



Munich Personal RePEc Archive

Malopolska Region Firms Flexibility in the Process of European Economic Integration

Wach, Krzysztof

Cracow University of Economics

2008

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/31632/>
MPRA Paper No. 31632, posted 23 Jun 2011 07:11 UTC

Elastyczność działania małopolskich przedsiębiorstw w procesie europejskiej integracji gospodarczej

Krzysztof Wach

Istota elastyczności działania przedsiębiorstwa

Ważnym elementem konkurencyjności przedsiębiorstw jest ich zdolność do funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, czyli ich zdolność do adaptacji, a wręcz elastyczności. Podobnie jak konkurencja, również pojęcie elastyczności jest różnie postrzegane i definiowane w literaturze przedmiotu. Niektórzy utożsamiają elastyczność z adaptacją, inni natomiast przypisują tym pojęciom odrębne znaczenie. Według Lyncha elastyczność organizacyjna to „zdolność do przystosowania się do konkurencyjnych zmian, globalnych rynków, bez fundamentalnych zmian wewnątrz organizacji” [Lynch 1989, s. 21]. Z kolei Upton elastyczność definiuje jako „zdolność do zmiany lub reakcji z niewielkim opóźnieniem, uwzględniając czas, wysiłek, koszt i wyniki działania” [Upton 1994, s. 73]. Podobnie elastyczność definiuje Aggarwal, według którego jest to „zdolność organizacji do zaspokojenia potrzeb rynku bez zbędnych kosztów, czasu, zakłóceń wewnątrzorganizacyjnych lub obniżenia wyników działania organizacji” [Aggarwal 1997, s. 26]. Autor ten zauważa, że lata 70. ub. wieku były dekadą produktywności, w latach 80. dominowało zarządzanie jakością, a lata 90. skupiają się na elastyczności przedsiębiorstwa. Krupski w swoich rozważaniach nad elastycznością organizacji wyraźnie rozróżnia adaptację od elastyczności. Według niego adaptacja to przystosowanie, a elastyczność jest pojęciem szerszym, które zawiera element adaptacji. Autor ten dokonuje klasyfikacji elastyczności organizacji ze względu na czas odpowiedzi oraz stopień antycypowania impulsów zmian i wyróżnia [Krupski i in. 2005, s. 24]:

- **elastyczność adaptacyjno-inercyjną** (jeżeli impuls A, to po pewnym czasie inercji odpowiedź B),
- **elastyczność reaktywną** (jeżeli impuls A, to natychmiast odpowiedź B),

- **elastyczność antycypacyjną** (jeżeli impuls A, to natychmiast odpowiedź B, z tym że B czeka na A),
- **elastyczność kreatywną** (między A i B nie ma zwłoki; B nie jest odpowiedzią na A).

Koncepcji osiągania elastyczności organizacji jest wiele w literaturze. Organizacja może być elastyczna, jeśli wypracowuje odpowiednie zachowania nią kierujące (czyli ma adekwatne cechy), oraz jeśli stosuje odpowiednią strategię. Idealna organizacja elastyczna ma według Brilman następujące cechy [Brilman 2002, s. 391]:

- zdolność nadszyczenia za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurencji,
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania,
- krótkie procesy decyzyjne przejawiające się w płaskiej strukturze, czyli uprawnienie pracowników wykonawczych (*empowerment*),
- personel przyzwyczajony do zmian.

Z kolei w celu bronienia się przed zmiennością czy burzliwością otoczenia według Alpaga i Stearnsa [1998, s. 104] organizacja może stosować jedną z następujących strategii:

- strategię buforów (tworzenie wokół rdzenia organizacji komórek, które są bezpośrednio narażone na wpływy zakłóceń występujących w otoczeniu),
- strategię kompensacji (oferowanie różnych cen w zależności od sytuacji rynkowej),
- strategię priorytetów (segmentacja otoczenia, kategoryzacja otrzymanych składników stosowanie w odniesieniu do nich specjalnych procedur postępowania),
- strategię dywersyfikacji (zwiększanie różnorodności oferty),
- strategię sterowania otoczeniem (generowanie korzystnych więzi z otoczeniem lub manipulowanie otoczeniem).

Firmy funkcjonujące w warunkach globalizacji gospodarki światowej, upowszechniania się podobnego stylu życia na całym świecie, oraz w dobie rozwijających się systemów teleinformatycznych,

muszą nie tylko przystosować swoje działania do potrzeb i uwarunkowań współczesnego rynku, ale przede wszystkim powinny efektywnie wykorzystywać wszystkie istniejące możliwości, jakie stwarzają procesy globalizacyjne oraz rozwój techniki. Przedsiębiorstwa mogą zatem szukać swojej przewagi w walce konkurencyjnej poprzez wprowadzenie strategii globalizacji swojej działalności. Wejście na rynki zagraniczne może poprawić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, co może pomóc mu sprostać swoim konkurentom. Wiele firm lokalnych staje się uczestnikami rynku międzynarodowego. Powodzenie przedsiębiorstwa zależy od pozycji, jaką zdobyło w swojej branży. Firma ma potencjalne szanse na zdobycie przewagi konkurencyjnej dzięki dysponowaniu odpowiednimi zasobami oraz kompetencjami ekonomicznymi i menedżerskimi. Wszystkie działania mające na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej docenianej przez klientów zmierzają do jednego – wygrania w walce konkurencyjnej [Strategor, s. 68].

