

DOI: 10.18559/SOEP.2019.2.6

Maja Sajdak<https://orcid.org/0000-0003-0638-0609>

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

maja.sajdak@ue.poznan.pl

POTENCJAŁ DOSTOSOWAWCZY POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja potencjału dostosowawczego polskich przedsiębiorstw w zakresie ich elastyczności i możliwości przystosowania do otoczenia i jego zmian oraz wskazanie zależności pomiędzy potencjałem dostosowawczym a rezultatami działalności przedsiębiorstw. Przedstawiono wyniki badań empirycznych wskazujących na wysoki potencjał dostosowawczy w zakresie elastyczności kluczowych procesów oraz zasobów przedsiębiorstw. W artykule omówiono także związki korelacyjne pomiędzy elastycznością zarówno procesów, jak i zasobów a rezultatami działalności przedsiębiorstw (rynkowych i finansowych).

Słowa kluczowe: adaptacja, elastyczność przedsiębiorstw, wyniki.

Klasyfikacja JEL: M10, L21, L22, L25.

THE ADJUSTMENT POTENTIAL OF POLISH ENTERPRISES – RESEARCH RESULTS

Abstract: The aim of the article is to identify the adjustment potential of Polish enterprises in terms of their flexibility and the possibility of adapting to an environment and its changes, as well as identifying the relationship between the adjustment potential and the results of business operations. The results of empirical research showing the high adjustment potential in terms of the flexibility of key processes and enterprise resources are presented. The article also discusses correlation relationships between the flexibility of both processes and resources and the results of companies (market and financial).

Keywords: adaptation, flexibility of enterprises, results.

Wstęp

Według podejścia behawioralnego nie ma jednego uniwersalnego sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, a sposób zarządzania zależy od aktualnych ograniczeń otoczenia, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Pogląd ten opiera się na podejściu traktującym przedsiębiorstwo jako otwarty system, który musi współdziałać z otoczeniem, aby odnieść sukces. W celu utrzymania skuteczności działania przedsiębiorstwa muszą nieustannie dostosowywać się do zmieniających się warunków. Badanie związku między cechami otoczenia a atrybutami przedsiębiorstwa określają dwa główne typy przedsiębiorstw, w ramach ich struktur i formy: mechanistyczne i organiczne (Burns i Stalker, 1961). Uzyskane przez naukowców wyniki wskazały, że w stosunkowo stabilnych i przewidywalnych środowiskach przedsiębiorstwa mają tendencję do formy mechanistycznej. Natomiast przedsiębiorstwa działające w niestabilnym, zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu zwykle przyjmują formę organiczną: mniej formalną, mniej hierarchiczną i mniej mechanistyczną. Organiczna forma organizacji charakteryzuje się mniej dokładnym podziałem pracy, szerszym zakresem kontroli, bardziej zdecentralizowanym autorytetem, mniejszą liczbą reguł i procedur oraz bardziej bezpośrednim kontaktem z pracownikami (Sherehiy, Karwowski i Layer, 2007).

Nawiązując do pojawiających się ze strony zarówno teoretyków, jak i praktyków zaleceń dla współczesnych organizacji warunkujących możliwość przetrwania i rozwoju, G. Osbert-Pociecha (2011, s. 151) postrzega elastyczność jako zdolność organizacji do reagowania, radzenia sobie z imperatywem dokonywanych zmian w warunkach nasilającej się turbulencji otoczenia oraz rosnącej dynamiki zmian wewnątrz organizacyjnych. Najczęściej elastyczność rozumiana jest jako właściwość podmiotu lub przedmiotu, która sprowadza się do jego podatności na zmiany (pod wpływem określonych czynników), czyli szczególnej łatwości i szybkości reagowania na nie oraz w następstwie dokonywania odpowiednich przekształceń (Osbert-Pociecha, Moroz i Lichtarski, 2008, s. 181). Proces dostosowywania się przedsiębiorstwa do otoczenia należy do kategorii procesów uczenia się oraz wykorzystywania wiedzy i doświadczenia, umożliwiających przekształcanie się w przedsiębiorstwo przyszłości, które zadaniowo w sposób ciągły dostosowuje się do warunków działania otoczenia (Urbanowska-Sojkin, 2014).

