



Bartłomiej J. Gabrys

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości
bartlomiej.gabrys@ue.katowice.pl

LUZ ORGANIZACYJNY W OPTYCE RESOURCE BASED VIEW: OPERACJONALIZACJA KONSTRUKTU

Streszczenie: Artykuł podejmuje próbę operacjonalizacji konstruktów, jakim jest luz organizacyjny. Rozważania osadzone są w nurcie Resource Based View i obejmują zdefiniowanie konstruktów, wskazanie interakcji z efektywnością organizacji oraz wybrane podejścia badawcze pozwalające na jego operacjonalizację. Całość opracowania kończy podsumowanie ukierunkowujące obszary przyszłych badań oraz stopień wykorzystania konstruktów w wymiarze pragmatycznym.

Słowa kluczowe: luz organizacyjny, RBV, metodyka badań.

Wprowadzenie

Długookresowa żywotność organizacji, w założeniach nurtu zasobowego (Resource Based View), opiera się na tworzeniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej wynikającej z czterech charakterystycznych cech zasobów, z jakich korzysta dana organizacja. Ich wartościowości – zwłaszcza w wymiarze strategicznym, unikalności, trudności w naśladowaniu – przynajmniej w krótkim okresie czasu oraz braku substytutów [Barney, 1991, s. 99-120; Penrose, 2009, s. 60]. Choć przedstawiona charakterystyka mówi wyraźnie o cechach jakościowych owych zasobów, odpowiadając na pytanie, co organizacji jest niezbędne, to stosunkowo mniej praktycy zarządzania mogą z niej wywnioskować o tym, ile istniejących i potencjalnych zasobów powinno się znajdować w obszarze pozwalającym na ich efektywne wykorzystanie. Nabiera to szczególnego znaczenia w sytuacji, gdy ciągle żywe jest zainteresowanie procesami „odchudzania” organizacji, zapoczątkowane w latach 90., w których liczy się eliminacja zbędnych kosztów, na drodze

pozbywania się nadwyżek kapitału ludzkiego czy minimalizacji duplikowania się zadań i funkcji w różnych działach czy dywizjach organizacji różnego typu. Nie bez znaczenia jest szerszy wpływ spowolnienia gospodarczego, gdzie receptą zarządzających na kryzys jest obniżka kosztów funkcjonowania i zwiększanie efektywności operacyjnej. W niniejszym artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie dotyczące nie tyle optymalnej ilości zasobów, ale wskazania miar, czy szerzej sposobów pomiaru, które pozwoliłyby praktykom na oszacowanie ich optymalnego poziomu.

1. Istota luzu organizacyjnego

Zdefiniowanie konstruktów, jakim jest luz organizacyjny, jest silnie warunkowane kontekstem, w jakim podejmowane są badania nad nim. Inna będzie definicja, gdy będzie go warunkować innowacyjność [Geiger, Cashen, 2004, s. 68-84], a zupełnie inna, gdy perspektywa będzie wiązać go z efektywnością organizacyjną czy branżą [Wefald, Katz, Downey, Rust, 2010, s. 70-87]. W zgodzie z przyjętą w artykule perspektywą badawczą autor definiuje luz organizacyjny, w ślad za L.J. Bourgeois, jako nadwyżkę realnie lub potencjalnie istniejących zasobów pozwalających organizacji na skuteczne dopasowanie się do wewnętrznych procesów zmian lub zewnętrznych presji na rzecz zmiany w jej polityce [Bourgeois, 1981, s. 29-39]. Co więcej, takie zdefiniowanie konstruktów pozwala uczestnikom organizacji na podejmowanie zmian w strategii wynikających ze zmian w otoczeniu zewnętrznym organizacji.

Przedstawiony konstrukt opiera się na wyodrębnieniu trzech typów zasobów pozwalających na zaistnienie luzu organizacyjnego: dostępnych, odnawialnych oraz potencjalnych (ich opis znajduje się w tab. 1). Ich udział w stymulowaniu strategicznego dopasowania organizacji do wymagań otoczenia, pełnienia roli bufora dla obecnych czy potencjalnych technologii, adjustacji działań o charakterze administracyjnym czy w końcu zarządzanie poszczególnymi typami zasobów wydaje się być krytycznym elementem w procesach odnowy organizacyjnej i rozwoju organizacji.

