2019 uwzględnił w niej uelastycznienie portfela aktywów, zaś w 2022 zawarł w raporcie stwierdzenie, że „ze względu na bardzo wysoką zmienność warunków makroekonomicznych i dostępności surowców energetycznych realizacja strategii wymagać będzie dużej elastyczności w realizacji projektów inwestycyjnych”. Podobnie Orlen zakładał „elastyczne reagowanie i dostosowanie poziomu nakładów inwestycyjnych do zmian zachodzących na rynku cen węglowodorów”.

Elastyczność wiązana była także ze strategią rozwoju produktu lub oferty. Spółki podkreślały konieczność utrzymania elastyczności w dostosowaniu swojej

oferty produktowej do przyszłych wymagań odbiorców. Prezentując założenia strategii rozwoju swojej oferty wskazywały na elastyczność oferty dla klienta lub elastyczność obsługi klientów jako na kluczowy element tej strategii (Kęty, Polsat).

Badane przedsiębiorstwa wiązały elastyczność ze strategią zarządzania ryzykiem. O ile w odniesieniu do bieżących działań operacyjnych i identyfikowanych rodzajów ryzyka elastyczne podejście jest sposobem redukcji ryzyka, o tyle w kontekście strategicznym spółki zwracały uwagę na konieczność rozwoju narzędzi i systemów monitorowania ryzyka (głównie zmian cen i dostępności surowców), aby zachować elastyczność operacyjną (np. Lotos). Spółki identyfikowały także brak lub ograniczenie elastyczności jako rodzaj ryzyka. W raporcie za rok 2021 zarząd spółki CCC poinformował o czynniku ryzyka w postaci braku „elastyczności modelu biznesowego”. Z kolei Energa w tym samym roku zwracała uwagę, że ryzyko nieoczekiwanej zmienności cen i płynności energii elektrycznej może prowadzić do problemów z realizacją celów strategicznych i zmniejszenia elastyczności działania na poszczególnych rynkach.

Ostatnim rodzajem badanej elastyczności była elastyczność finansowa. W okresie objętym badaniem nawiązało do niej w swoich raportach 13 z analizowanych spółek. Większość badanych podmiotów zawężyło rozumienie elastyczności finansowej do elastyczności finansowania, rozumianej jako zapewnienie dostępu do finansowania kapitału z wielu źródeł o zróżnicowanym charakterze, utożsamiane z korzystaniem z usług kilku instytucji finansujących (najczęściej banków) oraz różnych warunków finansowania (czas zapadalności, możliwość zaciągania lub redukcji kapitału, warunki oprocentowania). Korzystanie z rozmaitych źródeł finansowania jest w opinii zarządów badanych spółek realizacją celu zarządzania, jakim jest utrzymanie równowagi pomiędzy ciągłością a elastycznością finansowania (Asseco, Kęty, Dino, Energa, LPP). W raportach przedstawiany został katalog źródeł finansowania – spółki zgłaszały korzystanie z kredytów w rachunku bieżącym, kredytów długoterminowych, pożyczek, finansowanie zintegrowane (parasolowe), emisje obligacji, euroobligacje, umowy leasingu czy faktoring odwrotny.

Zagadnienie elastyczności finansowej część spółek łączyła z koniecznością utrzymania płynności finansowej, monitorując ryzyko braku funduszy za pomocą okresowego planowania płynności, uwzględniającego terminy wymagalności/zapadalności aktywów i zobowiązań oraz prognozowane przepływy pieniężne z działalności operacyjnej. Orange zarządzał ryzykiem płynności poprzez utrzymywanie otwartych i niewykorzystanych linii kredytowych, tworzących rezerwę płynności oraz zabezpieczających wypłacalność i elastyczność finansową. W zbliżony sposób przedstawiała zagadnienie spółka CCC S.A., która od roku 2020 w ramach realizo-

wanej strategii określała jako cel główny w strategicznym obszarze stabilności finansowej, zapewnienie bezpieczeństwa i elastyczności możliwości reagowania na sytuację na rynku.

