

Łukasz Wawrzynek

Elastyczność organizacji jako źródło przewagi konkurencyjnej w mikro i małych przedsiębiorstwach

Ekonomiczne Problemy Usług nr 34, 468-475

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

LUKASZ WAWRZYNEK

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wprowadzenie

Globalizacja i turbulencja otoczenia wymusza koncentrację na cechach stanowiących o sukcesie firmy. Według Krupskiego to elastyczność, przedsiębiorczość i innowacyjność¹. Konieczność bycia konkurencyjnym wynika ze wzrostu ilości przedsiębiorstw sektora, wprowadzającego konkurencyjność gospodarki, ale również spadek zyskowności firm². Elementem mogącym stanowić o sukcesie organizacji jest elastyczność. Świadomość posiadania możliwości budowania przewagi konkurencyjnej dzięki elastyczności organizacji musi wychodzić od jej jednoznacznego zdefiniowania i wskazania możliwości jej identyfikowania w organizacji.

Warunki funkcjonowania organizacji – dynamika i turbulencja otoczenia

Mikro i małe przedsiębiorstwa w sposób szczególny są narażone na działanie zmienności i niepewności warunków w jakich działają. Działania tych organizacji nie mają praktycznie żadnego wpływu na otoczenie, które w sposób jednoznaczny i jednokierunkowy oddziałuje na firmy. Zależność wpływu jest jednoznaczna i jednokierunkowa. Im otoczenie bardziej niepewne, tym trudniej jest organizacji działać i rozwijać się. Według J. Koziańskiego i T. Listwana niepewność otoczenia jest zależna od zmienności zachowań jego elementów, skutkujących niestabilnością otoczenia oraz złożonością otoczenia. Jest więc ona funkcją rosnącą tych składowych w układzie kartezyjskim, wzrasta szybciej w miarę wzrostu jego zmienności i złożoności oraz wykazuje tendencję wzrostową, czyli w procesie zarządzania należy liczyć się ze zmiennością warunków. Aby je zredukować, organizacje

¹ *Elastyczność organizacji*, R. Krupski (red), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 7.

² W. Orłowski, *Polska w UE. Pierwszy rok członkostwa Polski w Unii Europejskiej – perspektywa makroekonomiczna*, UKiE, Warszawa 2005, s. 95–100.

muszą być elastyczne, a ich uczestnicy coraz bardziej kreatywni³. Zmienność otoczenia wyraża się przez wiele czynników. H.I. Ansoff wyróżnia cztery elementy zmienności otoczenia, generujące jego turbulencję⁴:

- wzrost nowości zmiany, czyli odmienność zdarzeń co do już znanych z przeszłości,
- wzrost intensywności otoczenia,
- rosnąca złożoność otoczenia,
- wzrost szybkości zmian zachodzących w otoczeniu.

Elementem, który pojawia się w tych koncepcjach, jest złożoność otoczenia oraz szybkość zmian. A.K. Koźmiński⁵ mówi również o „uogólnionej niepewności”, jako „*stanie lawinowo narastającej niepewności*”. Według Koźmińskiego, źródeł tych zjawisk można upatrywać w tempie, zakresie, głębokości i szybkości rozchodzenia się zmian w zglobalizowanej gospodarce. Wpływ na nasilenie turbulencji pochodzić może z wielu źródeł. Wahania kursów walutowych, zmiany stop procentowych, przełomy technologiczne, niespodziewana konkurencja nowych uczestników rynku, występujących na skalę globalną jak i lokalną oraz nowe nisze rynkowe czy wydarzenia polityczne, które dodatkowo wzmagają niepewność otoczenia. Koźmiński wyróżnia trzy główne cechy „uogólnionej niepewności” mające bezpośrednie przełożenie na wzrost turbulencji otoczenia⁶:

- tworzenie rynku globalnego, na którym gracze bez żadnych ograniczeń poszukują tańszych dostawców, produktów o coraz to lepszej jakości,
- skracanie cyklu życia produktów i technologii,
- „Nowa gospodarka” oparta na stale doskonalonych technologiach informacyjnych, która gwarantuje szybki i tani dostęp do informacji i zasobów wiedzy, jednocześnie powodując nieograniczony niemal wzrost efektywności i wydajności.