Celem artykułu jest identyfikacja potencjału dostosowawczego polskich przedsiębiorstw w zakresie ich elastyczności i możliwości przystosowania

do otoczenia i jego zmian oraz wskazanie zależności pomiędzy potencjałem dostosowawczym a rezultatami działalności przedsiębiorstw. W pierwszym podrozdziale podjęto próbę charakterystyki atrybutu elastyczności ze względu na wyróżnienie elastyczności zasobowej oraz procesowej. Drugi podrozdział opisuje metodykę badań, w trzecim punkcie omówiono rezultaty badań empirycznych.

Studia literaturowe w zakresie podejścia zasobowego i procesowego w kontekście elastyczności prowadzono w ramach projektu badawczego pt. „Zwinność przedsiębiorstw w procesie przystosowania się do otoczenia i jego zmian”, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC –2013/11/D/HS4/03858.

1. Ujęcie zasobowe i procesowe elastyczności przedsiębiorstw

Warto zauważyć, że termin elastyczności jest konstruktem wielowymiarowym, co powoduje znaczne trudności w jego definiowaniu i interpretowaniu przez autorów reprezentujących zarówno nauki o zarządzaniu, jak i nauki pokrewne. B. Nogalski oraz P. Niewiadomski (2017b) wskazują nawet na powstanie zamieszania metodologicznego, które może prowadzić do sprzecznych opinii w zakresie istoty elastyczności oraz metod jej identyfikacji, opisu, pomiaru oraz doskonalenia. Mimo iż pojęcie elastyczności jest powszechnie znane, to teoria i praktyka zarządzania wskazuje, że daleko jeszcze do przyjęcia jednej, powszechnie akceptowanej definicji elastyczności. Jednak nie ma wątpliwości, że przejawem elastyczności jest osiąganie sukcesów i zysków na konkurencyjnych rynkach oraz pozyskiwanie klientów i zwiększanie udziału rynkowego w warunkach burzliwych i nieprzewidywalnych zmian zachodzących w otoczeniu (Nogalski i Niewiadomski, 2017a).

W sposób szczególny elastyczność odnosi się do zasobów organizacji – materialnych (majątkowych, finansowych) i niematerialnych (informacyjnych, relacyjnych). To właśnie zasoby stanowią podstawowe narzędzie kształtowania elastyczności organizacji jako całości (Nogalski i Niewiadomski, 2017b). Jednocześnie R. Krupski (2005, s. 22–23) uznaje elastyczność jako reakcję na impulsy z otoczenia lub z wnętrza przedsiębiorstwa oraz stosowanie jej w konfrontacji z potencjałem zasobowym organizacji (z uwzględnieniem możliwości dostępu do zasobów obcych). Pogląd ten podziela także G. Osbert-Pociecha (2011, s. 146–147), odnosząc elastyczność do transformacji poszczególnych rodzajów zasobów: materialnych

(maszyn i urządzeń, surowców, półproduktów), kapitałowych (pieniężnych), informacyjnych oraz ludzkich (w sensie świadczenia przez nich pracy). Autorka, odwołując się do podejścia zasobowego, wskazuje, że fundamentem elastyczności przedsiębiorstwa jest elastyczność na poziomie zasobów finansowych, rzeczowych i niematerialnych (Osbert-Pociecha, 2011, s. 146). W perspektywie strategicznej istotną kwestią w celu zapewnienia wysokiej efektywności i skuteczności zarządzania jest odkrycie relacji między elastycznością zasobów, umiejętnościami dostosowawczymi, procedurami organizacyjnymi a przewagą konkurencyjną w procesie budowania strategii przedsiębiorstw.

W odniesieniu z kolei do podejścia procesowego w literaturze podkreśla się, że to właśnie elastyczność procesów ma decydujące znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i ostatecznie dla skuteczności i efektywności jego działania. Z punktu widzenia dążenia do poprawy elastyczności podejście procesowe odgrywa kluczową rolę, poprzez poszukiwanie wzrostu efektywności współczesnych przedsiębiorstw w zapewnieniu im konkurencyjności dzięki elastyczności procesów (Osbert-Pociecha, 2011, s. 181). Definicje elastyczności procesowej podkreślają, że jest to zdolność dokonywania zmiany procesów produkcji (w szczególności w zakresie czasu, jakości i kosztów) i doskonalenia produktów, a jego głównymi składowymi są: zmiany operacji wykonania określonych komponentów, zmiany dróg przebiegu strumienia rzeczowego oraz zmiany polegające na wszczęciu nowego procesu. Według S. Kasiewicza (Kasiewicz, Ormińska, Rogowski i Urban, 2009, s. 62) podejście procesowe pozwala na precyzyjniejszy pomiar elastyczności. Przedmiotem pomiaru mogą być procesy na poziomie przedsiębiorstwa jak i procesy na poziomie funkcjonalnym (np. proces dystrybucji sprzedaży). Mierzenie elastyczności może także obejmować przekrojowe procesy realizacji jednostek, przedsięwzięć czy też procesów gospodarowania poszczególnymi rodzajami zasobów.