Elastyczność finansowa była wiązana z kontrolą poziomu zadłużenia przedsiębiorstwa oraz unikaniem nadmiernego udziału długu w strukturze finansowania. Związek poziomu zadłużenia z elastycznością w aspekcie planowania działań lub reagowania na ogólne lub konkretne, niekorzystne warunki gospodarcze, występujące w branży, akcentowany był w sprawozdaniach Grupy Polsat. Na korzyści z utrzymania niskiej dźwigni finansowej, pozwalające na elastyczność w doborze lokalnych i zagranicznych partnerów finansujących oraz na efektywność kosztową zwracano uwagę także w sprawozdaniach grupy EUROCASH.

Interesującą politykę w zakresie kształtowania źródeł finansowania prowadziła Grupa Tauron S.A. Deklarowanym celem tej polityki było zapewnienie elastycznego doboru źródeł finansowania, wykorzystanie sprzyjających pozyskiwaniu kapitału warunków rynkowych oraz zmniejszenie ryzyka konieczności zaciągnięcia nowych zobowiązań na niekorzystnych warunkach finansowych. Realizacja tak określonego celu polegała na pozyskiwaniu finansowania dla Grupy Tauron z odpowiednim wyprzedzeniem w stosunku do planowanej daty jego wykorzystania (początkowo, od 2018 było to wyprzedzenie 24 miesięcy, w 2022 skrócone do 12 miesięcy). Pozyskiwanie źródeł na realizację oddalonych w czasie wydatków wiązało się z podpisywaniem z instytucjami finansowymi programów gwarantowanego finansowania, bądź z budowaniem elastyczności gotówkowej, czyli gromadzeniem środków pieniężnych na rachunku przedsiębiorstwa.

Wspomnieć należy, że sporadycznie, zwłaszcza w następstwie pandemii Covid – 19, przedsiębiorstwa wspominały o zmianach struktury organizacyjnej grupy kapitałowej, w taki sposób aby była bardziej elastyczna w dostosowywaniu się do warunków rynkowych. Nadanie cechy elastyczności strukturze organizacyjnej podmiotu wiąże się z wyodrębnioną w literaturze elastycznością struktury organizacyjnej [Flaszewska i Zakrzewska -Bielawska, 2013, s. 61]. Wzmianki o tym rodzaju elastyczności znalazły się w sprawozdaniach spółek Tauron oraz CCC za rok 2021, jednak zakres informacji był na tyle skąpy, że nie wyodrębniono tego rodzaju elastyczności w raporcie z badania.

Obok identyfikacji rodzajów elastyczności celem artykułu było ustalenie jak zmieniał się zakres raportowania elastyczności w badanym okresie, ze szczególnym uwzględnieniem okresu epidemii koronawirusa. Liczba rodzajów elastyczności zidentyfikowanych w sprawozdaniach badanych podmiotów przedstawiona została w tabeli 2.

Tab. 2. Liczba raportowanych rodzajów elastyczności przez spółki z indeksu WIG 20 w latach 2018-2022

Lp.	Spółka	Rok				
		2018	2019	2020	2021	2022
1	ASSECOPOL	1	1	1	1	2
2	CCC	0	3	3	3	3
3	CDPROJEKT	1	1	2	2	2
4	CYFRPLSAT	3	3	4	4	4
5	DINOPL	3	4	4	4	4
6	ENERGA	2	2	3	3	b.d.
7	EUROCASH	2	2	2	2	2
8	JSW	2	2	2	2	3
9	KETY	3	2	2	2	2
10	KGHM	2	2	3	3	3
11	LOTOS	3	3	3	3	b.d.
12	LPP	2	2	2	3	3
13	MERCATOR	2	3	3	3	4
14	ORANGEPL	3	3	3	3	3
15	PGE	3	2	2	2	3
16	PGNIG	2	2	2	3	b.d.
17	PKNORLEN	2	2	2	3	0
18	TAURONPE	3	3	3	3	3

b.d. – brak danych

Źródło: opracowanie własne.

