

Krzysztof Ćwik

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ELASTYCZNOŚĆ STRATEGICZNA MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Pojęcie elastyczności organizacji i jej rodzaje

Elastyczność, jako pojęcie, najczęściej utożsamiana jest ze zdolnością ciała do powrotu do pierwotnego kształtu, jeśli przestały działać siły powodujące jego odkształcenie [Encyklopedia... 1991, s. 205]. Jednak przeniesiona na grunt nauki o organizacji i zarządzaniu „elastyczność” funkcjonuje raczej w jej potocznym rozumieniu. Ktoś „elastyczny” to taki, który ma zdolność szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków, dopasowywania się do sytuacji [Słownik języka polskiego]. Elastyczność organizacji identyfikowana jest ze zdolnością przedsiębiorstwa do przystosowywania się do zmian, czyli z adaptacją. Zdaniem J.G. Lyncha, elastyczność organizacji to jej zdolność do szybkiej i przeprowadzanej bez zakłóceń zmiany produktu oraz/lub sposobu jego wytwarzania [Lynch 1989, s. 21]. H.I. Ansoff uważa elastyczność za atrybut organizacji, która radzi sobie ze zmianami w otoczeniu i zamiast na nie wpływać, próbuje na nie odpowiadać. Z kolei M.G. Krijnen za elastyczność uważa zdolność do zmiany, która pozwala zachować organizacji żywotność, a P.A. Aaker i B. Mascarenhaus uznają elastyczność za opcję myślenia strategicznego przedsiębiorstwa, oznaczającą zdolność organizacji do adaptacji w nieprzewidywalnym otoczeniu. J.B. Quinn uznaje elastyczność za składową inkrementalizmu organizacji, tak więc organizacja elastyczna to taka, która utrzymuje szeroką specyfikację celów oraz dopuszcza konkurowanie między sobą, tak długo, jak to możliwe, różnych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa (na podstawie [Osbert-Pociecha 2004b, s. 76]).

Elastyczność wydaje się jednak pojęciem szerszym niż samo dostosowywanie się do zmian. Jak zauważa R. Krupski, „adaptacja to przystosowanie, a elastyczność to zwinność, ruchliwość, rozciągliwość, ale również szybkie odreagowanie (a więc także adaptacja)” [Zarządzanie przedsiębiorstwem... 2005, s. 21]. Można stąd wysnuć wniosek, że elastyczność organizacji nie przejawia się jedynie w zdolności do dostosowywania się do turbulencji otoczenia. Jest to również, a może przede wszystkim, umiejętność i łatwość inicjowania i kreowania własnych zmian we-

wnątrzorganizacyjnych tak, aby nie tylko unikać zagrożeń występujących w otoczeniu, ale również skutecznie wykorzystywać pojawiające się szanse. Idąc tym tokiem rozumowania, można wyróżnić dwa rodzaje elastyczności [Osbert-Pociecha 2004b, s. 77]:

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

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

- elastyczność operacyjną – najmniej radykalny typ elastyczności, dotyczący ilości natężenia działań odnoszących się do organizacji, opiera się na istniejących strukturach i celach danej organizacji;
- elastyczność strukturalną – dotyczy głównie lokowania decyzji i/lub procesów w odpowiednich jednostkach wewnętrznych lub podmiotach zewnętrznych i umiejętności komunikowania się z nimi w obliczu zmian;
- elastyczność strategiczną – najbardziej radykalny typ elastyczności, związany ze zmianą celów organizacji i ingerencją w dotychczasową koncepcję działania w wyniku pojawiających się zmian.

Elastyczność strategiczna wydaje się być najbardziej pożądaną formą elastyczności. Osiągnięcie jej pozwala na zminimalizowanie kosztów reakcji na nieprzewidywalne zagrożenia, a w razie, gdy przed organizacją stają nowe szanse – zminimalizowanie kosztów dostosowania się do tych szans, czyli zmaksymalizowanie potencjalnych zysków, które one niosą [Osbert-Pociecha 2004a, s. 59]. Przypadek maksymalnej elastyczności strategicznej odpowiadałby postulatowi koncepcji *zero gravity business*, czyli takiego sposobu kształtowania i funkcjonowania przedsiębiorstwa, by było ono w stanie w bardzo krótkim czasie całkowicie zmienić branżę, bez ponoszenia większych kosztów z tym związanych [Mrówka 2002, s. 252]. R. Krupski stawia jednak pytanie natury filozoficznej: czy organizacja, która w toku działań dostosowawczych, wykorzystujących jej elastyczność, utraciła swoją pierwotną tożsamość, jest nadal tą samą organizacją? [Zarządzanie strategiczne... 1998, s. 16].