Założenia metodologiczne

Celem prowadzonych badań była jakościowa analiza elastyczności działania przedsiębiorstw z województwa małopolskiego w procesie europejskiej integracji gospodarczej. W celu rozwiązania problemu badawczego określającego wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na elastyczność działania badanych przedsiębiorstw posłużono się ankietą pocztową. Jako metodę operacjonalizacji wybrano percepcję menedżerską, która zapewnia akceptowalną poprawność i rzetelność, a przede wszystkim przewyższa inne metody pod względem praktyczności zastosowania. Jest bardzo często stosowana w analogicznych badaniach [Lyon, Lumpkin, Dess 2000, s. 1055–1085]. Stąd jako główną technikę badawczą zastosowano ankietowanie (poprzedzone sondażem diagnostycznym), uzupełnione techniką obserwacji. Sposób gromadzenia informacji wykorzystywał analizę *ex post* dokonaną przez przedsiębiorców (zmiany w okresie badania oraz przed akcesją, czyli 3 lata wcześniej).

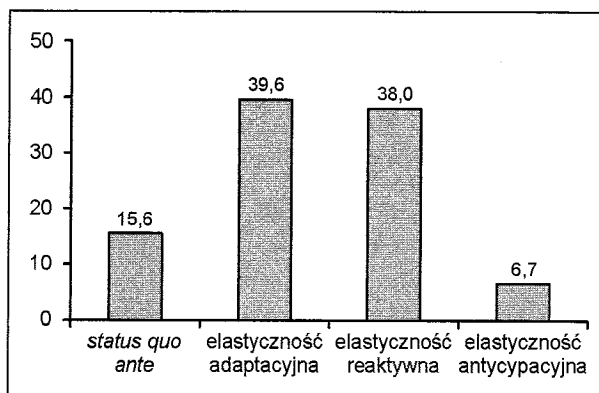
Obiektami badań były przedsiębiorstwa prywatne z województwa małopolskiego (bez względu na ich wielkość czy formę prawną), które funkcjonowały na rynku co najmniej 3 lata (chodziło o wybór przedsiębiorstw, które rozpoczęły swoją działalność jeszcze przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej). Dobór przedsiębiorstw do próby badawczej miał charakter losowy, przy czym badania ze względów pragmatycznych ograniczono do jednego województwa – małopolskiego. Założono, że materiał empiryczny powinien obejmować co najmniej 250, a maksymalnie 350 przypadków. Poszczególnych reprezentantów próby badawczej losowano na podstawie bazy REGON, przy czym zastosowano

odmienne podejście, nie to standardowo stosowane w analogicznych badaniach. Próba badawcza była bowiem aktualizowana aż do osiągnięcia zakładanej wielkości. Przy uwzględnieniu tych założeń otrzymano 350 ankiet, w tym 323 ankiety kompletne nadające się do dalszej obróbki statystycznej (odrzucano 27 ankiet ze względu na istotne braki). W celu statystycznej weryfikacji hipotez w pracy zastosowano nieparametryczny test niezależności chi-kwadrat (χ^2).

Wyniki badań empirycznych

Poziom elastyczności badanych przedsiębiorstw względem zmian zachodzących w otoczeniu był w próbie badawczej dość zróżnicowany (rysunek 1). Można przyjąć, że im był wyższy, tym niższy był odsetek firm charakterystyczny dla danej kategorii elastyczności. I tak najczęściej badanych przedsiębiorstw deklarowało, że na każdy impuls płynący z otoczenia reaguje po pewnym czasie przez odpowiednią adaptację swoich działań (tzw. elastyczność adaptacyjna). Nieco tylko niższy był odsetek przedsiębiorstw deklarujących stosowanie elastyczności reaktywnej (na każdy impuls płynący z otoczenia badana firma natychmiast podejmowała konieczne działanie). Jedyne niewielki odsetek badanych przedsiębiorstw deklarował, że każdy impuls z otoczenia jest wcześniej przez nie przewidywany i gdy się pojawia, natychmiast wdrażana jest opracowana wcześniej procedura działania (tzw. elastyczność antycypacyjna). Niestety blisko 2,5-krotnie wyższy był odsetek firm, które nie reagują wcale na impulsy płynące z otoczenia, czyli tzw. zerowa elastyczność polegająca na funkcjonowaniu przedsiębiorstwa bez zmian.

W badanej zbiorowości na podstawie statystyki chi-kwadrat zaobserwowano pewne zależności, któ-



Rys. 1. Poziom elastyczności badanych przedsiębiorstw względem zmian zachodzących w otoczeniu (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

re sprowadzają się do profilu badanych przedsiębiorstw ze względu na poziom stosowanej elastyczności. Wnioski wynikające ze sporządzonego profilu są następujące:

- duże przedsiębiorstwa w większości stosują elastyczność reaktywną (najwyższy poziom), podczas gdy mikroprzedsiębiorstwa adaptacyjną (najniższy poziom), jednocześnie małe i średnie przedsiębiorstwa niemal w wyrównanych proporcjach stosują elastyczność reaktywną (pośredni poziom) i adaptacyjną ($\chi^2 = 25,1$ przy $p = 0,0003$);
- firmy z kapitałem zagranicznym są bardziej elastyczne niż te z kapitałem krajowym, te pierwsze w większości stosują bowiem elastyczność reaktywną, a te drugie adaptacyjną ($\chi^2 = 14,6$ przy $p = 0,002$);
- eksporterzy są bardziej elastyczni niż przedsiębiorstwa niebędące eksporterami, a poziomy stosowanej elastyczności są analogiczne, jak w powyższej zależności ($\chi^2 = 9,3$ przy $p = 0,002$);
- przedsiębiorstwa mające wysoki poziom wiedzy na temat funkcjonowania rynku europejskiego cechują się zarazem wyższym poziomem elastyczności niż pozostałe, najczęściej stosują one elastyczność reaktywną ($\chi^2 = 47,1$ przy $p = 0,00000$);
- firmy korzystające ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu są bardziej elastyczne niż te niekorzystające ze wsparcia instytucjonalnego, te pierwsze w większości stosują bowiem elastyczność reaktywną, a te drugie adaptacyjną ($\chi^2 = 15,3$ przy $p = 0,001$);
- firmy o zasięgu międzynarodowym (europejskim i pozaeuropejskim) są bardziej elastyczne niż przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym (lokalnym, regionalnym i ogólnokrajowym), a poziomy stosowanej elastyczności są analogiczne, jak w powyższej zależności ($\chi^2 = 36,3$ przy $p = 0,0003$).

