PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 128
Zmiana warunkiem sukcesu 2010
Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?

Katarzyna Olejczyk-Kita
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZASTOSOWANIE REDUNDANCJI ZASOBÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH USŁUGOWYCH PODCZAS KRYZYSU (WYNIKI BADAŃ)

Streszczenie: Teoria organizacji w ruchu mówi, że przedsiębiorstwa powinny tworzyć redundancje zasobów, by skuteczniej przeciwstawiać się turbulencji otoczenia. Artykuł opisuje badania empiryczne firm usługowych, wykonane w celu potwierdzenie tej tezy. Wyniki badań ukazują, że przedsiębiorstwa usługowe nie tworzą nadmiarów zasobów.

Słowa kluczowe: redundancja, zasoby, przedsiębiorstwa usługowe.

1. Redundancja zasobów

Wydaje się iż redundancja zasobów, czyli tworzenie ich nadmiarów, w sytuacji recesji lub kryzysu na rynku powinna być rozważa w dwóch zakresach:
– kosztów niewykorzystanych zasobów,
– możliwości szybkiego dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia.

Koszty utrzymania zasobów, a zwłaszcza zasobów obecnie nie wykorzystywanych i nie przynoszących przychodów, są niezwykle istotne w sytuacjach kryzysowych. W trudnych czasach bowiem firmy dążą do jak największego zredukowania kosztów. Wydaje się więc, że tworzenie nadmiarów i różnorodności niewykorzystanych zasobów powinno być minimalizowane, by równocześnie zmniejszać niepotrzebne koszty. Jednak nasuwa się pytanie, czy aby na pewno są to niepotrzebne koszty i czy firmy nie powinny jednak refundować zasobów?

Na znaczenie różnorodności i nadmiarów zasobów zwraca uwagę R. Krupski w definicji organizacji w ruchu. Określił on przedsiębiorstwo w ruchu jako takie, które drga w amplitudach otoczenia, a swoista interferencja wzmacnia potencjał firmy. Opisywane przedsiębiorstwo w ruchu to również takie, które powoduje, że otoczenie drga w amplitudach firmy [Krupski 2003, s. 234]. Zgodnie z tą definicją firma powinna błyskawicznie dostosowywać się do otoczenia i równocześnie oddziaływać na otoczenie tak, by otoczenie dostosowywało się do firmy. Wydaje się, że szybkie dostosowywanie się do warunków otoczenia wpływa na funkcjonowanie organizacji w ogóle, a w czasie recesji w szczególności, zwiększa bowiem zadowolenie klien-

tów, a tym samym przychody przedsiębiorstwa. By móc szybko reagować na potrzeby otoczenia, firma musi posiadać różnorodne zasoby „w zapasie", czyli posiadać redundancje zasobów. Podobną opinię prezentuje G. Osbert-Pociecha, która stwierdza, iż elastyczność organizacji jako wypadkowa odpowiednio skonfigurowanych działań/zmian służy dopasowywaniu działań organizacji do zmiennych warunków. W ten sposób staje się warunkiem trwania i rozwoju organizacji [Osbert-Pociecha 2008, s. 27].