Skuteczność elastyczności może być analizowana w kontekście zmiany bazy zasobowej względem potrzeb otoczenia, co jest wyrazem zamierzonej adaptacji operującej na bazie zasobowej i świadczy o umiejętności efektywnego zarządzania zasobami (Nogalski i Niewiadomski, 2017b). Poprzez zdolność do podejmowania zmian i sprostania wymaganiom rynku, elastyczność przedsiębiorstwa wpływa na wyniki jego działalności. W literaturze istnieje ogólnie akceptowany pogląd, że przedsiębiorstwa potrafiące się adaptować do otoczenia uzyskują lepsze wyniki niż te, które nie wykształciły takich zdolności (Das i Elango, 1995). G. Osbert-Pociecha (2011, s. 9) zauważa istniejącą zależność: im większa zdolność do dokonywania zmian

w przedsiębiorstwie, tym większa elastyczność i tym samym większa gwarancja zachowania konkurencyjności i spełnienia warunku efektywności. U podstaw relacji wpływu elastyczności na wyniki można upatrywać cech elastycznych przedsiębiorstw, takich jak: zdolność nadążania nad zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci; sprawnych systemów poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania; krótkich procesów decyzyjnych oraz kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom (Krupski, 2006).

2. Metodyka badań

Głównym celem artykułu jest określenie potencjału dostosowawczego polskich przedsiębiorstw. Źródłem oceny są częściowe wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na przełomie maja i czerwca 2017 r. w ramach projektu badawczego „Zwinność przedsiębiorstw w procesie przystosowania się do otoczenia i jego zmian”. Przedmiotowy zakres badań obejmował elastyczność z perspektywy zwinności strategicznej, stanowiącej punkt odniesienia realizowanego projektu badawczego. Podmiotowy zakres badań obejmował reprezentantów średnich i dużych przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 49 osób) prowadzących działalność na terenie Polski. Wielkość próby badawczej wynosiła 424 obserwacje. Do badania wykorzystano dobór losowy warstwowy – populację badanych przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 49 osób podzielono na rozłączne zbiory (warstwy) według kryterium prowadzonej działalności gospodarczej. Udziały badanych podmiotów w ramach poszczególnych sektorów były proporcjonalne do udziałów przedsiębiorstw w całej populacji. Analiza wyników została przeprowadzona przy wykorzystaniu programu IBM SPSS Statistics (wersja 22).

Pierwszy obszar postępowania badawczego dotyczył oceny przez respondentów poziomu zmian w otoczeniu oraz poziomu umiejętności dostosowawczych reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw. Na kolejnym etapie postępowania badawczego wyróżniono na podstawie literatury wymiary elastyczności zasobowej i elastyczności procesowej oraz oceniono intensywność ich występowania w badanych podmiotach. Pomiar był dokonywany na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 – oznaczało *zdecydowanie nie*, 2 – *raczej nie*, 3 – *ani tak, ani nie*, 4 – *raczej tak*, 5 – *zdecydowanie tak*. Na ostatnim etapie przeanalizowano związki korelacyjne pomiędzy wybranymi zmiennymi.

3. Wyniki badań empirycznych

W przeprowadzonym badaniu zapytano respondentów o charakterystykę otoczenia, w którym funkcjonują reprezentowane przez nich przedsiębiorstwa i aż 76% respondentów zwróciło uwagę na obecność wysokiej dynamiki otoczenia. Co drugi respondent stwierdził, że jego przedsiębiorstwo funkcjonuje w średnio turbulentnym otoczeniu, natomiast 27,6% uznało, że zmienność otoczenia ich przedsiębiorstwa jest wysoka. Następnie poproszono respondentów o ocenę ogólnego poziomu umiejętności dostosowawczych swojego przedsiębiorstwa. Wyniki badań wskazały, że znaczna część badanych (85%) ocenia średnio lub wysoko poziom umiejętności dostawczych swoich przedsiębiorstw. Dalsze pogłębione badania w zakresie poszczególnych obszarów elastyczności potwierdziły złożone na tym etapie deklaracje.