Analizując ujmowanie elastyczności w latach 2018-2022, należy stwierdzić że zagadnienie różnych aspektów elastyczności było istotne w praktyce zarządów dużych spółek giełdowych. Analizując wskaźnik średniej ilości typów elastyczności na spółkę jest on rosnący w całym badanym okresie. O ile w roku 2018 zidentyfikowano przeciętnie 2,17 rodzajów elastyczności na raport, to w roku 2021 i 2022 było to 2,72. Zgodnie z przypuszczeniem część spółek dopiero od roku 2020, po wprowadzeniu w szerokim zakresie wymuszonej przez epidemię pracy zdalnej zawarła w swoich raportach odniesienia do elastyczności w obszarze zatrudnienia.

W zakresie elastyczności strategicznej i operacyjnej odnotować można uświadomienie sobie znaczenia elastyczności w kontekście gwałtownych zmian w otoczeniu, wywołanych najpierw pandemią, a później wojną w Ukrainie. Zauważyć należy,

że zawartość raportów rodzajów elastyczności firmy zmienia się w czasie. W niewielu przypadkach można zauważyć swoistą inercję tj. pojawiające się w raportach tej samej spółki w różnych latach te same sformułowania i odniesienia do elastyczności. W większości przypadków spółki wspominają o elastyczności w kontekście konkretnego roku i jego wyników. O ile w roku 2020 więcej było odwołań do elastyczności operacyjnej, bowiem pandemia wymusiła wykorzystanie potencjału elastyczności już posiadanej, cechującej procesy istniejące w przedsiębiorstwie, o tyle w raportach z lat kolejnych można znaleźć więcej wzmianek o elastyczności strategicznej, co może wskazywać na próbę implementacji tej cechy przedsiębiorstwa, jako pożądanej z punktu widzenia jego długofalowego trwania i rozwoju.

Odniesienia do zagadnień elastyczności finansowania cechowały się stabilnością w okresie badania. Nieliczne są przypadki zmian odwołań do elastyczności finansowej w badanym okresie. Większość spółek omawiała to zagadnienie w taki sam sposób w kolejnych latach, co najwyżej poszerzając katalog wykorzystywanych instrumentów finansowania.

4. Dyskusja wyników

Badanie miało głównie charakter eksploracyjny, odnoszący się do postrzegania elastyczności przez zarządy spółek giełdowych w dobie dynamicznych zmian w otoczeniu. Wyniki badań zasadniczo potwierdzają, że także w odniesieniu do największych spółek giełdowych rośnie znaczenie elastyczności w zarządzaniu firmą oraz jest ona postrzegana przez firmy wielowymiarowo. Stanowi to uzupełnienie wniosków innych badaczy, którzy zaobserwowali rosnące znaczenie elastyczności w firmach o innej wielkości (sektor małych i średnich) i branżach [Grześ-Bukłaho, 2022; Buraczyńska, 2022; Gorynia i Kuczevska, 2023].

Wykorzystany materiał źródłowy w postaci sprawozdań z działalności sprawił, że badanie zjawiska miało charakter pośredni tj. diagnoza stanu faktycznego oraz identyfikacja rozumienia elastyczności i jej kontekstu przez zarządy dużych spółek giełdowych, odbyła się bez informowania badanego podmiotu, że jest poddany badaniu. Zidentyfikowane zostały typy elastyczności, które w opinii zarządów mogą mieć istotne znaczenie dla oceny firmy przez inwestorów zewnętrznych oraz przełożyć się na rynkową wycenę akcji spółki. Podejście takie pozwala badanym na swobodne kształtowanie kontekstu i rozumienia elastyczności i może przyczynić się do uzupełnienia, ewentualnie rozwinięcia definiowania pojęć w literaturze. W tym aspekcie może ujawnić ewolucję praktyki, nowe zależności przypisywane rozumie-

niu elastyczności zarządczej przez praktyków. Stanowi to asumpt do rozwijania badań na gruncie nauk o zarządzaniu właśnie o nowy kontekst postrzegania elastyczności przez praktyków.

Zastosowana metoda wiąże się z ograniczeniami, jakimi jest niemożność zbadania samego procesu podejmowania decyzji, motywów i kryteriów podejmowania decyzji przez menedżerów. Postawy kształtujące strategię, hierarchia celów mają znaczenie dla działań przedsiębiorstwa [Lichtarski i in., 2023], który to wpływ jest nieuchwytny w niniejszym badaniu.