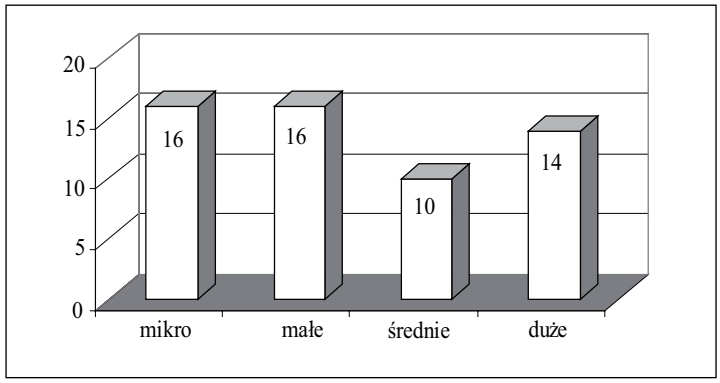
Powstaje więc pytanie: co powinna zrobić firma w dobie kryzysu – ograniczać zasoby, by obniżać koszty, czy refundować zasoby, by móc lepiej zaspokajać potrzeby klientów? Pytanie to oraz chęć zdobycia wiedzy o tym, jak postrzegają to zagadnienie przedsiębiorstwa usługowe, było przesłanką do przeprowadzenia badań. Każdy zarządzający przedsiębiorstwem, odpowiadając na to pytanie, powinien zwrócić uwagę na słowa P.F. Druckera, który twierdził, że jutro tworzy się dzisiaj, w większości przypadków nieodwracalnie. Dlatego menedżerowie zawsze muszą zarządzać zarówno dniem dzisiejszym – w sferze problemów o zasadniczym znaczeniu, jak i dniem jutrzejszym. W czasach burzliwych nie mogą zakładać, że dzień jutrzejszy będzie przedłużeniem dzisiejszego. Przeciwnie, muszą zarządzać z myślą o zmianach: o zmianach jako szansie i jako zagrożeniu [Drucker 1995, s. 47]. Podobną opinię prezentuje F. Krawiec, który twierdzi, że myślenie strategiczne powinno obejmować dwa komponenty: dokładne określenie obrazu teraźniejszości i przewidywanie przyszłości [Krawiec 2003, s. 126]. Wydaje się więc, iż pewne nadmiary zasobów są niezbędne.

2. Metodologia badań

Przeprowadzono dwa badania na tej samej próbie badawczej 56 przedsiębiorstw usługowych. By w pełni oddać specyfikę wszystkich firm usługowych, posłużono się Polską Klasyfikacją Działalności [*Wyjaśnienia PKD*… 2007], z której wybrano rodzaje przedsiębiorstw usługowych, a następnie stworzono 28 grup. Z każdej grupy na podstawie kryterium dostępności wybrano 2 firmy. Firmy te miały różną wielkość (rys. 1). Przebadano przedsiębiorstwa mikro (16), małe (16), średnie (10) i duże (14). Również różny był wiek (rys. 2) firm usługowych poddanych badaniu.

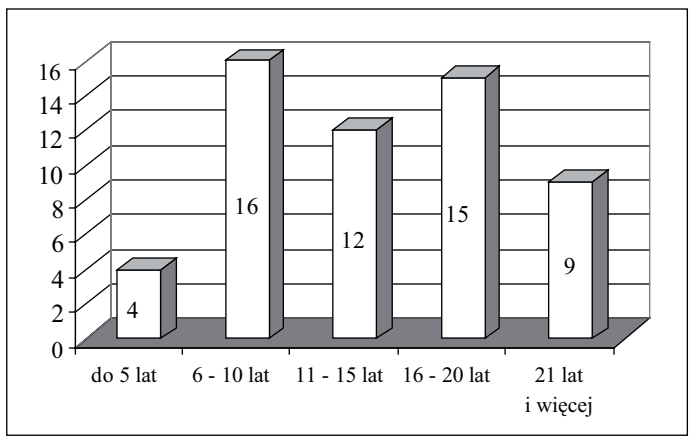
Pierwsze badanie przeprowadzone zostało w maju i czerwcu 2009 r. Miało na celu zbadanie przedsiębiorstw usługowych w zakresie sposobu realizacji założeń organizacji w ruchu. W niniejszym referacie wykorzystane będą tylko wyniki z jednej części dotyczące redundancji zasobów. W tej części przeprowadzono badanie ankietowe pogłębione wywiadem uzupełniającym niektóre zagadnienia.

Drugie badanie przeprowadzone zostało w maju 2010 r. Badanie objęło tę samą grupę przedsiębiorstw. Była to ankieta telefoniczna, w której zadano takie same pytania jak w poprzedniej ankiecie (tylko z części o redundancji zasobów). Przeprowadzając badanie, dbano, by na pytania odpowiadała ta sama osoba co poprzednio (tylko w 4 przypadkach był to ktoś inny).