W przeprowadzonym badaniu respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do stwierdzeń określających poziom elastyczności zasobów reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw, stosując pięciopunktową skalę, gdzie 1 oznaczało *zdecydowanie nie*, a 5 – *zdecydowanie tak*. Analiza przeprowadzonych badań pozwala stwierdzić, że w badanych średnich i dużych przedsiębiorstwach występuje ponadprzeciętna elastyczność zasobów w ramach badanych obszarów (ludzki, rzeczowy, organizacyjny, marketingowy, informacyjny oraz finansowy). Wszystkie badane obszary poza finansowym uzyskały oceny znacznie powyżej średniej, co świadczy o ponadprzeciętnym poziomie dostosowawczym badanych przedsiębiorstw w zakresie elastyczności ich zasobów. Najwyższą ocenę średnią uzyskała elastyczność zasobów organizacyjnych, na którą składała się spłaszczona struktura organizacyjna (3,65), sprzyjająca szybszej decyzyjności i obecna w 70% przedsiębiorstw, oraz relacje z partnerami oparte na długoterminowych umowach (3,91), które deklaruje aż 80% badanych. Otrzymane wyniki są zgodne z prezentowanymi w literaturze. Ocenę średnią znacznie ponadprzeciętną uzyskał także wskaźnik odnoszący się do zasobów ludzkich, dotyczący możliwości doszkalania pracowników w celu wielozadaniowości (3,88). Aż 80% respondentów zadeklarowało możliwość rozwoju pracowników poprzez szkolenia. Wyniki badań wskazują na postępującą zmianę w kształtowaniu zasobów organizacyjnych i zasobów ludzkich w kierunku przedsiębiorstw „turkusowych”, których praktyki zarządzania są oparte na zaufaniu, braku kontroli i przede wszystkim budowaniu organizacji opartej na wspólnych wartościach (Laloux, 2015). F. Laloux (2015, s. 376–380) przekonuje, że w samozarządzających organizacjach zobowiązania wobec

współpracowników zastępują hierarchiczne relacje, dlatego najczęściej funkcjonują one w zespołach równoległych, sieciach indywidualnego kontraktowania lub w tzw. zagnieżdżonych zespołach.

Zdolność przedsiębiorstwa do bycia elastycznym i możliwość reagowania na zmiany jest warunkowana zdolnością pozyskania środków finansowych na pokrycie potrzeb związanych z dokonywaniem zmian. Najniższe oceny średnie w ramach rodzajów zasobów uzyskał obszar określający właśnie elastyczność finansową. W ramach tego obszaru korzystanie z dźwigni finansowej uzyskało najniższą ocenę średnią (2,86), a jedynie 10% badanych uznała je za zdecydowane. Korzystanie z celowych źródeł finansowania, takich jak kredyty, poręczenia, dotacje, potwierdziło 60% ankietowanych.

W ramach poszczególnych elastyczności cząstkowych, poza elastycznością zasobów zasadniczą i pierwotną, jest elastyczność procesów podstawowych (Osbert-Pociej i in., 2008). Procesowe podejście pozwala na precyzyjniejszy pomiar elastyczności (Kasiewicz, Ormińska, Rogowski i Urban, 2009, s. 62), a przedmiotem pomiaru mogą być procesy na poziomie organizacji, jak i procesy na poziomie funkcjonalnym. Podstawowe założenie podejścia procesowego jest zorientowanie na poszukiwanie wzrostu efektywności współczesnej organizacji, w zapewnieniu jej konkurencyjności, mając na uwadze głównie jej procesy. W ramach przeprowadzonego badania wyróżniono cztery kluczowe procesy organizacyjne: proces produkcyjny, proces logistyczny, proces marketingowy oraz proces sprzedażowy. Analiza średnich ocen elastyczności czterech wskazanych procesów, z których wszystkie uzyskały oceny powyżej 3,0, pozwala wnioskować o ponadprzeciętnym poziomie elastyczności procesów średnich i dużych przedsiębiorstw. Wyniki badań potwierdziły, że najwyżej została oceniona przez menedżerów elastyczność procesów sprzedażowych (3,80) oraz elastyczność procesów logistycznych (3,72). Aż 75% badanych wskazuje na występującą elastyczność procesu sprzedażowego w zakresie badania potrzeb klienta, przygotowania oferty i jej prezentacji oraz finalizacji transakcji i obsługi. Ponad 70% badanych uznało także obecność elastycznego procesu logistycznego w ramach łańcucha dostaw, realizacji i kontroli. Porównywalnie wysoko oceniona została elastyczność procesu marketingowego (ze średnią 3,68), której realizację w reprezentowanych przedsiębiorstwach potwierdziło 70% respondentów. Elastyczność tego obszaru umożliwia przetwarzanie sygnałów rynkowych i adaptację do zmieniających się oczekiwań klientów poprzez kształtowanie wykorzystania instrumentów marketingowo-sprzedażowych. Niższy, choć nadal wysoki poziom wskazań uzyskała również elastyczność procesu produkcyjnego – prawie 60% respondentów uznało,