Tabela 1. Typy zasobów tworzących luz organizacyjny

Typ zasobu	Charakterystyka	Egzemplifikacja
1	2	3
zasoby dostępne	uczestnicy organizacji mają możliwość natychmiastowego i stosunkowo bezproblemowego skorzystania	gotówka w kasie, zapasy łatwo zbywalne, nie dociążeni pracownicy
zasoby możliwe do odtworzenia	dane zasoby zostały już w pewnym stopniu wykorzystane w przeszłości, lecz istnieje możliwość ich odtworzenia lub odzyskania wartości będących u ich podstaw	wymagane należności przekazane do windykacji, istniejąca rezerwa kadrowa, usprawnienia organizacyjne po stronie rutyn biurowych

cd. tabeli 1

1	2	3
zasoby potencjalne – do wykorzystania w stosunkowo bliskiej przyszłości	uczestnicy organizacji mają możliwość skorzystania z potencjału organizacji do skorzystania z zasobów będących w otoczeniu	wysoka zdolność kredytowa, pozytywna historia w kontaktach z danym uczestnikiem rynku, reputacja na rynku pracy pozwalająca na zatrudnianie wysoce wykwalifikowanych pracowników

Źródło: [Herold, Jayaraman, Narayanaswamy, 2006, s. 372-392].

Autor świadomy jest istnienia rozważań podważających funkcjonowanie organizacji z wykorzystaniem luzu organizacyjnego, gdzie przyjmuje się jego dopuszczalny poziom za bliski zeru – np. konwencjonalna teoria ekonomii [Cyert, March, 1963]. Aczkolwiek, zarówno praktycy, jak i teoretycy zarządzania jasno wskazują, że stan taki jest mocno nierealistyczny. Organizacje bez względu na typ prowadzonej działalności, nieposiadające luźnych zasobów jako swoistych absorberów nieprzewidywalnych zmian w otoczeniu, skazane są w gruncie rzeczy na porażkę. Można zatem wnioskować, iż luz organizacyjny jest niezbędny w procesie odnowy organizacyjnej. Inna perspektywa badawcza – teoria agencji – wskazuje luz organizacyjny jako przyczynę dla inicjowania i wprowadzania w życie zmian o charakterze strategicznym. Luźne zasoby pozwalają uczestnikom organizacji w takim przypadku na dopasowanie do zewnętrznych zmian przy minimalizowaniu niekorzystnych efektów tych zmian dla organizacji, grup i poszczególnych uczestników rozważanych indywidualnie, z jednej strony, oraz na eksperymentowaniu i zajmowaniu nowych pozycji konkurencyjnych w odniesieniu do otoczenia i dynamicznych zmian mających w nim miejsce (np. wprowadzając innowacje produktowe czy procesowe) z drugiej strony.

Jeszcze bardziej odmienne podejście prezentuje literatura przedmiotu łącząca luz organizacyjny symultanicznie z innowacyjnością i efektywnością – daje ona możliwość traktowania luzu organizacyjnego w dwójnasób. Luz organizacyjny w tej perspektywie opiera się o dwa typy zasobów: zaabsorbowane i niezaabsorbowane [Huang, Chen, 2010, s. 420-428]. Typ luzu oparty na zasobach zaabsorbowanych ma bezpośredni wpływ na rozwój innowacji jako predyktora efektywności. Niezaabsorbowany z kolei przyczynia się do stymulowania procesów zarządzania w kierunku nowych, innowacyjnych aktywności. Tam, gdzie istnieje wyższy poziom luzu niezaabsorbowanego dochodzi do przedwczesnego zakończenia procesów projektowych innowacji ze względu na ścisłe przestrzeganie procedur efektywnościowych (np. zbyt wiele projektów prowadzonych symultanicznie) [Greve, 2007, s. 945-975].

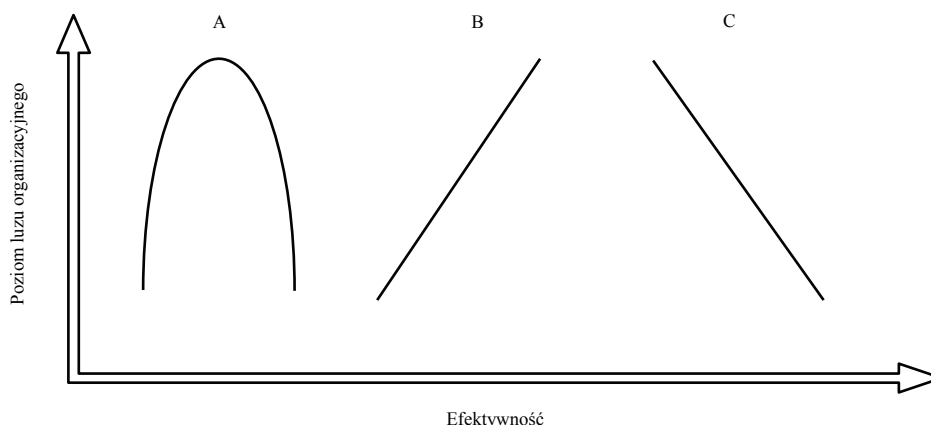
2. Luz organizacyjny a efektywność organizacji