Rys. 1. Wielkość przedsiębiorstw poddanych badaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



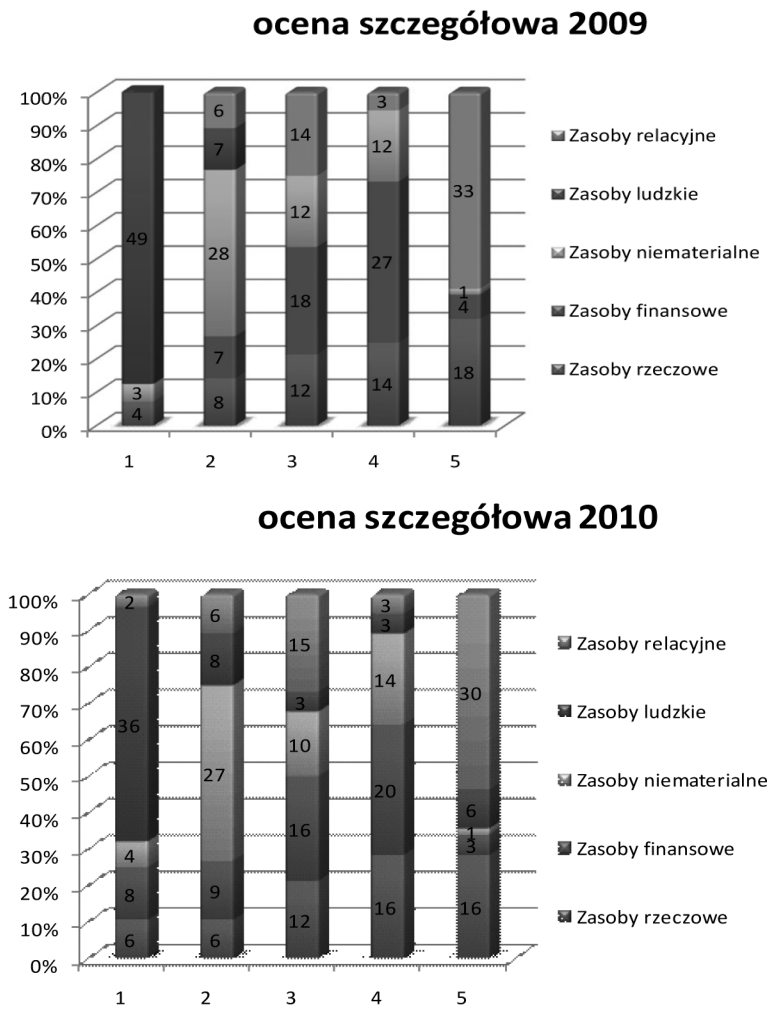
Rys. 2. Długość działania przedsiębiorstw poddanych badaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

3. Wyniki badań empirycznych dotyczące redundancji zasobów w przedsiębiorstwach usługowych

Pierwszym zagadnieniem, jakie zostało poruszone w badaniu, było uszeregowanie zasobów według ich znaczenia dla przedsiębiorstw usługowych (rys. 3 i 4). Pierwsze miejsce w klasyfikacji ważności zasobów zdobyły zasoby ludzkie. Wprawdzie ich znaczenie w 2010 r. nieco spadło w porównaniu z 2009 r. (w 2009 r. 49 firm wskazało je jako najważniejsze, w 2010 r. już tylko 36), jednak zasoby ludzkie są w obu badaniach zdecydowanie na pierwszym miejscu. Kolejne miejsca przypa-

dły zasobom niematerialnym (odpowiednio 28 i 27 firm wskazało je na 2 pozycji), zasobom finansowym i zasobom rzeczowym. Na ostatnim miejscu, czyli zasobów o najmniejszym znaczeniu dla przedsiębiorstw usługowych, respondenci wskazywali zasoby relacyjne.