W badaniu zidentyfikowane zostają głównie te rodzaje elastyczności, którym autorzy sprawozdania z działalności przypisują duże znaczenie w kształtowaniu wyniku finansowego i ocenie wartości spółki przez inwestorów. W praktyce oznacza to, że w przedsiębiorstwie mogą istnieć inne typy elastyczności, które z różnych względów zostały pominięte w raporcie. Z drugiej strony identyfikacja typów elastyczności uznawanych za istotne w kontekście relacji inwestorskich stanowi przyczynek do dalszych badań w zakresie znaczenia tych typów elastyczności w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie empiryczne wykazało rosnące znaczenie elastyczności w zarządzaniu dużymi spółkami giełdowymi w kontekście rosnącej niepewności i zmienności otoczenia. Kształtowanie elastyczności jest ważne dla firm, niezależnie od rodzaju branży, w której działa przedsiębiorstwo, choć typ elastyczności i sposób jej implementacji jest dostosowany do specyfiki branży.

Najczęściej identyfikowaną przez zarządy firm elastycznością jest elastyczność pracy. Elastyczność zasobu pracy rozumiana jest bardzo szeroko. Obejmuje formę świadczenia pracy, rodzaj umowy, ale także kształtowanie u pracowników pożądanych z punktu widzenia firmy kompetencji oraz możliwości kształtowania poziomu zatrudnienia poprzez wewnętrzną rekrutację lub programy dobrowolnych odejść w przypadku przerostu zatrudnienia. Można stwierdzić, że w odniesieniu do zasobu pracy można mówić wręcz o elastyczności kształtowania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

Duże znaczenie miała także elastyczność operacyjna, obejmująca przede wszystkim procesy: obsługi logistycznej i dystrybucyjnej oraz produkcyjny w zakresie elastyczności wykorzystywanych surowców i bieżącego kształtowania oferowanych grup produktowych.

Mniejsze znaczenie dla spółek giełdowych ma elastyczność strategiczna, wskazywana jako samoistny cel strategiczny oraz w kontekście elastycznego planowania

przyszłych inwestycji oraz wyboru i rozwoju przyszłych grup produktowych. Elastyczność strategiczna była także wiązana ze strategią cząstkową zarządzania ryzykiem. Powiązanie z ryzykiem było dwukierunkowe – z jednej strony utrzymanie elastyczności wskazywane było jako sposób na redukcję ryzyka, z drugiej strony jako samoistny rodzaj ryzyka możliwej utraty elastyczności z powodu uwarunkowań wewnętrznych (np. brak odpowiedniego monitorowania otoczenia), jak i zewnętrznych (zmienność cen i warunków rynkowych).

Niektóre spółki w całym okresie objętym badaniem zgłaszały budowanie elastyczności finansowej, związanej przede wszystkim z kontrolą poziomu zadłużenia oraz zapewnieniem sobie zróżnicowanych źródeł finansowania zarówno krótkoterminowych (utrzymanie płynności), jak i długoterminowych (realizacja zamierzeń inwestycyjnych).

Z naukowego punktu widzenia, wyniki badań stanowią przyczynek do pogłębienia badań w zakresie uwarunkowań procesu decyzyjnego w spółkach giełdowych w kształtowaniu elastyczności organizacji. Obiecującym kierunkiem dalszych badań jest także poszukiwanie wyjaśnienia, dlaczego te typy elastyczności zostały wskazane w raportach spółek, w kontekście spodziewanego wpływu zidentyfikowanych rodzajów elastyczności na wartość przedsiębiorstwa.

ORCID iD

Józefa Gryko: <https://orcid.org/0000-0002-0796-7447>

Literatura

1. Asim M., Nasim S., Naz Z. (2023), *Impact of Enterprise Flexibility on Firm's Competitiveness: An Empirical Study of Select Pharmaceutical Firms in India*, JGBC, 18, pp. 35-42.
2. Bancel F. (2012), *Focus on...financial flexibility*, Bankers, Markets And Investors, 121, pp. 60-65.
3. Bancel F., Mittoo U.R. (2011), *Financial flexibility and the impact of the global financial crisis: Evidence from France*, International Journal of Managerial Finance, 7(2), pp. 179-216.
4. Brozovic D. (2018), *Strategic Flexibility: A Review of the Literature*, International Journal of Management Reviews, 20, pp. 3-31.