Warto podkreślić, iż P. Drucker określił zmianę jako czynnik stwarzający okazję dla innowacji, podkreślając, że jej systematyczność polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian. Przy druckerowskim założeniu, że specyficznym narzędziem przedsiębiorczości są innowacje, kategorie te pozostają wobec siebie w komplementarnej zależności. Elastyczność natomiast stanowi swoistą odpowiedź przedsiębiorstwa na zmiany w różnych ujęciach. Trudnością staje się właściwy dobór poziomu elastyczności i realizacji zmiany. Powinien być nim efekt adekwatny do ponoszonych wysiłków w przygotowanie zmiany i jej umożliwienie, czyli utrzymanie odpowiedniego poziomu elastyczności, nakładów. Trudno jest jednoznacznie określić zależność pomiędzy poziomem turbulencji otoczenia i poziomem elastyczności organizacji (rys. 1), jednak niewątpliwie wskazanie takiej

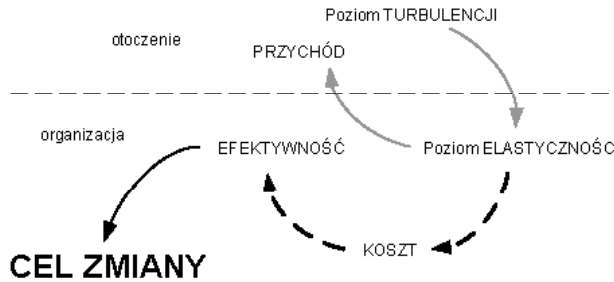
³ J. Koziński, T. Listwan, *Podstawy zarządzania organizacją*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, Wrocław-Poznań 2005, s. 49.

⁴ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58.

⁵ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 7.

⁶ *Ibidem*, s. 8.

właśnie zależności może stać się podstawą określania optymalnego poziomu elastyczności organizacji w przeszłości⁷.

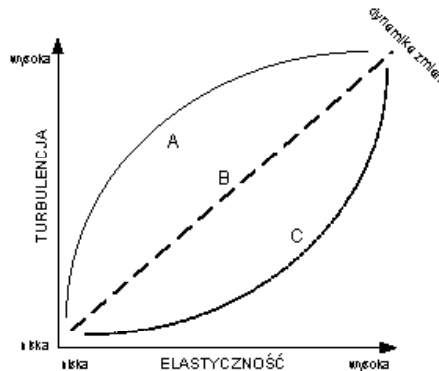


Rys. 1. Zależność turbulencji i elastyczności w kontekście kosztów w realizacji celów zmian

Źródło: Ł. Wawrzynek, *op.cit.*, s. 335.

Nie wiadomo jednak, jak kształtuje się dynamika zmian w ramach takiego prostego układu zależności.

Bez znajomości zależności poziomów turbulencji i elastyczności i bez badań empirycznych w tym zakresie, nie można zaryzykować twierdzenia, iż jedna z proponowanych na rysunku 2 trajektorii poziomów dynamiki zmian jest najbliższa prawdzie⁸.



Rys. 2. Zależności poziomu dynamiki zmian od poziomu turbulencji otoczenia i elastyczności organizacji

Źródło: Ł. Wawrzynek, *op.cit.*, s. 335.

⁷ Ł. Wawrzynek, *Wpływ turbulencji otoczenia na dynamikę zmian w organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, Prace Naukowe AE nr 1141, Wrocław 2006, s. 335.

⁸ *Ibidem*, s. 335–336.

W ujęciu czynnościowym zmianą będzie przedsiębiorczość, rzeczowym innowacja, natomiast elastyczność stanowi zmianę w ujęciu atrybutowym. Jeśli przedsiębiorczość i innowacyjność są w miarę dobrze rozumiane przez mikro i małe przedsiębiorstwa, to już elastyczność nie zawsze jest rozumiana i stosowana w sposób świadomy, a raczej przez wykorzystanie czynnika przedsiębiorczości.

Elastyczność organizacji – rozumienie i definicja

W tradycyjnym paradygmacie, skierowanym do wnętrza organizacji, ze względu na dużo mniejszą dynamikę świata organizacji w momencie jej tworzenia, elastyczność jako taka nie została uwzględniona czy też zdefiniowana. Dziś elastyczność wpisuje się w kanon umiejętności organizacji, w celu przetrwania w rynkowej walce. Odnosi się nie tylko do poszczególnych elementów strukturalizujących organizację, tj. jej celów, zasobów (w tym ludzi), procesów, struktur, realizowanych funkcji i koncepcji biznesowego działania, ale także do paradygmatu zarządzania, czyli generalnego wzorca, zasad i elementów stanowiących węzłowe punkty w mechanizmie zarządzania⁹. Dla potrzeb tego opracowania, elastyczność będzie rozumiana jako możliwość szybkiej reakcji na zmiany, czyli również na sygnały z otoczenia, umożliwiającą natychmiastową reakcję przedsiębiorstwa na pojawienie się pierwszych symptomów zmiany. Uelastycznienie organizacji ma na celu przede wszystkim umożliwienie minimalizowania negatywnych skutków, jakie może nieść ze sobą zmiana, a także antycypowanie potencjalnych zmian w celu wykorzystywania pojawiających się w otoczeniu jak i w ramach organizacji nowych okazji do podniesienia poziomu rozwoju czy efektywności działania organizacji¹⁰. Nadmiar potencjału zasobów determinuje skuteczność systemu, w taki sposób, by zawodność jednego elementu nie decydowała o zawodności całego układu (dostępność zasobów własnych w czasie rzeczywistym, dostępność wspomagających zasobów obcych w jak najkrótszym czasie)¹¹. Monitoring oznacza wychwytywanie i odczytywanie słabych sygnałów otoczenia, w celu antycypowania przyszłości. Elastyczność rozumiana jest więc współcześnie jako zdolność szybkiej adaptacji do zmiennego otoczenia. Jest cechą umożliwiającą zachowanie stanu równowagi między zasobami materialnymi i niematerialnymi przedsiębiorstwa oraz wymogami otoczenia.