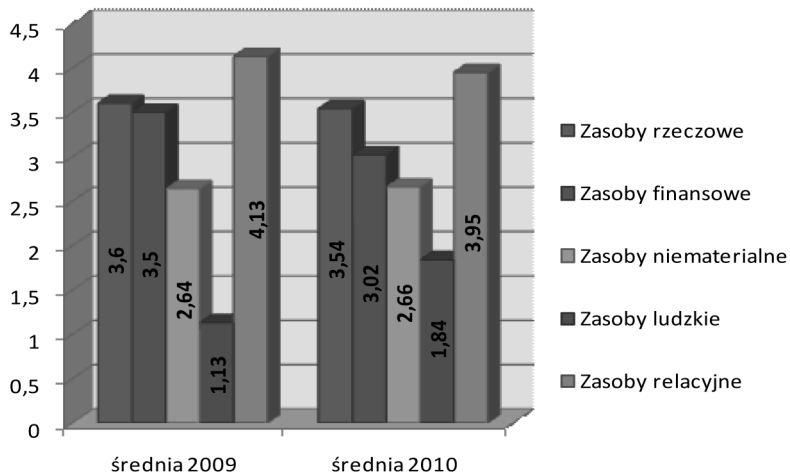


Rys. 3. Znaczenie poszczególnych zasobów przedsiębiorstwa – ocena szczegółowa (ocena 1 – największe znaczenie, ocena 5 – najmniejsze znaczenie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ocena średnich ocen poszczególnych zasobów (rys. 4) pokazuje, że chociaż znaczenie poszczególnych zasobów nie uległo zmianie (kolejność ważności poszcze-

gólnych zasobów), to oceny średnie zbliżyły się do siebie. W 2009 r. zasoby ludzkie były na zdecydowanie pierwszej pozycji (z oceną średnią 1,13), a zasoby relacyjne na zdecydowanie ostatniej pozycji (z oceną 4,13). W 2010 r. oceny te już nie tak jednoznacznie różnicują znaczenie zasobów.



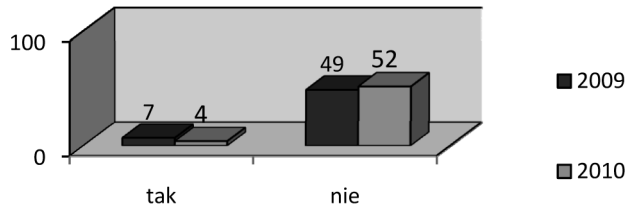
Rys. 4. Znaczenie poszczególnych zasobów przedsiębiorstwa – ocena średnia (ocena 1 – największe znaczenie, ocena 5 – najmniejsze znaczenie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Największe znaczenie dla przebadanych przedsiębiorstw usługowych miały zasoby ludzkie. Jest to wynikiem specyfiki tych firm, ponieważ prowadząc działalność usługową, firma musi bazować na wykonawcach tychże usług, czyli ludziach, którzy są wizytówką i obrazem firmy, nie powinno więc dziwić, iż to właśnie te zasoby wskazywane były jako najważniejsze.

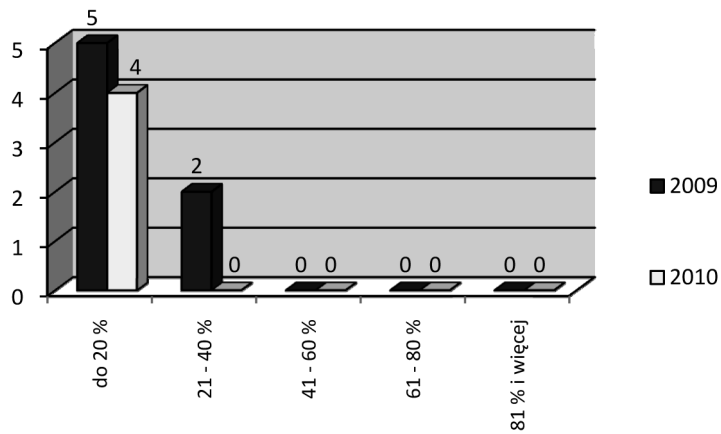
Analizując wyniki badań dotyczące redundancji zasobów ludzkich, należy zauważyć, iż przebadane przedsiębiorstwa prawie nie mają nadmiarów tych zasobów (rys. 5). W 2009 r. 7 firm (21,5%) zadeklarowało, iż posiadają niewykorzystane zasoby ludzkie. W 2010 r. ta liczba spadła do 4 (7,1%). Nadmiary w zasobach ludzkich są również niezbyt duże (rys. 6). Większość badanych mówiła o redundancji na poziomie kliku procent. Taką wielkość zatrudnienia większość respondentów tłumaczyła kryzysem i brakiem pieniędzy na niepotrzebnych pracowników. Wskazywano również, że potrzebnych pracowników można w razie konieczności pozyskać z rynku bezrobotnych.