5. Buraczyńska B. (2022), *Elastyczność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw handlowych w sektorze e-commerce. Zarządzanie elastycznością przedsiębiorstw internetowych*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
6. Chojnacka E., Jadanowska E. (2020), *Użyteczność i korzyści ujawniania informacji niefinansowych – wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 106(162), pp. 45-66.
7. Chudziński P., Cyfert S., Dyduch W., Zastempowski M. (2020), *Projekt Sur(vir)val: czynniki przetrwania przedsiębiorstw w warunkach koronakryzysu*, E-mentor, 5(87), s. 34-44.
8. Duliniec A. (2011), *Finansowanie przedsiębiorstwa. Strategie i instrumenty.*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
9. Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 49(4), ss. 59-70.
10. Gorynia M., Kuczevska J. (2023) *Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
11. Grewal R., Tansuhaj P. (2001), *Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility*, Journal of Marketing, 65(April), pp. 67-80.
12. Gryko J., (2018), *Kształtowanie elastyczności finansowej przedsiębiorstwa. Perspektywa innowacyjności przemysłowych spółek publicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
13. Grześ-Bukłaho J., Buchelt B.I., Szydło J. (2023), *Elastyczność w obszarze zasobów przedsiębiorstwa: perspektywa menedżerów*, International Journal of New Economics and Social Sciences, 24, Article 8.
14. Grześ-Bukłaho J. (2022), *Elastyczność jako atrybut współczesnej organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
15. Grześ-Bukłaho J., Baranowska P., Perkowski Ł., Zyzalo W. (2022), *Elastyczność pracy w dobie pandemii Covid-19*, Akademia Zarządzania, 6(3), s. 219-239
16. Lau, R.S.M. (1996), *Strategic Flexibility: A New Reality for World-Class Manufacturing*, Advanced Management Journal, 61(5), pp. 11-15.
17. Lichtarski J., Kaleta A., Witek-Crabb A., Rojek-Nowosielska M., Ignacy J. (2023), *Po-stawy strategów wobec dylematu efektywność vs elastyczność w warunkach niepewności.*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, UE Wrocław 194, s. 143-160.
18. Osbert-Pociecha G., Moroz M., Lichtarski J.M. (2008), *Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych*, Gospodarka Narodowa 4, s. 59-84.

19. Roberts N., Stockport G.J. (2009), *Defining Strategic Flexibility*, Global Journal of Flexible Systems Management, 10, pp. 27-32.
20. Sánchez A.M., Pérez M. (2005), *Supply chain flexibility and firm performance: A conceptual model and empirical study in the automotive industry*, International Journal of Operations & Production Management, 25(7), pp. 681-700.
21. Ustawa z dnia z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jedn. Dz. U. z Dz.U. 2023 poz. 120, z późn. zm.).
22. Walińska E. (2015), *Zintegrowany raport - początek końca sprawozdania finansowego?*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 82(138), s. 151-161.
23. Yu K., Cadeaux J., Luo B.N. (2015), *Operational flexibility: Review and meta-analysis*, International Journal of Production Economics, 169, pp. 190-202.

Flexibility in business management in the reports of large public companies in Poland from 2018 to 2022

Abstract

The aim of the study was to identify the types of flexibility significant for the management boards of large non-financial companies listed on the Warsaw Stock Exchange in the years 2018–2022 and to determine the impact of changes related to the outbreak of the coronavirus pandemic on the perception of flexibility. The study involved analyzing keywords related to the variations of the word "flexibility" in 87 annual reports of companies. The type of flexibility indicated during the study period by the largest group of firms was labor flexibility, understood in a broad context of shaping employment conditions, recruitment and desired employee competencies. Operational flexibility, primarily in the areas of production processes, logistics and distribution, was also of significant importance. Strategic flexibility was identified as well, referring to the free choice of future investments undertaken and the shaping of offered product groups. The studied companies also developed financial flexibility, related to debt reduction and using diverse sources of financing.

Key words

managerial flexibility, Warsaw Stock Exchange, risk management