

Aleksandra Sus, Robert Banasiak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ELASTYCZNOŚĆ W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI STRATEGICZNYCH

Streszczenie: W artykule zaprezentowano kategorie elastyczności strategicznej i jej rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji. Zwrócono uwagę przede wszystkim na wymiary elastyczności strategii produktowych (elastyczność zasobów i koordynacji), a także na narzędzie podejmowania decyzji strategicznych w formie opcji rzeczowych, dzięki którym możliwa jest ewaluacja elastyczności strategicznej.

Słowa kluczowe: elastyczność organizacji, elastyczność strategiczna, opcje realne.

1. Wstęp

Większość decyzji we współczesnych organizacjach podejmowana jest w warunkach braku informacji o prawdopodobnym przebiegu danego zdarzenia, wynikających z rosnącej turbulencji otoczenia i skutkujących zaistnieniem sytuacji zagrażających trwaniu i rozwojowi przedsiębiorstw. Niepewność otoczenia w głównej mierze determinuje zmienność zachowań jego elementów i złożoność otoczenia, która jest efektem różnorodności elementów w nim występujących. W układzie kartezjańskim zależność tę opisuje funkcja rosnąca. Niepewność otoczenia organizacji wzrasta szybciej w miarę wzrostu jego zmienności i złożoności przede wszystkim ze względu na fakt oddziaływania otoczenia bezpośredniego, które jest specyficzne dla każdej organizacji. We współczesnych warunkach niepewność otoczenia generalnie wykazuje tendencję wzrostową, co oznacza, że w coraz większym stopniu, w procesie zarządzania, należy liczyć się z nieciągłością warunków [Koziański, Listwan 2005, s. 49]. Według A.K. Koźmińskiego głównymi źródłami rosnącej niepewności otoczenia są [Koźmiński 2004, s. 8]:

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

W takich warunkach elastyczność w procesie podejmowania decyzji jest nie tyle problemem wyboru, ile raczej przymusem dla współczesnego przedsiębiorstwa [Osbert-Pociecha 2004a, s. 54-60]. W artykule przedstawiono również możliwość wykorzystania opcji realnych w procesie podejmowania elastycznych decyzji strategicznych. Jest to nieliczna z istniejących koncepcji, która znajduje zastosowanie w warunkach niepewności i umożliwia pomiar elastyczności menedżerskiej.

2. Elastyczność – istota i czynniki determinujące

W literaturze tematu elastyczność organizacji jest najczęściej określana przez pryzmat adaptacji do zmiennych warunków otoczenia (H.I. Ansoff, P.A. Aaker i B. Mascarenhas, D.J. Eppink). H.W. Volberda zwrócił ponadto uwagę na dualny charakter adaptacji, a mianowicie polegający na inicjowaniu i dokonywaniu zmian i – tradycyjnie – na reagowaniu na pojawiające się nowe zmienne [Osbert-Pociecha 2004b, s. 70, za: Volberda 1997]. Adaptacja powinna dotyczyć zarówno ogólnego ujęcia organizacji (uniwersalne postrzeganie elastyczności), funkcjonalnego (adaptacja w poszczególnych funkcjach przedsiębiorstwa), jak i podmiotowego (elastyczność to suma elastyczności poszczególnych osób w organizacji, wynikających z ich cech osobowościowych: skłonności do ryzyka, ambicji, potrzeby osiągania sukcesów, odporności na stres itp.) [Osbert-Pociecha 2004b, s. 74].