Na drugim miejscu pod względem ważności zasobów respondenci wskazali zasoby niematerialne (rys. 7). Zdecydowana większość przebadanych przedsiębiorstw posiada nadmiary tych zasobów. Ci respondenci, którzy zadeklarowali brak nadmia-



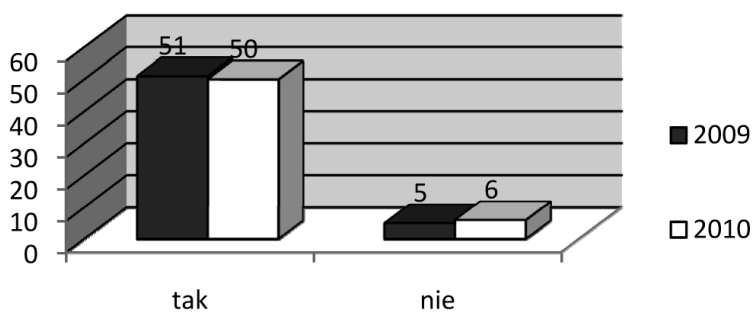
Rys. 5. Czy firma posiada jakieś zasoby ludzkie, które nie są wykorzystywane w bieżącej działalności?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 6. Jaka część zasobów ludzkich nie jest wykorzystywana w bieżącej działalności?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

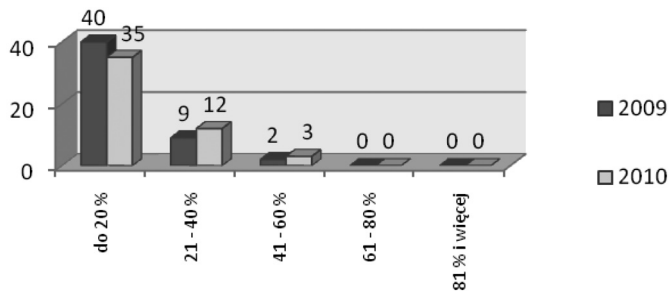


Rys. 7. Czy firma posiada jakieś zasoby niematerialne, które nie są wykorzystywane w bieżącej działalności?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

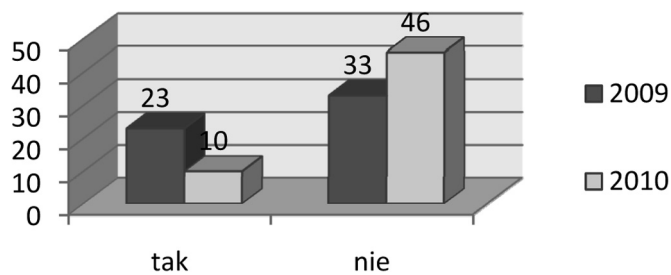
rów zasobów niematerialnych, zastrzegli równocześnie, że nie wiedzą o ewentualnych nadmiarach. Wobec czego niewykluczone, iż wszystkie przebadane firmy mają nadmiary tych zasobów. Nie jest to dziwne, gdyż zasoby niematerialne – jako kosztowne w pozyskaniu, trudne do skopiowania i stosunkowo tanie w „przechowaniu" – nie są zbywane przez firmy i nawet w czasie recesji i kryzysu są zachowywane w przedsiębiorstwie. Trzeba również zauważyć, iż odpowiednie zasoby niematerialne, ich redundancja i różnorodność pozwalają firmom usługowym być bardziej konkurencyjnymi i lepiej dostosowywać się do zmiennych warunków otoczenia.