W celu weryfikacji tezy o występowaniu współzależności między poziomem stosowanej elastyczności a rozwojem badanych przedsiębiorstw wykorzystano nieparametryczny test niezależności chi-kwadrat. Weryfikowaną hipotezą jest stwierdzenie głoszące, że między rozważanymi zmiennymi, tj. poziomem elastyczności i poziomem rozwoju, występuje zależność. Po wykonaniu odpowiednich obliczeń otrzymano wartość $\chi^2 = 27,4$ przy bardzo silnej istotności $p = 0,0001$. Świadczy to o tym, że firmy stosujące wyższy poziom elastyczności lepiej się rozwijają. Pozwala to na wnioskowanie o wpływie poziomu elastyczności na rozwój badanych przedsiębiorstw. W badanej zbiorowości zaobserwowano zależność w dwóch płaszczyznach. Ze względu na stosowany poziom elastyczności jako zmienną zależną (zmienną niezależną jest poziom rozwoju) wnioski są następujące:

- zdecydowana większość przedsiębiorstw stosujących elastyczność antycypacyjną (75%) oraz większość przedsiębiorstw stosujących elastyczność re-

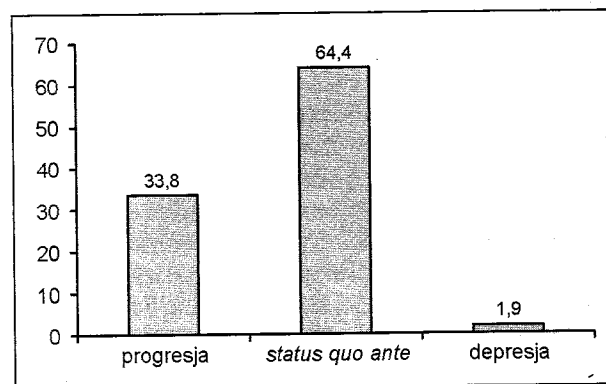
aktywną (48%) notuje jednocześnie zdecydowany rozwój;

- większość przedsiębiorstw stosujących elastyczność adaptacyjną notuje umiarkowany rozwój.

Z kolei ze względu na poziom rozwoju jako zmienną zależną (zmienną niezależną jest poziom elastyczności) w próbie badawczej zaobserwowano następujące zależności:

- zdecydowany rozwój w większości notują przedsiębiorstwa stosujące elastyczność reaktywną;
- umiarkowany rozwój w większości notują przedsiębiorstwa stosujące elastyczność adaptacyjną.

W toku badań sprawdzono również wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na zmianę poziomu elastyczności stosowanego przez badane przedsiębiorstwa (rysunek 2). Dla większości przedsiębiorstw akcesja Polski do UE nie zmieniła koniecznego poziomu elastyczności badanych firm względem otoczenia. Nieco ponad 1/3 badanych przedsiębiorstw deklarowała, że akcesja wymusiła na nich wysoką elastyczność działania względem otoczenia (progresa poziomu elastyczności). Tylko niewielki odsetek badanych przedsiębiorstw deklarował, że akcesja pozwoliła im obniżyć elastyczność działania względem otoczenia.



Rys. 2. Zmiany poziomu elastyczności badanych przedsiębiorstw wskutek akcesji Polski do Unii Europejskiej (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W analizowanej próbie badawczej na podstawie statystyki chi-kwadrat zaobserwowano pewne zależności, które sprowadzają się do profilu badanych przedsiębiorstw ze względu na zmianę poziomu stosowanej elastyczności wskutek akcesji Polski do Wspólnoty. Wnioski wynikające ze sporządzonego profilu są następujące:

- duże i średnie przedsiębiorstwa poprawiły swój poziom elastyczności, podczas gdy małe i mikroprzedsiębiorstwa utrzymały na niezmiennym poziomie ($\chi^2 = 17,7$ przy $p = 0,007$);
- przedsiębiorstwa starsze (działające na rynku co najmniej 3,5 roku) są bardziej elastyczne niż młodsze ($\chi^2 = 9,7$ przy $p = 0,02$);

- im zasięg działania przedsiębiorstw jest większy, tym wyższy jest odsetek przedsiębiorstw poprawiających poziom swojej elastyczności ($\chi^2 = 26,3$ przy $p = 0,0009$);
- przedsiębiorstwa działające na rynku międzynarodowym (europejskim i pozaeuropejskim) najczęściej poprawiły poziom swojej elastyczności, a jednocześnie najwięcej przedsiębiorstw działających na rynku lokalnym nie zmieniło poziomu swojej elastyczności ($\chi^2 = 26,3$ przy $p = 0,0009$);
- firmy, które starały się o dotacje europejskie, w większości poprawiły poziom swojej elastyczności wskutek akcesji, natomiast te, które się nie ubiegały o dotacje, utrzymywały go na niezmiennym poziomie ($\chi^2 = 21,3$ przy $p = 0,0008$); jednocześnie analogiczną zależność zaobserwowano dla firm, które uzyskały i nie uzyskały dotacji ($\chi^2 = 16,2$ przy $p = 0,0003$);
- przedsiębiorstwa korzystające z oferty otoczenia instytucjonalnego w większości zanotowały progresję poziomu elastyczności, podczas gdy firmy niekorzystające ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu w zdecydowanej większości utrzymywały wcześniej stosowany poziom elastyczności ($\chi^2 = 14,9$ przy $p = 0,0005$).