że ich przedsiębiorstwa są w stanie szybko dostosować proces produkcyjny do pojawiających się zmian. Może to świadczyć o coraz większym zainteresowaniu zarządzających tematem skutecznej adaptacji oraz rosnącego poziomu implementacji koncepcji i systemów koncentrujących się na doskonaleniu efektywności operacyjnej.

W przeprowadzonym badaniu przeanalizowano także siłę związków korelacyjnych między danymi zmiennymi. Ze względu na pomiar zmiennych (skala porządkowa 5-punktowa), w tym celu wykorzystano współczynnik korelacji Spearmana, przyjmujący wartości z przedziału $(-1; 1)$. Dodatni znak współczynnika świadczy o istnieniu współzależności dodatniej (zbieżnej), ujemny – o korelacji ujemnej (rozbieżności). Im bardziej współczynnik korelacji jest bliższy jedności, tym zależność korelacyjna jest silniejsza. Na podstawie uzyskanych wyników przeanalizowano związki korelacyjne pomiędzy poszczególnymi wymiarami elastyczności a rezultatami działalności przedsiębiorstw zdefiniowanych dzięki dwóm grupom zmiennych: wyników rynkowych i wyników finansowych, wykorzystywanych dotychczas w literaturze przedmiotu (Ussahawanitchakit, 2012; Urbanowska-Sojkin, 2013b; Zakrzewska-Bielawska, 2018). Prezentacja wyników została ograniczona do przedstawienia związków korelacyjnych statystycznie istotnych.

Następnie przeanalizowano związki korelacyjne między elastycznością procesów i elastycznością zasobów a rezultatami działalności przedsiębiorstw. W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego można znaleźć wiele metafor, którymi posługują się naukowcy do określenia pozytywnie ocenianych osiągnięć działalności przedsiębiorstw, między innymi stosuje się pojęcie „sukcesu przedsiębiorstwa” (Urbanowska-Sojkin, 2013a), „sprawności strategicznej przedsiębiorstwa” (Urbanowska-Sojkin, 2013b) czy „sukcesu organizacji” (Gruszczyńska-Malec i Hładoń, 2011). Najbardziej znaną klasyfikacją jest podział na wyniki rynkowe (postrzegane jako perspektywa klienta) oraz na wyniki finansowe (Urbanowska-Sojkin, 2013a; Waśniewski, 2016; Shin, Lee, Kim i Rhim, 2015; Zakrzewska-Bielawska, 2018).

Związki korelacyjne między elastycznością procesów i zasobów przedsiębiorstw a wynikami rynkowymi zaprezentowano w tabeli 1, natomiast związki korelacyjne między elastycznością a wynikami finansowymi – w tabeli 2. Zdecydowaną większość związków korelacyjnych występujących między poziomem elastyczności zarówno procesów, jak i zasobów przedsiębiorstw a rezultatami ich działalności należy ocenić jako niewyraźną (wartość współczynników korelacji do 0,300). Trzeba jednak zwrócić uwagę,

Tabela 1. Związki korelacyjne między elastycznością przedsiębiorstw a wynikami rynkowymi