Założenie istnienia relacji pomiędzy luzem organizacyjnym a efektywnością organizacji jest wyjątkowo silnie osadzoną koncepcją leżącą u podstaw wielu rozważań teoretycznych w naukach o zarządzaniu. Ujęcie zasobowe skupia uwagę badaczy i praktyków na odpowiedzi na pytanie: które zasoby w sposób szczególny przyczyniają się wzrostu konkurencyjności organizacji. Optymalne osadzenie zasobów w kontekście organizacyjnym, bez względu na to, czy rozpatruje się je w kategoriach unikatowości i trudności w skopiowaniu [Wernefelt, 1995, s. 171-174], czy wyjątkowości procesów ich eksploatacji [Teece, 2007, s. 1319-1334], ma zdecydowany, choć niejednoznaczny wpływ na wyniki finansowe organizacji. Nie do przecenienia jest także rola sektora, w jakim aktywności te mają miejsce.

Niejednoznaczność wpływu luzu organizacyjnego na wyniki finansowe organizacji, a częściowo również na efektywność organizacji może przejawiać się następująco:

- Zbyt wysoki poziom luzu organizacyjnego może prowadzić do wysokiego poziomu zadowolenia zarządzających z istniejącego stanu zarządzania procesami w organizacji, a to z kolei najczęściej do marnotrawstwa i braku efektywności, choć z drugiej strony pozwala na szerokie prowadzenie działań o charakterze badawczym i poszukiwaniu nowych źródeł przewagi konkurencyjnej.
- Zbyt niski poziom luzu organizacyjnego może ukierunkowywać uczestników organizacji w stronę „obrony istniejących pozycji” i skupiania uwagi na minimalizacji kosztów przy eksploatacji istniejących źródeł przewagi konkurencyjnej, prowadząc jednocześnie do braku zainteresowania eksplorowaniem otoczenia celem poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, co w krótkiej perspektywie czasu może przelożyć się na lepszy efekt finansowy, ale w dłuższej perspektywie może stanowić poważne zagrożenie dla nowości i innowacyjności organizacji [Nohria, Gulati, 2006, s. 1245-1264].

Tak zakreślone ogólne ramy oddziaływania luzu organizacyjnego na efektywność organizacji zdają się mieć potwierdzenie w badaniach empirycznych, gdzie relacje te miały charakter raz pozytywny, kiedy indziej negatywny, a ich graficzne zobrazowanie w jednych przypadkach miało charakter liniowy, w innych był to wykres krzywoliniowy [Daniel, Lohrke, Fornaciari, Turner, 2004, s. 565-574]. Zdecydowana większość rozważań teoretycznych oraz tych będących wynikiem badań empirycznych jednoznacznie wskazuje obraz odwróconej litery „U” jako najlepiej oddający typ relacji między luzem organizacyjnym a efektywnością (zaznaczony na rys. 1 jako typ „A”).



Rys. 1. Graficzne odwzorowania wpływu luzu organizacyjnego na efektywność organizacyjną – najczęściej występujące typy według badań literaturowych

3. W kierunku operacjonalizacji konstruktów

Dotychczasowe rozważania pozwalają uznać luz organizacyjny za ważny element procesu rozwoju i odnowy organizacyjnej współczesnych organizacji. Pojawia się jednak problem operacjonalizacji konstruktów teoretycznych na rzecz ich empirycznego zweryfikowania w badaniach w warunkach polskich organizacji. Przeprowadzone i dostępne w literaturze operacjonalizacje są silnie skorelowane z podejściem badawczym i w dużej mierze reprezentują poglądy danego autora i kontekst badawczy. Nie bez znaczenia dla operacjonalizacji luzu organizacyjnego jest również odpowiedź na pytanie o charakter badanych elementów. Z jednej strony występuje dychotomia dzieląca miary na obiektywne lub subiektywne, a z drugiej dychotomia ta może mieć charakter podziału na miary absolutne lub relatywne.