Można wysunąć przypuszczenie, że zmiana poziomu elastyczności badanych przedsiębiorstw wskutek akcesji miała wpływ na poziom osiągniętego przez nie rozwoju. Dla weryfikacji tak postawionej zależności zastosowano statystykę chi-kwadrat. Uzyskane wyniki pozwalają na potwierdzenie tej zależności ($\chi^2 = 17,6$ przy $p = 0,001$). Analizując macierz dwudzielną oraz wykres dwuwymiarowy częstości analizowanych zmiennych, zaobserwowano, że firmy deklarujące progresję poziomu swojej elastyczności notowały w większości zdecydowany rozwój, podczas gdy firmy utrzymujące poziom elastyczności na niezmiennym poziomie – umiarkowany rozwój.

Konkluzje

Powyższe wyniki potwierdzają, że rozwój badanych przedsiębiorstw jest uzależniony z jednej strony od poziomu stosowanej przez nie elastyczności działania, z drugiej zaś od zmiany tego poziomu. Dodatkowo można także postawić hipotezę, że zmiana poziomu elastyczności wskutek akcesji zależy od stosowanego poziomu elastyczności. Na podstawie kalkulacji statystycznych przy zastosowaniu testu chi-kwadrat wykryto taką zależność ($\chi^2 = 25,3$ przy $p = 0,0003$). Przedsiębiorstwa, na których akcesja wymusiła wyższą elastyczność działania, stosowały w większości elastyczność reaktywną, podczas gdy te, dla których akcesja pozwoliła obniżyć elastyczność, nie reagowały wcale na impulsy płynące z otoczenia. Z kolei te przedsiębiorstwa, które wskutek akcesji nie musiały zmieniać stosowanego przez siebie poziomu elas-

tyczności, najczęściej deklarowały stosowanie elastyczności adaptacyjnej. Wnioski płynące z tych analiz są jednoznaczne. Charakter elastyczności adaptacyjnej nie spowodował żadnych zmian w przedsiębiorstwach ją stosujących, po pojawieniu się impulsu reagowały bowiem po pewnym czasie, a zatem nie zmieniły swojej postawy po akcesji. Przedsiębiorstwa pasywne, niereagujące na zmiany zachodzące w otoczeniu, obniżyły poziom swojej elastyczności najprawdopodobniej ze względu na swoją postawę z jednej strony (sceptycyzm), drugiej ze względu na bardziej przewidywalne i stabilne zjawiska zachodzące w makrootoczeniu.

* Artykuł powstał w ramach projektu badawczego pt. „Wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój przedsiębiorstw województwa małopolskiego”, kierownik projektu: dr Krzysztof Wach, projekt badawczy nr N N 115 1449 33 (oznaczenie wewnętrzne 81/KPII/2/2007/GI/047) finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego na podstawie umowy nr 1449/B/H03/2007/33 realizowany na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 29.10.2007–28.10.2008.

dr Krzysztof Wach
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

BIBLIOGRAFIA

- [1] AGGARWAL S., *Flexibility Management: The Ultimate Strategy*, „Industrial Management” 1997, no. 1.
- [2] ALPAG R., STEARNS T., *Management*, South-West Publishing, Cincinnati 1987.
- [3] BRILMAN J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [4] LYNCH J.G., *Organizational Flexibility*, „Human resource Planning”, 1989, vol. 12, no. 1.
- [5] LYON D.W., LUMPKIN G.T., DESS G.G., *Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process*, „Journal of Management” 2000, no. 5.
- [6] MACHACZKA J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- [7] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- [8] UPTON D.M., *The management of Flexibility*, „California Management review”, 1994, vol. 36, no. 2.
- [9] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, (red.) R. KRUPSKI, PWE, Warszawa 2005.

Summary

The paper elaborates on the flexibility of Polish enterprises facing the European economic integration. The Author tries to show the impact of the accession of Poland to the European Union on the development of Polish enterprises as far as their flexibility is concerned. The paper includes results of the empirical research conducted in the first half of 2007, that is 3 years after the accession on the random sample of 323 enterprises localized in *małopolskie* voivodeship.