W ogólnym ujęciu elastyczność organizacji można rozumieć jako szybkość reakcji na bodźce pochodzące z otoczenia organizacji. Szybkość tej reakcji wiąże się, z jednej strony, z nabyciem umiejętności analizowania słabych sygnałów pochodzących z otoczenia, a z drugiej – z przewidywaniem na ich podstawie prawdopodobnych zdarzeń. Prób konceptualizacji jest jednak wiele, ale żadna z nich w pełni nie oddaje specyfiki analizowanego pojęcia. I na takim założeniu oparła się G. Osbert-Pociecha, przeprowadzając badania empiryczne w latach 2005-2008. Jednym z celów badań była identyfikacja sposobu postrzegania elastyczności przez menedżerów współczesnych organizacji. Respondentom zostały przedstawione poszczególne definicje kategorii elastyczności, na podstawie których mieli oni wskazać te najbardziej korespondujące z ich sposobem postrzegania. Autorka w narzędziu badawczym wskazała między innymi następujące sposoby konceptualizacji elastyczności [Osbert-Pociecha 2008, s. 132-133]:

- gotowość do intensywnego uczenia się, opanowywania nowych rutyn i kompetencji,
- umiejętność radzenia sobie ze zmianami o charakterze ekspansywnym/destruktywnym,
- umiejętność przeprowadzania zmian o charakterze ewolucyjnym/rewolucyjnym,
- zdolność do kreowania i urzeczywistniania równoległe różnych opcji,
- szybkość przenoszenia się z jednej opcji na drugą,
- zdolność korzystania ze swobody wyboru np. priorytetów konkurowania,

- umiejętność dynamicznego dostosowywania celów organizacji do warunków jej działania,
- utrzymywanie gotowości do realizowania wybranych celów/działań w różnych warunkach,
- zdolność do obrony firmy przed koniecznością wprowadzania zmian/zwiększanie odporności na zmiany,
- zdolność reagowania, przystosowywania się do zmian zachodzących wewnątrz firmy i w jej otoczeniu.

Według badanych formy elastyczności determinuje wielkość organizacji. Im większa firma, tym bardziej istotna staje się zdolność do reagowania na bodźce z otoczenia, skutkująca zmianami wewnątrz. Z kolei dla mikroprzedsiębiorstw elastyczność stanowi przede wszystkim zdolność do obrony przed zmianami. Autorka wskazuje na proporcjonalną zależność między wielkością firmy a intensywnością podejmowania działań związanych z reakcją na niespodziewane sygnały z zewnątrz.

Respondenci podkreślili również, że postulat elastyczności jest możliwy do realizacji dzięki zmianom o charakterze ewolucyjnym; zmiany rewolucyjne postrzegane były jedynie jako dopełnienie przeobrażeń organizacji. Duże przedsiębiorstwa zwróciły również uwagę na determinantę elastyczności, jaką jest umiejętność organizacyjnego uczenia się, a małe i średnie firmy na umiejętność korzystania ze swobody wyboru. Chociaż celem niniejszego opracowania nie jest całościowe przedstawienie cytowanych wyników badań empirycznych, warto jednak podkreślić sposób postrzegania elastyczności w kontekście opcji. Otóż globalne organizacje wyraźnie wskazują na szybkość w przechodzeniu z jednej opcji działania na inną, a firmy o mniejszym zasięgu wiążą elastyczność ze zdolnością do kreowania wiązki możliwych alternatyw działania [Osbert-Pociecha 2008, s. 134].

3. Elastyczność strategiczna – składniki i istota pojęcia

Również kategoria strategicznej elastyczności jest definiowana w literaturze tematu jako zdolność przedsiębiorstw do reagowania na zmiany, ale zachodzące w otoczeniu konkurencyjnym. Zmiany zachodzące na rynkach produktowych charakteryzuje wysoki poziom niepewności dotyczący przyszłej wartości uzyskanej z alokacji strategicznych zasobów. W takich warunkach nawet najlepszy plan działania może okazać się nierealny do osiągnięcia. Jedyną zatem możliwością w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej staje się elastyczność strategiczna, możliwa do osiągnięcia dzięki identyfikacji realnych do osiągnięcia opcji strategicznych [Sanchez 1995, s. 137].