Wymiary elastyczności przedsiębiorstw	Wyniki rynkowe przedsiębiorstw					
	lojalność klientów (rotacja)	wartość klienta (CVM, CLV)	udział w rynku	rozwój nowych produktów	reputacja przedsiębiorstwa	trwałość współpracy z interesariuszami innymi niż klienci
						trwałość współpracy z klientami (dynamika zmiany liczby klientów)
Elastyczność procesów						
Proces produkcyjny	0,230**	0,206**	0,138**	0,267**	0,120*	0,126**
Proces logistyczny	0,255**	0,240**	0,195**	0,217**	0,228**	0,229**
Proces marketingowy	0,185**	0,245**	0,255**	0,265**	0,211**	0,241**
Proces sprzedażowy	0,276**	0,236**	0,260**	0,333**	0,291**	0,266**
Elastyczność zasobów						
Możliwość zmiany liczby zatrudnionych	0,172**	0,140**	0,122*	0,215**	0,187**	0,116*
Możliwość doszkalania pracownika w zakresie wielozadaniowości	0,182**	0,191**	0,161**	0,202**	0,275**	0,247**
Elastyczność asortymentu produkcji	0,230**	0,202**	0,195**	0,253**	0,178**	0,161**
Elastyczność wielkości produkcji	0,167**	0,182**	0,162**	0,220**	0,167**	0,144**
Splaszczona struktura organizacyjna sprzyjająca szybszej decyzyjności	0,188**	0,127**	0,097*	0,188**	0,190**	0,246**
						0,236**

Relacje z partnerami oparte są na długoterminowych umowach	0,214**	0,188**	0,236**	0,197**	0,263**	0,247**	0,232**
Możliwość szybkiej zmiany strategii promocji	0,249**	0,295**	0,247**	0,274**	0,254**	0,300**	0,257**
Zróżnicowane kanały dystrybucji	0,276**	0,283**	0,226**	0,279**	0,288**	0,342**	0,268**
Dostępność i wykorzystanie informacji o zmianach rynkowych	0,284**	0,304**	0,262**	0,312**	0,305**	0,317**	0,323**
Bogaty system informacyjny	0,243**	0,272**	0,217**	0,230**	0,175**	0,218**	0,112*
Korzystanie z celowych źródeł finansowania	0,157**	0,114*	0,156**	0,188**	0,102*	0,151**	
Korzystanie z dźwigni finansowej	0,140**			0,102*			

* Korelacja jest istotna statystycznie na poziomie 0,01 (dwustronnie).

** Korelacja jest istotna statystycznie na poziomie 0,05 (dwustronnie).

że korelacja na poziomie wyraźnym (wartość współczynnika korelacji od 0,301 do 0,500) występuje między elastycznością procesu sprzedażowego a rozwojem nowych produktów (0,333). Badanie potrzeb klienta inspiruje przedsiębiorstwa do rozwijania produktów i przygotowania nowej oferty, jeszcze lepiej dopasowanej do potrzeb klienta. Dość wysoka wartość współczynnika korelacji (0,291) występuje także pomiędzy elastycznością procesu sprzedażowego a reputacją przedsiębiorstwa. Klienci doceniają zdolność przedsiębiorstw do podejmowania szybkich zmian i reagowania na zmieniające się trendy. Obserwujemy wzrost oczekiwań w zakresie wartości związanych z rozwijającymi się potrzebami klientów oraz z ich edukacją w zakresie kreowania potrzeb i sposobów ich zaspokajania. Elastyczność przedsiębiorstw odpowiadająca na te bodźce ma swoje odzwierciedlenie w budowaniu dobrej reputacji przedsiębiorstw. W ramach wymiaru elastyczności procesu sprzedażowego można zaobserwować związki korelacyjne o najwyższych wartościach. Z kolei najniższa siła związków występuje w obszarze elastyczności procesu produkcyjnego.