Postrzeżenie roli elastyczności przez przedsiębiorców i menedżerów

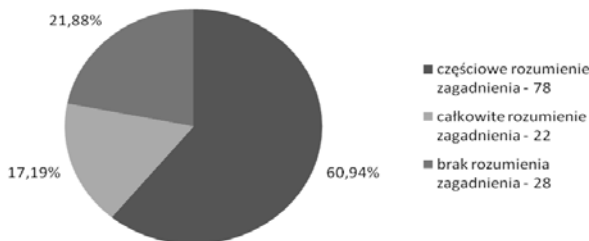
W latach 2004–2008 prowadzone były badania wśród przedsiębiorców i menedżerów, koncentrujące się co prawda na zagadnieniu nieco innym, ale część badań była prowadzo-

⁹ *Elastyczność organizacji*, R. Krupski (red), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 9.

¹⁰ Ł. Wawrzynek, *op.cit.*, s. 336.

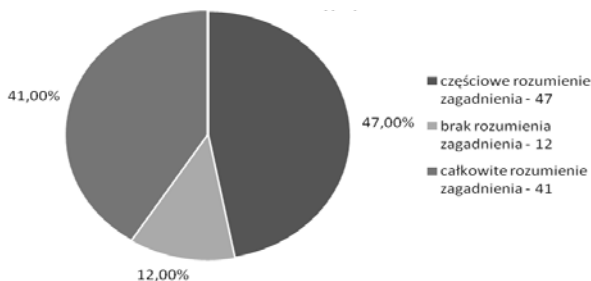
¹¹ R. Krupski, *Przedsiębiorstwo w ruchu*, [w:] *Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1045, Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 82–83.

na w kontekście identyfikowania poziomu elastyczności w organizacji i możliwości podnoszenia konkurencyjności poprzez zastosowanie działań, mających na celu podnoszenie poziomu elastyczności organizacji. Badania swoim zakresem objęły również 128 mikro i małych przedsiębiorstw z terenu Dolnego Śląska, ale w szczególności z miasta Wrocławia. Ze względu na główną tematykę badań pod uwagę brano przedsiębiorstwa istniejące co najmniej 3 lata. Podstawowymi informacjami, jakie zostały zidentyfikowane na podstawie badań w części związanej z elastycznością, były aspekty identyfikowania elastyczności organizacji, jej rozumienia i rozumienia potrzeby stosowania oraz monitorowania jej poziomu we własnej firmie wraz z wykorzystywanymi sposobami jej pomiaru. Poniżej przedstawione są w formie wykresów odpowiednio odpowiedzi na pytania, identyfikujące elastyczność jako kategorię zarządzania, rozumienie wpływu elastyczności na kształtowanie przewagi konkurencyjnej oraz identyfikacji działań w zakresie zarządzania poziomem elastyczności w badanej firmie:



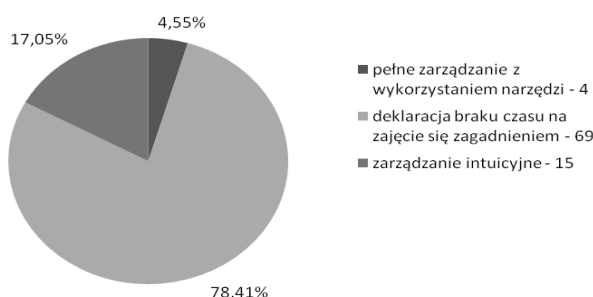
Rys. 3. Identyfikacja elastyczności jako kategorii zarządzania

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Rozumienie wpływu elastyczności na kształtowanie przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Deklaracja zarządzania poziomem elastyczności we własnej firmie

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane wyniki opracowane na zasadzie odrzucania do dalszych badań i deklaracji osób/firm, które deklarują brak rozumienia zagadnienia. Dalsze badania są prowadzone na organicznej ilościowo populacji. Na rysunku 4 100% populacji rozumianych jest jako suma respondentów, która w pytaniu zilustrowanym na rysunku pierwszym odpowiedziała twierdząco (czyli suma 78 i 22), a na rysunku 5 za 100% populacji uważa się respondentów, którzy (rys. 4) odpowiedzieli twierdząco na zadane pytanie.