Kluczowymi pojęciami budującymi elastyczność strategiczną w tym ujęciu stają się zasoby i opcje. Sposób dysponowania zasobami ogranicza elastyczność strategiczną. Istotna jest zarówno elastyczność charakteryzująca zasoby, jak i elastyczność, którą dysponuje firma w wykorzystaniu tych zasobów. Priorytetowymi zadaniami współczesnych menedżerów stają się zatem: (a) identyfikacja i pozyskanie

zasobów charakteryzujących się elastycznością wykorzystania oraz (b) kształtowanie elastyczności koordynacji wykorzystania tych zasobów [Rudny 2009, s. 42].

Elastyczność strategii produktowych jest zatem zdeterminowana dwoma wymiarami: (a) elastycznością zasobów i (b) elastycznością koordynacji.

Elastyczność zasobów według R. Sancheza jest uzależniona m.in. od zakresu alternatywnych zastosowań danego zasobu. Im większe możliwości wykorzystania zasobu w różnych etapach łańcucha wartości, tym również większa elastyczność zasobów. Istotne są też koszty i trudności w przemieszczaniu danego zasobu od jednego do drugiego produktu/usługi. Ta zależność jest również wprost proporcjonalna. Czas jest trzecim czynnikiem determinującym elastyczność zasobów. Im krótszy czas przeniesienia zasobu do alternatywnego wykorzystania, tym większa elastyczność strategiczna. Ponadto każda elastyczność poszczególnych elementów łańcucha wartości zasobów jest zdeterminowana różnymi czynnikami. I tak, np. [Sanchez 1995, s. 139]:

- elastyczność zasobów technologii produktu jest uwarunkowana wielkością asortymentu produktów dostarczonych z określonej technologii,
- elastyczność zasobów rozwoju produktów jest oparta na zakresie możliwości rozwojowych firmy, zależy również od kosztów i czasu niezbędnego na rozwój nowych produktów, etc.

W ten sam sposób można rozpatrywać elastyczność zasobów produkcji, dystrybucji czy marketingu. Literatura tematu prezentuje szeroko te wzajemne zależności, np. między elastycznością zasobów w całym ciągu produkcyjnym a strategiami produktu, produkcją a elastycznością marketingową, rozwojem produktów a elastycznością produkcji czy zmianami w obszarze technologii, elastyczności produkcji i strategiami produktowymi.

Realizacja postulatu elastyczności zasobów jest możliwa również dzięki podejmowaniu działań przedsiębiorczych. Oznacza to, że zasoby powinny być integrowane w synergiczne związki, zwiększające umiejętności organizacji w zakresie tworzenia wartości dla klientów [Ireland, Hitt, Sirmon 2003, s. 8]. To także istniejące możliwości przenoszenia zasobów z obszarów o niskiej efektywności i małych zyskach do obszarów, w których możliwości ich wykorzystania są znacznie większe [Drucker 1973, s. 45-47]. Z kolei według R. Krupskiego elastyczność organizacji jest możliwa dzięki nadmiarowi zasobów, m.in. ich różnorodności (także różnorodności funkcji i struktury) oraz stałemu monitoringowi otoczenia¹.

Koordynacja elastyczności przedsiębiorstwa związana jest z: (a) elastycznością redefiniowania strategii rynkowych, (b) elastycznością rekonfiguracji łańcucha zasobów, (c) elastycznością przesunąć rekonfigurowanego łańcucha zasobów. Koordynacja jest kategorią definiowaną w literaturze jako proces włączania do działania wszystkich i tylko tych elementów, które są niezbędne z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu organizacji [Zieleniewski 1981, s. 263]. Koordynowanie jest stałym współdziałaniem jednostek przedsiębiorstwa, których funkcjonowanie wymaga ciąg-

¹ Szerzej na ten temat np. w: [Krupski 2004].

łej synchronizacji i elastyczności zasobów. R. Sanchez w kontekście konkurencji produktowej analizuje koordynację w zakresie następujących procesów [Sanchez 1995, s. 140]:

1) zdefiniowanie strategii produktu w dziedzinie produktów, które organizacja zamierza oferować i rynków docelowych, do których zamierza trafić,

2) konfigurowanie łańcuchów zasobów, wykorzystywanych przez firmę w rozwoju, wytwarzaniu, dystrybucji i wprowadzeniu do obrotu,

3) eksploatawanie zasobów za pośrednictwem struktur organizacyjnych wspierających implikację strategii produktowej.