Dr Krzysztof Wach

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji

**ELASTYCZNOŚĆ DZIAŁANIA MAŁOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW
W PROCESIE EUROPEJSKIEJ INTEGRACJI GOSPODARCZEJ¹**

Istota elastyczności działania przedsiębiorstwa

Ważnym elementem konkurencyjności przedsiębiorstw jest ich zdolność do funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, czyli ich zdolność do adaptacji, a wręcz elastyczności. Podobnie jak konkurencja, również pojęcie elastyczności jest różnie postrzegane i definiowane w literaturze przedmiotu. Niektórzy utożsamiają elastyczność z adaptacją, inni natomiast przypisują tym pojęciom odrębne znaczenie. Według Lyncha elastyczność organizacyjna to „zdolność do przystosowania się do konkurencyjnych zmian, globalnych rynków, bez fundamentalnych zmian wewnątrz organizacji” (Lynch 1989, s. 21). Z kolei Upton elastyczność definiuje jako „zdolność do zmiany lub reakcji z niewielkim opóźnieniem uwzględniając czas, wysiłek, koszt i wyniki działania” (Upton 1994, s. 73). Podobnie elastyczność definiuje Aggarwal, według którego jest to „zdolność organizacji do zaspokojenia potrzeb rynku bez zbędnych kosztów, czasu, zakłóceń wewnątrzorganizacyjnych lub obniżenia wyników działania organizacji” (Aggarwal 1997, s. 26). Autor ten zauważa, że lata 70. XX wieku były dekadą produktywności, w latach 80. dominowało zarządzanie jakością, a lata 90. skupiają się na elastyczności przedsiębiorstwa. Krupski w swoich rozważaniach nad elastycznością organizacji wyraźnie rozróżnia adaptację od elastyczności. Według niego adaptacja to przystosowanie, a elastyczność jest pojęciem szerszym, które zawiera element adaptacji. Autor ten dokonuje klasyfikacji elastyczności organizacji ze względu na czas odpowiedzi oraz stopień antycypowania impulsów zmian i wyróżnia (Krupski i in. 2005, s. 24):

- **elastyczność adaptacyjno-inercyjną** (jeżeli impuls A, to po pewnym czasie inercji odpowiedź B),
- **elastyczność reaktywną** (jeżeli impuls A, to natychmiast odpowiedź B),

¹ Artykuł powstał w ramach projektu badawczego pt. „Wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na rozwój przedsiębiorstw województwa małopolskiego”, kierownik projektu: dr Krzysztof Wach, projekt badawczy nr N N 115 1449 33 (oznaczenie wewnętrzne 81/KPiI/2/2007/GI/047) finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego na podstawie umowy nr 1449/B/H03/2007/33 realizowany na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 29.10.2007-28.10.2008.

- **elastyczność antycypacyjną** (jeżeli impuls A, to natychmiast odpowiedź B, z tym że B czeka na A),
- **elastyczność kreatywną** (między A i B nie ma zwłoki; B nie jest odpowiedzią na A).

Koncepcji osiągnięcia elastyczności organizacji jest wiele w literaturze. Organizacja może być elastyczna jeśli wypracowuje odpowiednie zachowania nią kierujące (czyli posiada adekwatne cechy) oraz jeśli stosuje odpowiednią strategię. Idealna organizacja elastyczna ma według Brillman następujące cechy (Brillman 2002, s. 391):

- 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 przejawiające się w płaskiej strukturze, czyli uprawomocnienie pracowników wykonawczych (*empowerment*),
- personel przyzwyczajony do zmian.

Z kolei w celu bronienia się przed zmiennością czy burzliwością otoczenia według Alpaga i Stearnsa (1998, s. 104) organizacja może stosować jedną z następujących strategii:

- strategię buforów (tworzenie wokół rdzenia organizacji komórek, które są bezpośrednio narażone na wpływy zakłóceń występujących w otoczeniu),
- strategię kompensacji (oferowanie różnych cen w zależności od sytuacji rynkowej),
- strategię priorytetów (segmentacja otoczenia, kategoryzacja otrzymanych składników stosowanie w odniesieniu do nich specjalnych procedur postępowania),
- strategię dywersyfikacji (zwiększanie różnorodności oferty),
- strategię sterowania otoczeniem (generowanie korzystnych więzi z otoczeniem lub manipulowanie otoczeniem).

Firmy funkcjonujące w warunkach globalizacji gospodarki światowej, upowszechniania się podobnego stylu życia na całym świecie, oraz w dobie rozwijających się systemów teleinformatycznych, muszą nie tylko przystosować swoje działania do potrzeb i uwarunkowań współczesnego rynku, ale przede wszystkim powinny efektywnie wykorzystywać wszystkie istniejące możliwości, jakie stwarzają procesy globalizacyjne oraz rozwój techniki. Przedsiębiorstwa mogą zatem szukać swojej przewagi w walce konkurencyjnej poprzez wprowadzenie strategii globalizacji swojej działalności. Wejście na rynki zagraniczne może poprawić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, co może pomóc mu sprostać swoim konkurentom. Wiele firm lokalnych staje się uczestnikami rynku międzynarodowego. Powodzenie przedsiębiorstwa zależy od pozycji, jaką zdobyło w swojej branży. Firma ma potencjalne szanse na zdobycie przewagi konkurencyjnej dzięki

dysponowaniu odpowiednimi zasobami oraz kompetencjami ekonomicznymi i menedżerskimi. Wszystkie działania mające na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej docenianej przez klientów zmierzają do jednego – wygrania w walce konkurencyjnej (Strategor, s. 68).