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

2. Cechy małego przedsiębiorstwa a elastyczność organizacyjna

Małe przedsiębiorstwa są uznawane dość powszechnie za bardziej elastyczne od przedsiębiorstw dużych. Przekonanie to bierze się z pewnością z intuicyjnej analizy cech, jakimi odznacza się mała firma. W tej części artykułu dokonane zostanie teoretyczne porównanie jakościowych cech małego przedsiębiorstwa z cechami, którymi powinna się charakteryzować organizacja elastyczna strategicznie.

Najważniejsze cechy odróżniające małe przedsiębiorstwo od innych organizacji gospodarczych, oprócz zatrudnienia większego od dziewięciu, a mniejszego od pięćdziesięciu osób¹, można sformułować następująco (za [Safin 2003, s. 36-41]):

- przedsiębiorstwo jest zdominowane przez osobowość właściciela,
- przedsiębiorstwo dysponuje siecią osobistych kontaktów z klientami i jest wobec nich dość otwarte,
- przedsiębiorstwo oferuje wyroby zgodnie z indywidualnymi życzeniami klientów,
- niesformalizowana struktura organizacyjna – małe przedsiębiorstwa, zwłaszcza we wczesnej fazie rozwoju, są wolne od struktur sformalizowanych,
- kontakty między kierownictwem przedsiębiorstwa a współpracownikami są ścisłe i niesformalizowane,
- działalność małego przedsiębiorstwa często jest związana z jednym produktem lub jest słabo dywersyfikowana.

Cechy organizacji elastycznej są w literaturze przedmiotu ujmowane rozmaicie, a poniższa lista została opracowana z wykorzystaniem cech najczęściej wymienianych (na podstawie [Brilman 2002, s. 391; *Zarządzanie przedsiębiorstwem...* 2005, s. 26]):

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

Decyzje w małym przedsiębiorstwie, poczynwszy od strategicznych aż do operacyjnych, podejmuje zazwyczaj jednoosobowo jego właściciel. Dzięki temu przebieg pojedynczego procesu decyzyjnego jest dużo krótszy niż w przedsiębiorstwach średnich i dużych, spełniony jest więc postulat decydujący o elastyczności organizacji. Mimo to fakt, że wszystkie decyzje musi podjąć, lub przynajmniej zatwierdzić, właściciel-zarządzający, spowalnia proces decyzyjny jako ogół wszystkich decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie. Liczba tych decyzji nie jest jednak znaczna.

¹ Przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób uznawane są już powszechnie za osobną kategorię przedsiębiorstw – mikroprzedsiębiorstwa.

Struktura małego przedsiębiorstwa jest najczęściej strukturą amorficzną, czyli nie ma w niej sformalizowanego podziału zadań, a pracownicy wykonują takie funkcje, na które jest aktualnie zapotrzebowanie. Przedsiębiorstwo z sektora małych firm jest zarządzane w specyficzny sposób. Kontakty między właścicielem a jego pracownikami są wielostronne, częste, niesformalizowane i bezpośrednie. Może to zwiększać zdolność przedsiębiorstwa do wykazywania elastyczności. Jednakże na zmniejszenie jej ewentualnego stopnia wpływa to, że pracownicy nie mają zazwyczaj znaczących uprawnień decyzyjnych.

Małe przedsiębiorstwo działa najczęściej na rynku bliskim pod względem ekonomicznym i geograficznym. Wąski krąg odbiorców eliminuje „anonimowość” firmy i często wymusza konieczność bezpośrednich kontaktów. Taki sposób funkcjonowania to sposób, w jaki małe przedsiębiorstwa mogą się wyróżnić na rynku oraz ich reakcja na brak możliwości większego oddziaływania na otoczenie. Spełnia to postulat posiadania przez organizację elastyczną systemu poznawania opinii klientów i szybkiej reakcji na ich oczekiwania, gdyż „system” taki stanowi niejako podstawę funkcjonowania małych firm.