W obszarze elastyczności zasobów najwyższe wartości związków korelacyjnych występują w ramach zasobów marketingowy i informacyjnych. W zakresie elastyczności zasobów marketingowych na szczególną uwagę zasługuje związek pomiędzy możliwością szybkiej zmiany strategii promocji a trwałością współpracy z interesariuszami innymi niż klienci (0,300). Jeszcze wyższa wartość współczynnika korelacji występuje pomiędzy korzystaniem z różnych kanałów dystrybucji a trwałością współpracy z interesariuszami innymi niż klienci (0,342). Wynik ten może świadczyć o rosnącym zaufaniu i satysfakcji interesariuszy współwystępującym ze zdolnością przedsiębiorstw do wykorzystania szerokiego wachlarza dostępności swojej oferty. W obszarze elastyczności zasobów informacyjnych wysokie wartości współczynnika korelacji odnotowano pomiędzy dostępnością i wykorzystaniem informacji o zmianach rynkowych a rozwojem nowych produktów (0,312), trwałością współpracy z interesariuszami innymi niż klienci (0,317) oraz trwałością współpracy z klientami (0,323). Wyniki badania potwierdzają, że w gospodarce opartej na wiedzy nie do przecenienia jest rola dobrej jakości informacji oraz możliwość wykorzystania ogromnego potencjału zasobów *big data*. Dość wysoka wartość współczynnika korelacji występuje pomiędzy reputacją przedsiębiorstwa a elastycznym podejściem do doszkalania pracowników (0,275) oraz relacjami z partnerami opartymi na długoterminowych umowach (0,263). Wyniki potwierdzają fakt, że mamy do czynienia z rynkiem pracownika, co dla przedsiębiorstw oznacza znacznie większe zaangażowanie w budowanie relacji z nim i tworzenie warunków dla jego

rozwoju. Najmniej związków korelacyjnych można zaobserwować pomiędzy elastycznością zasobów finansowych (w szczególności korzystaniem z dźwigni finansowej) a wynikami rynkowymi przedsiębiorstw.

Związki korelacyjne między elastycznością procesów i zasobów a wynikami finansowymi przedsiębiorstw zostały zaprezentowane w tabeli 2. W ramach elastyczności procesów najsilniejsze związki korelacyjne występują pomiędzy zyskiem netto a procesem logistycznym (0,236) i procesem sprzedażowym (0,291). Wynik ten pozwala wnioskować o współwystępowaniu sprawności procesu logistycznego i sprzedażowego oraz generowanego przez przedsiębiorstwo zysku netto. Analizując związek elastyczności zasobów oraz wyników finansowych, można sformułować wnioski podobne do analizy relacji elastyczności zasobów oraz wyników rynkowych. Ponownie najwyższe wartości współczynnika korelacji występują w wymiarze zasobów marketingowych i informacyjnych, w szczególności pomiędzy wykorzystaniem zróżnicowanych kanałów dystrybucji oraz ROS (0,291), ROE (0,282), ROA (0,322). Zróżnicowanie kanałów dystrybucji ogranicza ryzyko zapewniania dostępności produktów, które jest uzależnione od dostępności produktu oraz wygody jego nabycia (Urbanowska-Sojkin 2013b, s. 439). Dość wysokie wartości współczynnika można również zauważyć w ramach zasobów organizacyjnych – budowanie relacji z partnerami w ramach długoterminowych umów a analizowanymi wynikami finansowymi. Stabilność współpracy partnerskiej obniża poziom ryzyka związany z wahaniami synchronizacji należności i zobowiązań. Wysokie wartości związków korelacyjnych występują także pomiędzy elastycznością asortymentu produkcji a badanymi wynikami finansowymi.

Tabela 2. Związki korelacyjne między elastycznością a wynikami finansowymi przedsiębiorstw

Wymiary elastyczności przedsiębiorstw	Wyniki finansowe przedsiębiorstw			
	ROS	ROE	ROA	zysk netto
Elastyczność procesów				
Proces produkcyjny	0,176**	0,116*	0,111*	0,168**
Proces logistyczny	0,214**	0,147**	0,208**	0,236**
Proces marketingowy	0,213**	0,149**	0,206**	0,192**
Proces sprzedażowy	0,242**	0,219**	0,210**	0,291**
Elastyczność zasobów				
Możliwość zmiany liczby zatrudnionych	0,150**	0,188**	0,186**	0,199**