Analizując powyższe, należy stwierdzić, że świadomość elastyczności i wykorzystanie narzędzi zarządzania jej poziomem jest znikoma. Zaledwie 4 ze wszystkich 128 (co stanowi 0,3% respondentów) deklaruje świadome zarządzanie w oparciu o narzędzia (narzędzia nie były weryfikowane pod kątem ich przydatności) do zarządzania poziomem elastyczności. Takie wyniki nie stanowią podstawy do twierdzenia, że elastyczność organizacji jest wykorzystywana świadomie przez przedsiębiorców i menedżerów mikro i małych firm. Dodatkowo 15 respondentów (1,1% ogółem) deklaruje jakiegokolwiek (rozumiane jako intuicyjne) zajmowanie się tematem elastyczności. Zatem na tym etapie, znajomości kategorii elastyczności oraz wykorzystywania jej w jakiegokolwiek formie do zarządzania przedsiębiorstwem można uznać za śladowe.

Elastyczność jako źródło przewagi konkurencyjnej

Konkurencyjność jako element przewagi jest tym, co wyróżnia organizację w stosunku do innych graczy rynkowych, co pozwala jej lepiej wykorzystywać zasoby, co umożliwia dzięki zasobom, które posiada lepiej i skuteczniej zaspokajać potrzeby klienta. Według M.J. Stankiewicza istnieją elementy, które decydują o posiadaniu przewagi konkurencyjnej¹²:

¹² M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, s. 17, 293.

- potencjał konkurencyjności, zbiór wszystkich zasobów organizacji,
- przewaga konkurencyjna, rozumiana jako efekt będący konsekwencją odpowiedniego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa,
- instrumenty konkurowania, środki organizacji nakierowane na osiągnięcie pozycji konkurencyjnej,
- pozycja konkurencyjna, czyli wynik organizacji na tle sektora.

Przewagę konkurencyjną opisuje się również jako sumę wartości i atutów danego przedsiębiorstwa, które stanowią wartość dla rynku¹³. Istotnym stwierdzeniem, skupiającym uwagę autora niniejszego opracowania, jest podawana często w definiowaniu przewagi konkurencyjnej myśl o istnieniu czynnika czy też atutu, jaki gwarantuje tę przewagę. W kontekście cech pożądaných organizacji, jakimi są elastyczność, przedsiębiorczość i innowacyjność, wydaje się być naturalnym budowanie przewagi konkurencyjnej na jednej z nich. Elastyczność wydaje się być przypisywana w szczególności mikro i małym firmom, gdyż jako takie, poza cechami przedsiębiorczymi właścicieli, zdają się być naturalną cechą organizacji, które łatwo mogą przekształcać zasoby i przenieść je w inne obszary działalności. Wydaje się również, że elastyczność jako cecha organizacji daje możliwość kształtowania obszarów czy czynników odpowiedzialnych wg Stankiewicza za osiągnięcie konkurencyjnej przewagi przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Elastyczność dla mikro i małych przedsiębiorstw może być podstawą budowy przewagi konkurencyjnej. Bariery bywa brak znajomości narzędzi zarządzania elastycznością. O ile narzędzia związane z pomiarem elastyczności są opisane¹⁴, to narzędzia planowania i badania efektywności nie są bliżej znane. Można napotkać tego typu autorskie narzędzia, lecz są dedykowane i stworzone przez duże firmy i dopasowane do konkretnego modelu biznesowego. Być może zadaniem badaczy i przedsiębiorców powinno stać się wspólne opracowanie zestawu narzędziowego, umożliwiającego szersze wykorzystywanie elastyczności do kształtowania przewagi konkurencyjnej mikro i małych przedsiębiorstw.

¹³ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 56.

¹⁴ Narzędzie pomiaru elastyczności proponuje między innymi Ł.Wawrzynek. Opisane jest one wraz z innymi w rozdziale 1.3 poświęconym temu zagadnieniu [w:] *Elastyczność organizacji*, R. Krupski (red), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 33–47.

**ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY AS A SOURCE
OF COMPETITIVE ADVANTAGE MICRO AND SMALL ENTERPRISE**

Summary

The skills of the organization, consisting in immediate responses to changes generated in surrounding and anticipating future changes, is the feature conditioning its *prosperity* on the market. Quick answers, undertaken immediately define the elasticity of the organization i.e. the ability of quicker responses in comparison with the competition answers. Management based on the knowledge of the value of elasticity measure and their practical application repeated sequentially can be assumed as the prior element of small and micro-organizations strategy.