Za uznaniem małych przedsiębiorstw za potencjalnie elastyczne strategicznie przemawia również fakt, iż mają one niski stopień sformalizowania – zarówno struktury organizacyjnej, jak i realizowanych w nich procesów. Z drugiej strony trudno uznać małe firmy za takie, które wykazują redundancję zasobów oraz w znacznym stopniu dywersyfikują swą działalność. Koncentrują się one zazwyczaj na wybranym rynku bądź produkcie, a wielkość ich zasobów jest, z natury rzeczy, ograniczona w takim stopniu, iż nie można mówić o ich redundancji.

Dyskusyjną sprawą jest możliwość nadążania małych firm za zmianami otoczenia, co jest jednym z podstawowych warunków elastyczności strategicznej przedsiębiorstwa. K. Safin uważa, że umiejętność szybkiego reagowania na zmiany otoczenia jest jedną z najważniejszych zdolności małych przedsiębiorstw. Jego zdaniem, jest ona wynikiem elastycznej struktury organizacyjnej (z jednym centrum decyzyjnym w osobie właściciela–zarządzającego), potencjału kadrowego oraz technologicznego i umożliwia skuteczne konkurowanie na rynku [Safin 2003, s. 40]. Jednak brak występowania zwykle w małych firmach zjawiska redundancji zasobów w znacznej mierze ogranicza możliwość wykorzystywania większości pojawiających się w otoczeniu okazji. A. Hatum i A. Pettigrew twierdzą też, że elastyczność przedsiębiorstwa rodzinnego, będącego najpowszechniejszą formą małej firmy, uzależniona jest od trzech czynników: roli założyciela firmy, etapu cyklu życia organizacji oraz kompetencji kadry zarządzającej [Hatum, Pettigrew 2004, s. 237-256].

Jak wynika z powyższych rozważań, uznanie *a priori* małych przedsiębiorstw za organizacje elastyczne strategicznie jest co najmniej dyskusyjne. Teoretyczna analiza cech jakościowych małej firmy dostarcza argumentów przemawiających zarówno za, jak i przeciw domniemywaniu ich strategicznej elastyczności.

3. Elastyczność strategiczna małych firm w świetle stosowanych przez nie strategii

W tej części artykułu zostaną zaprezentowane wyniki badań autora dotyczących zachowań strategicznych małych przedsiębiorstw według klasyfikacji R.E. Milesa i C.C. Snowa². Badania te nie dotyczyły wprost elastyczności strategicznej, ale w pewnych aspektach można je do tej problematyki odnieść. Typologia strategii sformułowana przez R.E. Milesa i C.C. Snowa jest kompletnym podziałem zachowań strategicznych organizacji, które można pogrupować w cztery strategiczne typy: *defender*, *prospector*, *analyzer* i *reactor* [Miles i in. 1978].

Strategia typu *defender* (obrońca) jest strategią polegającą na koncentracji na wąskiej domenie. Jednocześnie dąży do obrony swojej pozycji w tym właśnie sektorze. Powstrzymywanie konkurentów obejmuje takie zachowania, jak oferowanie produktów o wysokiej jakości bądź specyficznych cechach, konkutowanie ceną, związanie z klientem. Jednocześnie strategia typu *defender* zakłada rezygnację z wchodzenia na nowe rynki i oferowania nowych produktów. Przedsiębiorstwa stosujące ten typ strategii nie przejawiają w zasadzie elastyczności strategicznej. Ich celem bowiem jest utrzymanie *status quo*, można tu więc mówić tylko o jednym z aspektów elastyczności, czyli o zdolności do adaptacji.

Strategia typu *prospector* jest strategią przeciwną do strategii *defender*. Siłą przedsiębiorstw realizujących strategię *prospector* jest ciągle poszukiwanie nowych okazji rynkowych. Swojej szansy upatrują one w odkrywaniu nowych segmentów rynku i wprowadzaniu na nie nowych produktów. Domena przedsiębiorstwa jest zazwyczaj szeroka i w stanie ciągłego rozwoju. Sukces realizacji strategii *prospector* zależy od rozwijania i utrzymywania zdolności przeglądu w szerokim zakresie zmian w uwarunkowaniach otoczenia. Sama organizacja musi być skonstruowana w taki sposób, aby wszelkich zmian można było dokonywać w dość krótkim czasie. Elastyczność przedsiębiorstwa realizującego strategię *prospector* jest więc jednym z najważniejszych czynników jego powodzenia. Stąd wniosek, że przedsiębiorstwa stosujące tę strategię wykazują wysoki stopień elastyczności strategicznej.