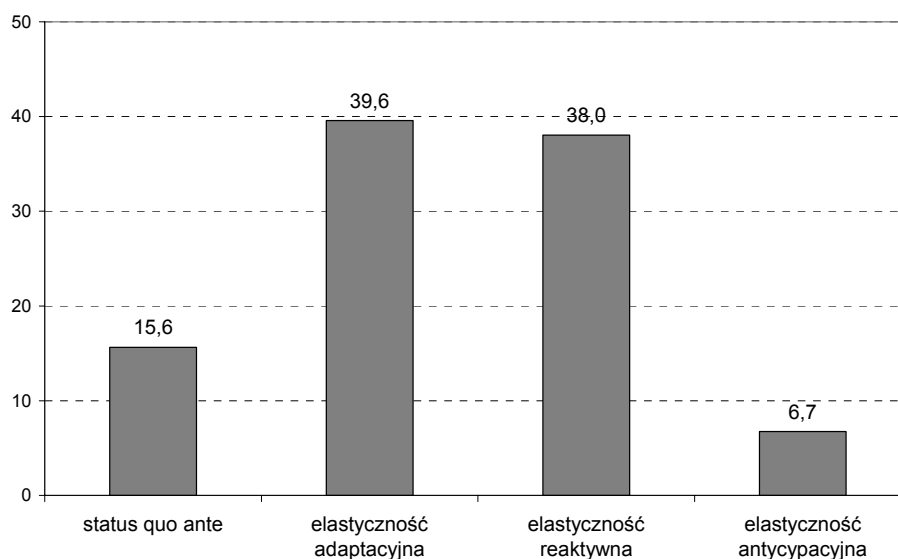
Założenia metodologiczne

Celem prowadzonych badań było jakościowa analiza elastyczności działania przedsiębiorstw z województwa małopolskiego w procesie europejskiej integracji gospodarczej. W celu rozwiązania problemu badawczego określającego wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na elastyczność działania badanych przedsiębiorstw posłużono się ankietą pocztową. Jako metodę operacjonalizacji wybrano percepcję menedżerską, która zapewnia akceptowalną poprawność i rzetelność, a przede wszystkim przewyższa inne metody pod względem praktyczności zastosowania. Jest bardzo często stosowana w analogicznych badaniach (Lyon, Lumpkin, Dess 2000, s. 1055-1085.). Stąd jako główną technikę badawczą zastosowano ankietowanie (poprzedzone sondażem diagnostycznym), uzupełnione techniką obserwacji. Sposób gromadzenia informacji wykorzystywał analizę *ex post* dokonaną przez przedsiębiorców (zmiany w okresie badania oraz przed akcesją, czyli 3 lata wcześniej).

Obiektami badań były przedsiębiorstwa prywatne z województwa małopolskiego bez względu na ich wielkość, czy formę prawną, które funkcjonowały na rynku co najmniej 3 lata (chodziło o wybór przedsiębiorstw, które rozpoczęły swoją działalność jeszcze przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej). Dobór przedsiębiorstw do próby badawczej miał charakter losowy, przy czym badania ze względów pragmatycznych ograniczono do jednego województwa – małopolskiego. Założono, że materiał empiryczny powinien obejmować co najmniej 250, a maksymalnie 350 przypadków. Poszczególnych reprezentantów próby badawczej losowano na podstawie bazy REGON, przy czym zastosowano odmienne podejście, nie to standardowo stosowane w analogicznych badaniach. Próba badawcza była bowiem aktualizowana, aż do osiągnięcia zakładanej wielkości. Przy uwzględnieniu tych założeń otrzymano 350 ankiet, w tym 323 ankiety kompletne nadające się do dalszej obróbki statystycznej (odrzucono 27 ankiet ze względu na istotne braki). W celu statystycznej weryfikacji hipotez w pracy zastosowano nieparametryczny test niezależności chi-kwadrat (χ^2).

Wyniki badań empirycznych

Poziom elastyczności badanych przedsiębiorstw względem zmian zachodzących w otoczeniu był w próbie badawczej dość zróżnicowany (rys. 1). Można przyjąć, że im był wyższy, tym niższy był odsetek firm charakterystyczny dla danej kategorii elastyczności. I tak najwięcej badanych przedsiębiorstw deklarowało, że na każdy impuls płynący z otoczenia reaguje po pewnym czasie przez odpowiednią adaptację swoich działań (tzw. elastyczność adaptacyjna). Nieco tylko niższy był odsetek przedsiębiorstw deklaruujących stosowanie elastyczności reaktywnej (na każdy impuls płynący z otoczenia badana firma natychmiast podejmowała konieczne działanie). Jedynie niewielki odsetek badanych przedsiębiorstw deklarowało, że każdy impuls z otoczenia jest wcześniej przez nie przewidywany i gdy się pojawia natychmiast wdrażana jest opracowana wcześniej procedura działania (tzw. elastyczność antycypacyjna). Niestety blisko dwu i pół krotnie wyższy był odsetek firm, które nie reagują wcale na impulsy płynące z otoczenia, czyli tzw. „zerowa elastyczność” polegająca na funkcjonowaniu przedsiębiorstwa bez zmian.



Rys. 1. Poziom elastyczności badanych przedsiębiorstw względem zmian zachodzących w otoczeniu (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W badanej zbiorowości na podstawie statystyki chi-kwadrat zaobserwowano pewne zależności, które sprowadzają się profilu badanych przedsiębiorstw ze względu na poziom stosowanej elastyczności. Wnioski wynikające ze sporządzonego profilu są następujące:

- duże przedsiębiorstwa w większości stosują elastyczność reaktywną (najwyższy poziom), podczas gdy mikroprzedsiębiorstwa adaptacyjną (najniższy poziom), jednocześnie małe i

średnie przedsiębiorstwa niemal w wyrównanych proporcjach stosują elastyczność reaktywną (pośredni poziom) i adaptacyjną ($\chi^2 = 25,1$ przy $p = 0,0003$),