Elastyczność zasobów i elastyczność koordynacji stanowią determinanty realności realizacji strategii produktowych [Sanchez 1995, s. 139]. Jednym z czynników warunkujących prawidłową realizację postulatów wysokiej elastyczności organizacji (w tym zasobów i koordynacji) jest wykorzystanie w organizacji aktywnego narzędzia implikacji strategii, jakim są opcje rzeczywiste.

4. Opcje realne i ich rola w procesie kształtowania elastyczności strategicznej

Po raz pierwszy w literaturze tematu kategoria opcji realnych (rzeczywistych) pojawiła się w odniesieniu do funkcjonowania podmiotów gospodarczych w opracowaniu S. Myersa w 1977 roku, który uzależnił wartość firmy od dwóch czynników, a mianowicie od: (a) aktywów przedsiębiorstwa i (b) pojawiających się okazji ich zakupu [Miller, Waller 2003, s. 92, za: Myers 1997, s. 147-175].

Opcje realne (ROA – *Real Option Analysis*) wywodzą się z teorii wyceny inwestycji na rynku finansowym i są definiowane w literaturze jako wiązka możliwych do podjęcia decyzji, których wybór dokonywany jest w czasie rzeczywistym w oparciu o różne czynniki (korzyści, koszty, ryzyko itd.). Kluczową różnicą tego narzędzia z opcjami o charakterze finansowym jest wolność wyboru – decydent może, ale nie musi realizować danej opcji [Wang, Barney, Reuer 2003, s. 54]. Możliwość postrzegania przez menedżerów różnych alternatyw działania strategicznego i ich efektywne wykorzystanie to najważniejsze atrybuty tego podejścia. Wyniki badań empirycznych wskazują również na istotne dowody skuteczności tej metody (sukcesy takich globalnych firm, jak Hewlett Packard, Intel, DuPont, Procter&Gamble czy Boeing i Airbus) [Triantis, Borison 2001, s. 9; Mun 2006, s. 32-36].

Kategoria elastyczności jest z założenia wpisana w charakter opcji, przede wszystkim ze względu na fakt, że identyfikacja wiązki możliwości strategicznych w czasie rzeczywistym stanowi wejście cyklu reformułowania strategii. W ten sposób w momencie zidentyfikowania spektakularnej okazji menedżerowie mają szansę zmienić statyczną dotychczas strategię i nadać jej cechy dynamiczne [Mauboussin 1999, s. 10]. W tym kontekście elastyczność będzie postrzegana jako aktywna odpowiedź ze strony kierownictwa na pojawiające się zmiany w otoczeniu (elastyczność reaktywna) w celu budowy trwałej przewagi konkurencyjnej (elastyczność proaktywna)

[Rudny 2009, s. 41]. Zbiór tych racjonalnych wariantów działania daje menedżerom możliwość działania w zgodzie ze swoją wiedzą, doświadczeniem, normami i wartościami i nie wkłada ich w sztywny gorset rutyny decyzyjnej [Oblój 2007, s. 181].

Przy wykorzystaniu opcji realnych istnieje możliwość wyceny elastyczności strategicznej zgodnie z równaniem:

$$\text{rozszerzone NPV} = \text{stacyjne NPV} + \text{wartość elastyczności.}$$

Kryterium wyboru określonej decyzji strategicznej w klasycznym ujęciu stanowiła wartość dodana, jaką inwestor spodziewał się uzyskać z przedsięwzięcia (nadwyżka wpływów nad kosztami inwestycji). Wybór ten dokonywany był *ex ante*, jednorazowo, na podstawie liczbowego kryterium, kalkulowanego w czasie $t = 0$, w formie wartości zdyskontowanej netto (NPV). Z kolei opcje koncentrują się nie na jednej, lecz na wielu możliwościach inwestycyjnych, dla których liczone są wartości rozszerzone NPV, w kolejnych etapach projektu strategicznego ($t = 1, t = 2, t = 3$ itd.) [Oblój 2007, s. 181]. Warto podkreślić, że elastyczność nigdy nie przyjmuje wartości ujemnych, ale może być równa zero. W takim przypadku wartość inwestycji będzie równa klasycznemu NPV [Trigeorgis 1993, s. 2].