Trzecim typem strategii według Milesa i Snowa jest *analyzer*. Przedsiębiorstwa decydujące się na tę strategię próbują minimalizować swoje ryzyko i maksymalizować korzyści poprzez wprowadzanie nowych produktów bądź wchodzenie na nowe rynki, ale tylko wówczas, gdy prawdopodobieństwo sukcesu jest wysokie. Osiągają to poprzez imitację zachowań konkurentów. Akceptację uzyskują te produkty i rynki, który zostały już „sprawdzone” przez inne organizacje i rokują duże szanse na sukces. Przedsiębiorstwa stosujące strategię *analyzer* wykazują pewien stopień elastyczności strategicznej, ale nie tak wysoki jak w wypadku strategii typu *prospector*.

Ostatnim typem strategii jest strategia typu *reactor*. Polega ona głównie na wykorzystywaniu okazji, jakie pojawiają się w otoczeniu. Jej cechą jest brak możliwości

² Badania były finansowane ze środków Komitetu Badań Naukowych w roku 2004 jako projekt badawczy.

znalezienia jakiegoś konkretnego sposobu działania, opisującego któryś z poprzednio przedstawionych typów. Strategię tę można określić jako „brak strategii”, gdyż brakuje w tym przypadku aktywnej postawy wobec otoczenia [Zarządzanie strategiczne... 1998, s. 54]. Trudno jest też mówić w tym przypadku o wysokim stopniu elastyczności strategicznej organizacji. O ile bowiem *prospector* jest zdolny do szybkiego wprowadzenia zmian tak, aby wykorzystać nadarzącą się okazję, o tyle *reactor* wykorzystuje tylko tę okazję, która takich zmian nie wymaga.

Badaniem o charakterze ankietowym autor objął próbkę 64 małych przedsiębiorstw Dolnego Śląska. W toku badania wykazano, że struktura małych firm na Dolnym Śląsku oraz uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej są praktycznie identyczne jak w pozostałych województwach Polski. Wnioski płynące z wyników badania można więc również odnosić do małych przedsiębiorstw w innych regionach kraju.

Jednoznacznie udało się określić typ stosowanej strategii w przypadku 47 badanych firm. Wyniki uzyskane w badanych przedsiębiorstwach można porównać z wynikami badań nad strategiami małych przedsiębiorstw przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych [McCann, Leon-Guerrero, Haley Jr. 2001] oraz w Brazylii [Gimenez 2000].

Tabela 1. Porównanie strategii stosowanych w przedsiębiorstwach badanych i małych firmach w USA i Brazylii

Stosowana strategia	Odsetek przedsiębiorstw badanych (n=47)	Odsetek przedsiębiorstw w USA (n=228)	Odsetek przedsiębiorstw w Brazylii (n=150)
<i>Defender</i>	17,0	39,5	14,7
<i>Prospector</i>	17,0	42,1	23,3
<i>Analyser</i>	23,4	10,5	40,7
<i>Reactor</i>	42,6	7,9	21,3

Źródło: opracowanie własne nad podstawie przeprowadzonych badań: [McCann, Leon-Guerrero, Haley Jr. 2001, s. 53; Gimenez 2000, s. 242].

Analiza treści tab. 1 nasuwa wniosek, iż sytuacja małych firm w Polsce i w USA znacznie się różni. Przeważająca liczba badanych przedsiębiorstw stosuje strategię *reactor*, podczas gdy w USA strategię tę stosuje najmniejszy odsetek małych firm. Wśród amerykańskich małych przedsiębiorstw dominuje strategia *prospector*. Może to świadczyć o bardziej stabilnej sytuacji przedsiębiorstw tej klasy wielkości i większej możliwości przewidywania zmian warunków ich otoczenia niż w Polsce. Na podstawie tych danych można również domniemywać większą elastyczność strategiczną tych przedsiębiorstw. Wśród brazylijskich małych firm odsetek tych, które stosują strategię *prospector* jest również większy niż w Polsce. Jeśli przyjąć tezę o tym, iż najwyższy stopień elastyczności wykazują przedsiębiorstwa stosujące strategię *prospector*, oznacza to, że wśród polskich małych firm organizacje elastyczne strategicznie nie stanowią zbyt dużej grupy. Nieco większą grupę stanowią przedsiębiorstwa stosujące strategię *analyzer*, która również wy-

maga od organizacji pewnego stopnia elastyczności. Nie jest to jednak stopień znaczący, gdyż przedsiębiorstwa te dłużej przygotowują się do wprowadzenia zmian, niż te o strategii typu *prospector*.