- firmy z kapitałem zagranicznym są bardziej elastyczne, niż te z kapitałem krajowym, bowiem te pierwsze w większości stosują elastyczność reaktywną, a te drugie adaptacyjną ($\chi^2 = 14,6$ przy $p = 0,002$),
- eksporterzy są bardziej elastyczni niż przedsiębiorstwa nie będące eksporterami, a poziomy stosowanej elastyczności są analogiczne jak w powyższej zależności ($\chi^2 = 9,3$ przy $p = 0,002$),
- przedsiębiorstwa posiadające wysoki poziom wiedzy na temat funkcjonowania rynku europejskiego cechują się zarazem wyższym poziomem elastyczności niż pozostałe, najczęściej stosują one elastyczność reaktywną ($\chi^2 = 47,1$ przy $p = 0,00000$),
- firmy korzystające ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu są bardziej elastyczne, niż te z nie korzystające ze wsparcia instytucjonalnego, bowiem te pierwsze w większości stosują elastyczność reaktywną, a te drugie adaptacyjną ($\chi^2 = 15,3$ przy $p = 0,001$),
- firmy o zasięgu międzynarodowym (europejskim i pozaeuropejskim) są bardziej elastyczne niż przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym (lokalnym, regionalnym i ogólnokrajowym), a poziomy stosowanej elastyczności są analogiczne jak w powyższej zależności ($\chi^2 = 36,3$ przy $p = 0,0003$).

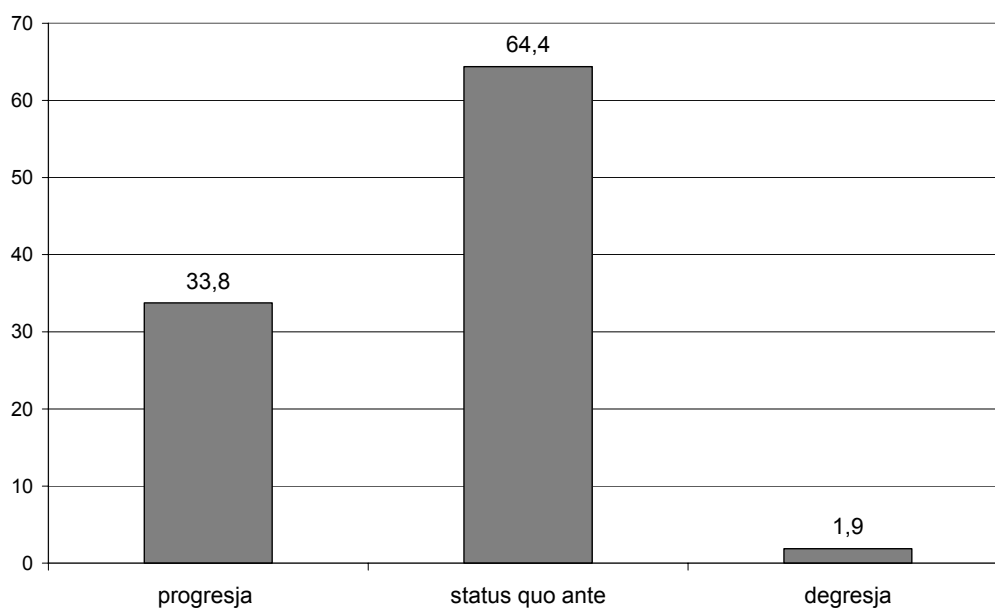
W celu weryfikacji tezy o występowaniu współzależności między poziomem stosowanej elastyczności a rozwojem badanych przedsiębiorstw wykorzystano nieparametryczny test niezależności chi-kwadra. Weryfikowaną hipotezą jest stwierdzenie głoszące, że między rozważanymi zmiennymi, tj. poziomem elastyczności i poziomem rozwoju, występuje zależność. Po wykonaniu odpowiednich obliczeń otrzymano wartość $\chi^2 = 27,4$ przy bardzo silnej istotności $p = 0,0001$. Świadczy to, o tym, że firmy stosujące wyższy poziom elastyczności lepiej się rozwijają. Pozwala to na wnioskowanie o wpływie poziomu elastyczności na rozwój badanych przedsiębiorstw. W badanej zbiorowości zaobserwowano zależności w dwóch płaszczyznach. Ze względu na stosowany poziom elastyczności jako zmienną zależną (zmienną niezależną jest poziom rozwoju) wnioski są następujące:

- zdecydowana większość przedsiębiorstw stosujących elastyczność antycypacyjną (75%) oraz większość przedsiębiorstw stosujących elastyczność reaktywną (48%) notuje jednocześnie zdecydowany rozwój,
- większość przedsiębiorstw stosujących elastyczność adaptacyjną notuje umiarkowany rozwój.

Z kolei ze względu na poziom rozwoju jako zmienną zależną (zmienną niezależną jest poziom elastyczności) w próbie badawczej zaobserwowano następujące zależności:

- zdecydowany rozwój w większości notują przedsiębiorstwa stosujące elastyczność reaktywną,
- umiarkowany rozwój w większości notują przedsiębiorstwa stosujące elastyczność adaptacyjną.

W toku badań sprawdzono również wpływ akcesji Polski do Unii Europejskiej na zmianę poziomu elastyczności stosowanego przez badane przedsiębiorstwa (rys. 2). Dla większości przedsiębiorstw akcesja Polski do UE nie zmieniła koniecznego poziomu elastyczności badanych firm względem otoczenia. Nieco ponad $\frac{1}{3}$ badanych przedsiębiorstw deklarowała, że akcesja wymusiła na nich wysoką elastyczność działania względem otoczenia (progresja poziomu elastyczności). Tylko niewielki odsetek badanych przedsiębiorstw deklarował, że akcesja pozwoliła im obniżyć elastyczność działania względem otoczenia.