cd. tabeli 2

Wymiary elastyczności przedsiębiorstw	Wyniki finansowe przedsiębiorstw			
	ROS	ROE	ROA	zysk netto
Możliwość doszkala- nia pracownika w zakresie wielozada- niowości	0,179**	0,240**	0,200**	0,201**
Elastyczność asorty- mentu produkcji	0,282**	0,247**	0,244**	0,260**
Elastyczność wielkości produkcji	0,240**	0,216**	0,178**	0,219**
Spłaszczona struk- tura organizacyjna sprzyjająca szybszej decyzyjności	0,180**	0,189**	0,209**	0,216**
Relacje z partnerami oparte są na długoter- minowych umowach	0,220**	0,241**	0,274**	0,241**
Możliwość szybkiej zmiany strategii promocji	0,235**	0,230**	0,238**	0,229**
Zróżnicowane kanały dystrybucji	0,291**	0,282**	0,322**	0,270**
Dostępność i wyko- rzystanie informacji o zmianach rynko- wych	0,258**	0,280**	0,259**	0,274**
Bogaty system infor- macyjny	0,194**	0,258**	0,215**	0,192**
Korzystanie z celo- wych źródeł finanso- wania	0,104*	0,096*	0,155**	
Korzystanie z dźwigni finansowej	0,107*			0,098*

* Korelacja jest istotna statystycznie na poziomie 0,01 (dwustronnie).

** Korelacja jest istotna statystycznie na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Podsumowanie

Elastyczność stanowi odpowiedź na rosnącą złożoność i niepewność w funkcjonowaniu organizacji. Niezależnie od jej przejawów stanowi zestaw cech częściowych, właściwości, które składają się na atrybut przedsiębiorstwa. Podsumowując wyniki badań w tym obszarze, można uznać, że w badanych przedsiębiorstwach elastyczność zarówno procesów, jak i zasobów stanowi istotną i pożądaną cechę, konieczną do ich funkcjonowania we współczesnych warunkach gospodarczych. Przedsiębiorstwa budują potencjał dostosowawczy, dzięki któremu mogą szybko reagować na zmiany w otoczeniu. Interesujący obszar badawczy stanowiły opinie respondentów dotyczące intensywności występowania poszczególnych cech w badanych przedsiębiorstwach w zakresie ich potencjału dostosowawczego. Analiza struktury odpowiedzi wskazuje na wysoki potencjał dostosowawczy w zakresie elastyczności kluczowych procesów oraz zasobów polskich przedsiębiorstw. W artykule omówiono także związki korelacyjne pomiędzy elastycznością procesów oraz zasobów a rezultatami działalności przedsiębiorstw, zarówno rynkowych, jak i finansowych. Wyniki nie są zaskakujące, jednak stanowią ciekawe opracowanie empiryczne mogące stanowić inspirację do poszukiwania skutecznych sposobów zwiększania potencjału dostosowawczego przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Burns, T. i Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publishing.
- Das, T. K. i Elango, B. (1995). Managing strategic flexibility: Key to effective performance. *Journal of General Management*, 20(3).
- Gruszczyńska-Malec G. i Hładoń W. (2011). Sukces organizacji – przegląd mierników i sposobów wykorzystania. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*.
- Kasiewicz, S., Ormińska, J., Rogowski, W. i Urban, W. (2009). *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Krupski, R. (red.). (2005). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Krupski, R. (2006). Elastyczność organizacji – elementy teorii. Refleksje społeczno-gospodarcze. *Zeszyty Naukowe WWSZiP*, 9(2).
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej*. Warszawa: Studio Emka.
- Nogalski, B. i Niewiadomski, P. (2017a). Próba oceny czynników determinujących elastyczność jednostki wytwórczej – ujęcie praktyczne. *Studia Oeconomica Posnaniensa*, 5(9).
- Nogalski, B. i Niewiadomski, P. (2017b). Elastyczność – atrybut przedsiębiorstwa wytwórczego tworzący i wzmacniający jego zdolności dynamiczne. W: K. Krzakiewicz i S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Osbert-Pociecha, G. (2011). *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G., Moroz, M. i Lichtarski, M. (2008). Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych. *Gospodarka Narodowa*, 4.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. i Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460.
- Shin, H., Lee, J., Kim, D. i Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181–196.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2013a). Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse*, 4(1), 389–402.
- Urbanowska-Sojkin, E. (red.) (2013b). *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PWE.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2014). Skutki wyzwań otoczenia dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2,11 (272), 153–178.
- Ussahawanitchakit, P. (2012). Effects of organizational learning and strategic leadership on competitive advantage of electronics businesses in Thailand via competitive environment as a moderator. *Journal of International Business and Economics*, 12(1).
- Waśniewski, P. (2016). Kluczowe czynniki sukcesu jako podstawa pomiaru dokonania. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2(80), część 1.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*. Warszawa: PWE.