Spośród firm deklarujących posiadanie zasobów niematerialnych (rys. 8) większość określała ich poziom na od kilku do dwudziestu procent. Jednak w porównaniu z 2009 r. w 2010 r. wzrosła z 9 do 12 liczba firm posiadająca nadmiary zasobów niematerialnych na poziomie 21-40%.



Rys. 8. Jaka część zasobów niematerialnych nie jest wykorzystywana w bieżącej działalności?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

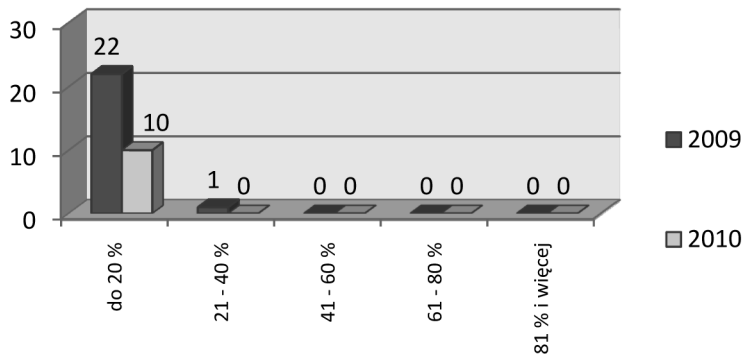


Rys. 9. Czy firma posiada jakieś zasoby finansowe, które nie są wykorzystywane w bieżącej działalności?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

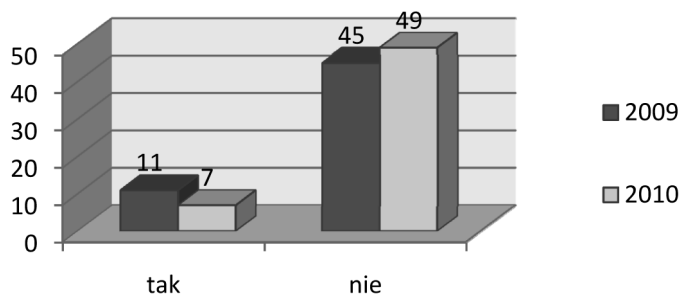
Kolejne zasoby, trzecie co do ważności, wskazywane przez respondentów to zasoby finansowe (rys. 9). W 2010 r. (w porównaniu z 2009 r.) zdecydowanie spadła

liczba firm deklarujących posiadanie nadmiarów tych zasobów z 23 do 10 przedsiębiorstw. Wywiad pogłębiony wskazał, iż te niewielkie zapasy zasobów finansowych (rys. 10), które firmy posiadały jeszcze w 2009 r., na przestrzeni jednego roku znacznie się zmniejszyły. O ile w 2009 r. deklarowany poziom nadmiarów środków finansowych był na poziomie kilkunastu procent, o tyle w 2010 r. firmy deklarowały niewielkie kilkuprocentowe nadmiary.



Rys. 10. Jaka część zasobów finansowych nie jest wykorzystywana w bieżącej działalności?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

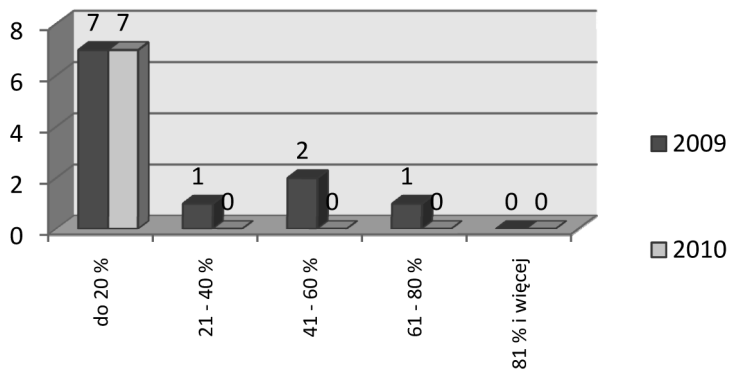


Rys. 11. Czy firma posiada jakieś zasoby rzeczowe, które nie są wykorzystywane w bieżącej działalności?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Następne miejsce co do ważności zasobów respondenci przyznali zasobom rzeczowym. Niewiele przedsiębiorstw deklaruje nadmiary tych zasobów. Redundancja tych zasobów nie jest korzystna w ogóle, a w dobie kryzysu szczególnie. Zasoby rzeczowe są stosunkowo tanie w pozyskaniu i drogie w utrzymaniu. Zaleca się więc, by firmy nie tworzyły takich nadmiarów.