Dzięki opcjom rzeczowym możliwa jest przyszła ocena wartości przedsięwzięcia, a nie jedynie obecna (*net present value*). Ponadto harmonizują one działania menedżerów pod kątem czasu działania w zakresie przedsięwzięć (wejście, wyjście, odroczenie etc.) (*timing*) [Miller, Waller 2003, s. 98].

5. Podsumowanie

B. Chakravarthy wyraźnie wskazuje na kształtującą się we współczesnych organizacjach kluczową kompetencję, jaką jest umiejętność kreowania, wyceny i zarządzania elastycznością. Równorzędного znaczenia nabiera również determinacja, którą autor prezentuje przez pryzmat nakładów kapitałowych ponoszonych m.in. na zdobywanie wiedzy i doświadczenia czy budowę relacji z otoczeniem. Współczesna organizacja musi być zatem elastyczna i zdeterminowana [Chakravarthy 1997, s. 79, za: Rudny 2009, s. 42]. Determinacja dotyczy przede wszystkim konsekwentnego funkcjonowania i rozwoju w warunkach narastającej niepewności otoczenia. W takich warunkach konieczne staje się wykorzystanie narzędzi, które znacznie zwiększą efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa. Opcje rzeczowe są takim narzędziem, a możliwość ich wykorzystania determinuje wręcz niepewność otoczenia.

Literatura

- Chakravarthy B., *A New strategy framework for coping with the uncertainty*, „Sloan Management Review” 1997, vol. 38, no. 2.
- Drucker P., *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Colophon Books, New York 1973.

- Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G., *A Model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, „Journal Management” 2003, 29.
- Koziński J., Listwan T., *Podstawy zarządzania organizacją*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, Wrocław – Poznań 2005.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Krupski R., *Przedsiębiorstwo w ruchu*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, PN AE nr 1045, Wrocław 2004.
- Mauboussin M.J., *Get Real. Using Real Options in Security Analysis*, *Frontiers of Finance*, June 1999, vol. 10.
- Miller K.D., Waller H.G., *Scenarios, real options and integrated risk management*, „Long Range Planning” 2003, 36.
- Mun J., *Real Options Analysis. Tools and Techniques for Valuing Strategic Investments and Decisions*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2006.
- Myers S.C., *Determinants of corporate borrowing*, „Journal of Financial Economics” 1977, 5.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – atrybut pożądaný a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie” 2004a, 2 (116).
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność przedsiębiorstwa – jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią i praktyką*, PN AE nr 1014, Wrocław 2004b.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność przedsiębiorstwa w optyce menedżerów*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008.
- Rudny W., *Opcje rzeczowe w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, WAE, Katowice 2009.
- Sanchez R., *Strategic flexibility in product competition*, *Strategic Management Journal* 1995, vol. 16.
- Triantis A., Borison A. *Real Options: State of the Practice*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2001, vol. 14, no. 2.
- Trigeorgis L., *The Nature of option interactions and the valuation of investments with multiple real options*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis”, vol. 28, no. 1, March 1993.
- Wang H., Barney J.B., Reuer J.J., *Stimulating firm-specific investment through risk management*, „Long Range Planning” 2003, 36.
- Volberda H.W., *Building flexible organizations form fast-moving Markets*, „Long Range Planing” 1997, vol. 30.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.

STRATEGIC FLEXIBILITY IN DECISION MAKING

Summary: The main purpose of this article is to present the strategic flexibility and its role in building a competitive advantage in current organizations. Additionally, this paper is focused on product strategy flexibility dimensions (resources flexibility and coordination), and on new strategic management tools which are real options analysis. The article is based on subject literature and empirical studies.