Rozważania na temat elastyczności strategicznej małych przedsiębiorstw przez pryzmat stosowanych przez nie strategii nie dają oczywiście jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o ich elastyczność. Stosowanie strategii *prospector* wymusza niejako wysoki stopień elastyczności organizacji. Nie oznacza to od razu, że przedsiębiorstwa stosujące inne strategie takiego wysokiego stopnia elastyczności nie wykazują, ponieważ może jednak o tym świadczyć.

4. Zakończenie

Wyniki badań nad elastycznością organizacyjną przedsiębiorstw nie dały, jak do tej pory, odpowiedzi na pytanie, czy specyfika funkcjonowania małej firmy przekłada się wprost na jej poziom. Zaprezentowanie w referacie zestawienia wyróżników małego przedsiębiorstwa i skonfrontowanie ich z cechami, jakimi powinna się odznaczać organizacja elastyczna pokazało, że część z nich sprzyja elastyczności, a część nie. Można domniemywać, że elastyczność nie jest czymś, co może być dane przedsiębiorstwu „z natury”. Są przesłanki teoretyczne mówiące o tym, że dzięki swej specyfice małe przedsiębiorstwo może łatwiej osiągnąć wysoki poziom elastyczności strategicznej. Wyniki badań empirycznych świadczą jednak o tym, że wysoki poziom elastyczności nie jest wśród małych firm powszechny [Krupski 2005; Hatum, Pettigrew 2004]. Zaprezentowane w referacie wyniki badań nad strategiami małych przedsiębiorstw pokazują też, że strategie właściwe organizacjom elastycznym stosuje stosunkowo niewielki odsetek małych firm. Aby tę kwestię rozstrzygnąć, konieczne jest przeprowadzenie badań ściśle ukierunkowanych na tę problematykę.

Literatura

- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Encyklopedia popularna PWN (1991), PWN, Warszawa.
- Gimenez F.A.P. (2000), *The Benefits of a Coherent Strategy for Innovation and Corporate Change: A Study Applying Miles and Snow's Model in the Context of Small Firms*, „Creativity and Innovation Management”, vol. 9, iss. 4.
- Hatum A., Pettigrew A. (2004), *Adaptation Under Environmental Turmoil: Organizational Flexibility in Family-Owned Firms*, „Family Business Review”, vol. 17, iss. 3.
- Krupski R. (2005), *Badanie elastyczności przedsiębiorstw*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1092, AE, Wrocław.
- Lichtarski J.M. (2005a), *Formalizacja a elastyczność*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, AE, Kraków.
- Lichtarski J.M. (2005b), *W poszukiwaniu elastyczności. Kierunki przekształceń współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1092, AE, Wrocław.
- Lynch J.G. (1989), *Organizational Flexibility*, „Human Resource Planning”, vol. 12, iss. 1.
- McCann III J.E., Leon-Guerrero A.Y., Haley J.D. Jr. (2001), *Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses*, „Journal of Small Business Management”, vol. 39, iss. 1.

- Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman H.J. Jr. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, „Academy of Management. The Academy of Management Review”, vol. 3, iss. 3.
- Mrówka R. (2002), *Organizacja wirtualna – siły i słabości*, [w:] *Management Forum 2020*, red. J. Skalik, G. Belz, AE, Wrocław.
- Osbert-Pociecha G. (2004a), *Elastyczność organizacji – atrybut pożądaný a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.
- Osbert-Pociecha G. (2004b), *Elastyczność przedsiębiorstwa – jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, AE, Wrocław.
- Safin K. (2003), *Zarządzanie małą firmą*, AE, Wrocław.
- Słownik języka polskiego, <http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=13306>.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji* (2005), red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
- Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody* (1998), red. R. Krupski, AE, Wrocław.

STRATEGIC FLEXIBILITY OF SMALL ENTERPRISES

Summary

This paper analyses the problem of organizational flexibility of small enterprises. Special pressure was laid on strategic flexibility. The author compared the results of empirical studies on flexibility of small enterprises with own results apply to small firms' strategies.