W 2009 r. nadmiary zasobów materialnych deklarowało 11 przedsiębiorstw (19,6%) (rys. 11). Na dodatek niektóre przedsiębiorstwa (4) deklarowały takie nadmiary na dość wysokim poziomie (rys. 12), nawet do 80%.Taka sytuacja była wynikiem procesu zmian działalności przez badane przedsiębiorstwa. Badanie było przeprowadzane w momencie, kiedy firmy kupiły już zasoby rzeczowe, ale jeszcze nie zdążyły przeszkolić pracowników i zmienić działalności. Miało to nastąpić w najbliższym czasie.



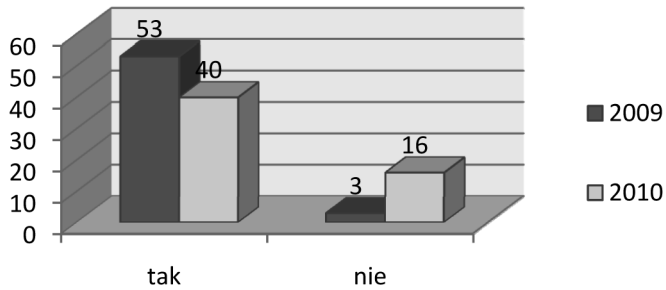
Rys. 12. Jaka część zasobów rzeczowych nie jest wykorzystywana w bieżącej działalności?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W 2010 r. liczba firm i ilość nadmiarów zasobów rzeczowych spadły. Zwłaszcza zmniejszyły się poziomy redundancji tych zasobów. Firmy, które przeprowadzały zmiany, dokonały ich. Zaczęły deklarowane wcześniej niewykorzystane zasoby rzeczowe wykorzystywać w działalności. Wobec tego firmy, które zgłaszały nadmiary zasobów rzeczowych (7 przedsiębiorstw), deklarowały redundancję na poziomie kilku procent.

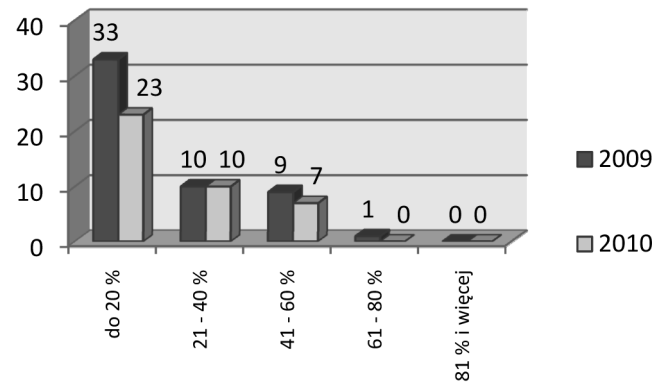
Na ostatnim, piątym miejscu respondenci wskazali zasoby relacyjne. Wydaje się to niezbyt korzystne dla przedsiębiorstw. Nieformalne i przyjacielskie kontakty z otoczeniem oraz rozwinięte i rozległe relacje z otoczeniem pozwalają każdej firmie, a zwłaszcza przedsiębiorstwu usługowemu, lepiej działać. Można szybciej i sprawniej pozyskiwać niezbędne zasoby, łatwiej jest rozwijać i zmieniać działalność, a co za tym idzie, zwiększać efektywność działania.