Rys. 2. Zmiany poziomu elastyczności badanych przedsiębiorstw na skutek akcesji Polski do Unii Europejskiej (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W analizowanej próbie badawczej na podstawie statystyki chi-kwadrat zaobserwowano pewne zależności, które sprowadzają się do profilu badanych przedsiębiorstw ze względu na zmianę poziomu stosowanej elastyczności na skutek akcesji Polski do Wspólnoty. Wnioski wynikające ze sporządzonego profilu są następujące:

- duże i średnie przedsiębiorstwa poprawiły swój poziom elastyczności, podczas gdy mikro- i małe przedsiębiorstwa utrzymały na niezmiennym poziomie ($\chi^2 = 17,7$ przy $p = 0,007$),

- przedsiębiorstwa starsze (działające na rynku co najmniej 3,5 roku) są bardziej elastyczne niż młodsze ($\chi^2 = 9,7$ przy $p = 0,02$),
- im zasięg działania przedsiębiorstw jest większy, tym wyższy jest odsetek przedsiębiorstw poprawiających poziom swojej elastyczności ($\chi^2 = 26,3$ przy $p = 0,0009$),
- przedsiębiorstwa działające na rynku międzynarodowym (europejskim i pozaeuropejskim) najczęściej poprawiły poziom swojej elastyczności, a jednocześnie najwięcej przedsiębiorstw działających na rynku lokalnym nie zmieniło poziomu swojej elastyczności ($\chi^2 = 26,3$ przy $p = 0,0009$),
- firmy, które starały się o dotacje europejskie w większości poprawiły poziom swojej elastyczności na skutek akcesji, natomiast te które się nie ubiegały o dotacje utrzymywały go na niezmiennym poziomie ($\chi^2 = 21,3$ przy $p = 0,0008$), jednocześnie analogiczną zależność zaobserwowano dla firm, które uzyskały i nie uzyskały dotacji ($\chi^2 = 16,2$ przy $p = 0,0003$),
- przedsiębiorstwa korzystające z oferty otoczenia instytucjonalnego w większości zanotowały progresję poziomu elastyczności, podczas gdy firmy nie korzystające ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu w zdecydowanej większości utrzymywały wcześniej stosowany poziom elastyczności ($\chi^2 = 14,9$ przy $p = 0,0005$).

Można wysunąć przypuszczenie, że zmiana poziomu elastyczności badanych przedsiębiorstw na skutek akcesji miała wpływ na poziom osiągniętego przez nie rozwoju. Dla weryfikacji tak postawionej zależności zastosowano statystykę chi-kwadrat. Uzyskane wyniki pozwalają na potwierdzenie tej zależności ($\chi^2 = 17,6$ przy $p = 0,001$). Analizując macierz dwudzielną oraz wykres dwuwymiarowy częstości analizowanych zmiennych zaobserwowano, że firmy deklarujące progresję poziomu swojej elastyczności notowały w większości zdecydowany rozwój, podczas gdy firmy utrzymujące poziom elastyczności na niezmiennym poziomie – umiarkowany rozwój.

Konkluzje

Powyższe wyniki potwierdzają, że rozwój badanych przedsiębiorstw jest uzależniony z jednej strony od poziomu stosowanej przez nie elastyczności działania, z drugiej zaś od zmiany tego poziomu. Dodatkowo można także postawić hipotezę, że zmiana poziomu elastyczności na skutek akcesji zależy od stosowanego poziomu elastyczności. Na podstawie kalkulacji statystycznych przy zastosowaniu testu chi-kwadrat wykryto taką zależność ($\chi^2 = 25,3$ przy $p = 0,0003$). Przedsiębiorstwa, na których akcesja wymusiła wyższą elastyczność

działania stosowały w większości elastyczność reaktywną, podczas gdy te, dla których akcesja pozwoliła obniżyć elastyczność nie reagowały wcale na impulsy płynące z otoczenia. Z kolei te przedsiębiorstwa, które na skutek akcesji nie musiały zmieniać stosowanego przez siebie poziomu elastyczności najczęściej deklarowały stosowanie elastyczności adaptacyjnej. Wnioski płynące z tych analiz są jednoznaczne. Charakter elastyczności adaptacyjnej nie spowodował żadnych zmian w przedsiębiorstwach ją stosujących, bowiem po pojawieniu się impulsu reagowały po pewnym czasie, a zatem nie zmieniły swojej postawy po akcesji. Przedsiębiorstwa pasywne, nie reagujące na zmiany zachodzące w otoczeniu, obniżyły poziom swojej elastyczności najprawdopodobniej ze względu na swoją postawę z jednej strony (sceptycyzm), z drugiej ze względu na bardziej przewidywalne i stabilne zjawiska zachodzące w makrootoczeniu.

Literatura

Aggarwal S., *Flexibility Management: The Ultimate Strategy*, "Industrial Management" 1997, no. 1.

Alpag R., Stearns T., *Management*, South-West Publishing, Cincinnati 1987

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Lynch J.G., *Organizational Flexibility*, "Human resource Planning", 1989, vol. 12, no. 1.

Lyon D.W., Lumpkin G.T., Dess G.G., *Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process*, "Journal of Management" 2000, no. 5.

Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998.

Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999

Upton D.M., *The management of Flexibility*, "California Management review", 1994, vol. 36, no. 2.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Summary:

The paper elaborates on the flexibility of Polish enterprises facing the European economic integration. The Author tries to show the impact of the accession of Poland to the European Union on the development of Polish enterprises as far as their flexibility is concerned. The paper includes results of the empirical research conducted in the first half of 2007, that is 3 years after the accession on the random sample of 323 enterprises localized in *małopolskie* voivodeship.