Niepokojące wydaje się również, że spadła liczba przedsiębiorstw deklarujących redundancje zasobów relacyjnych (rys. 13) z 53 firm (94,6%) w 2009 r. do 40 (71,4%) w 2010 r. Niektóre firmy spadek nadmiarów tych zasobów tłumaczyły spadkiem zatrudnienia. Pracownicy, którzy posiadali takie zasoby relacyjne, odeszli z przedsiębiorstwa, więc firmy utraciły wraz z nimi zasoby.



Rys. 13. Czy firma posiada jakieś zasoby relacyjne, które nie są wykorzystywane w bieżącej działalności?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 14. Jaka część zasobów relacyjnych nie jest wykorzystywana w bieżącej działalności?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analizując poziomy nadmiarów zasobów relacyjnych (rys. 14), należy zauważyć, że są one znaczne. Więc z jednej strony zasoby relacyjne są najmniej ważne, a z drugiej ich redundancja jest znaczna. Respondenci pytani o ten paradoks odpowiadali zazwyczaj, że zasoby te są stosunkowo tanie, więc jeżeli mają sposobność, to nawiązują nieformalne relacje podtrzymywane właściwie automatycznie.

4. Zakończenie

Redundancja zasobów w przebadanych przedsiębiorstwach usługowych spadła w 2010 r. w porównaniu z poprzednim badaniem w 2009 r. Firmy tłumaczyły to przede wszystkim przedłużającą się recesją i koniecznością redukowania kosztów.

Zasoby ludzkie, mimo iż uznawane za najważniejsze, nie są gromadzone w przedsiębiorstwach usługowych w nadmiarze. Właściwie żadne z przebadanych przedsiębiorstw nie posiada ich znaczących nadmiarów. Respondenci tłumaczą to kryzysem, brakiem środków na niepotrzebnych pracowników i możliwością szybkiego pozyskania nowych ludzi z rynku bezrobotnych. Więc w przypadku tych zasobów mamy do czynienia z pewną sprzecznością, z jednej strony jest to najważniejszy zasób, z drugiej – niepotrzebnych pracowników się zwalnia.

Większość przebadanych przedsiębiorstw deklaruje redundancję zasobów niematerialnych. W 2010 r. (w porównaniu z 2009 r.) nastąpił również wzrost posiadanych przez firmy usługowe niewykorzystanych zasobów. Wydaje się, iż przedsiębiorstwa dostrzegają konieczność tworzenia nadmiarów zasobów niematerialnych, widząc w nich możliwość budowania przewagi konkurencyjnej.

Posiadane w 2009 r. nadmiary zasobów finansowych w 2010 r. spadły prawie do zera. Jako przyczynę większość respondentów deklarowała walkę z recesją na rynku i wskazywała, że w przyszłości pojawić się mogą problemy, z którymi już sobie nie poradzą.

W ciągu roku spadły również poziomy zasobów rzeczowych. Jest to zgodne z ekonomicznością działania. Zasoby rzeczowe są bowiem stosunkowo łatwe do pozyskania i kosztowne w utrzymaniu. Wobec tego tworzenie redundancji tych zasobów jest niewskazane.

Podobnie spadła liczba firm posiadających redundancje zasobów relacyjnych. Jednak firmy, które te nadmiary zachowały, posiadają je ma stosunkowo wysokim poziomie.

Literatura

Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych, nowe wyzwania – nowe horyzonty*, Czytelnik, Kraków 1995.

Krawiec F., *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003.

Krupski R., *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu – organizacja w ruchu*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2003.

Osbert-Pociecha G., *Elementy teorii elastyczności organizacji – określenia, definicje, problemy*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.

Wyjaśnienia PKD 2007 do Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD); http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pdf/3_PKD--2007-wyjasnienia.pdf.

APPLICATION OF RESOURCES REDUNDANCY IN SERVICE ENTERPRISES DURING THE CRISIS (THE RESULTS OF RESEARCH)

Summary: The theory of organization in a movement shows that enterprises ought to create resources redundancy in order to resist environment turbulence more effectively. The article presents the research on service enterprises that was to confirm this thesis. The results show that service enterprises do not create resources redundancy.