Tabela 2. Wybrane metody pomiaru luzu organizacyjnego

Autor	Kontekst badawczy	Wykorzystane miary
1	2	3
K. Atuahene-Gima	luz organizacyjny moderujący relację między zdolnościami a obostrzeniami innowacji produktowych	Autorska czteropytaniowa skala: 1. Firma posiada niezaangażowane zasoby, które można szybko wykorzystać na rzecz podjęcia nowych inicjatyw strategicznych. 2. Firma posiada niewiele zasobów, które w krótkim okresie czasu, pozwalają na finansowanie nowych inicjatyw strategicznych. 3. Firma jest w stanie zdobyć w krótkim okresie czasu fundusze pozwalające na realizację nowych inicjatyw strategicznych. 4. Firma posiada w dyspozycji zarządzających substancjalne zasoby pozwalające na sfinansowanie nowych inicjatyw strategicznych

cd. tabeli 2

1	2	3
Y.F. Huang, C.J. Chen	luz organizacyjny w podziale na zabsorbowany i niezabsorbowany	Luz zabsorbowany: fundusz zapasowy, fundusz remontowy, zobowiązania – średnia za okres trzech ostatnich lat. Luz niezabsorbowany: amortyzacja, fundusz rezerwowy, kredyty, wydatki związane bezpośrednio ze sprzedażą, zysk zatrzymany z lat ubiegłych – średnia za okres trzech ostatnich lat
L.J. Bourgeois	luz organizacyjny w perspektywie zachowań, polityk i decyzji strategicznych	Luz jako funkcja wielu zmiennych: zysk zatrzymany – wzrost oznacza przyrost luzu organizacyjnego, wypłacona dywidenda – spadek oznacza przyrost luzu organizacyjnego, wydatki ogólne i administracyjne – wzrost oznacza przyrost luzu organizacyjnego, udział kapitału obrotowego w sprzedaży – wzrost oznacza przyrost luzu organizacyjnego, rating kredytowy – wzrost oznacza przyrost luzu organizacyjnego, wskaźnik Cena do zysku – wzrost oznacza przyrost luzu organizacyjnego

W tab. 2 zaprezentowano wybrane¹ metody pomiaru luzu organizacyjnego, osadzone w określonym kontekście badawczym. Autor ma świadomość funkcjonowania w literaturze innych operacjonalizacji konstruktów, jakim jest luz organizacyjny², niemniej jednak zaznacza się w literaturze brak konsensusu co do wyboru określonej miary czy sposobu pomiaru przy założonych, różnych zmiennych zależnych, niezależnych czy kontrolnych. Część z tych badań ma charakter relacyjny i obiektywny [np. Bourgeois, 1981], część ma charakter absolutny i obiektywny [np. Huang i Chen, 2010], gdy jeszcze inne charakteryzuje absolutyzm i subiektywizm [np. Atuahene-Gima, 2005]. Dotychczasowe rozważania skłaniają autora do konstatacji, że wybór jednego z podejść będzie właściwy o tyle, o ile efektywność jego implementacji przyczyni się do uzyskania bardziej wiarygodnych i rzetelnych wyników badań.

Podsumowanie

Artykuł w swym założeniu miał wskazać na potencjalne ścieżki metodyczne pomiaru luzu organizacyjnego. Opisane typologie i charakterystyki pozwoliły

¹ Kryterium doboru była częstotliwość powoływania się na daną operacjonalizację w literaturze.

² Na przykład J.L. Kmetz [1980, s. 246-250] – opracował subiektywną skalę mierzącą luz w zasobach, luz w efektywności i wykorzystywanie technik zwiększających efektywność pracy; D.E. Dimick, V.V. Murray [1978, s. 611-623] stosują jako przybliżenie poziomu luzu organizacyjnego wskaźniki: średnią zysku za ostatnie pięć lat, liczba pracowników i wolumen sprzedaży.

w pewnym stopniu scharakteryzować sam konstrukt, ale niekoniecznie dały prostą odpowiedź co do metodyki pomiaru. Wydaje się, iż argumentem przemawiającym za określoną ścieżką metodyczną powinien stać się, i to każdorazowo, jasno zdefiniowany cel rozumiany w kategoriach wysokiej zdolności wyjaśniającej badanych zmiennych i zaproponowanych modeli. Trudno w zaproponowanych rozważaniach teoretycznych jednoznacznie wskazać jedną ścieżkę postępowania jako najlepszą z potencjalnych i sprawdzającą się w każdym przedsięwzięciu badawczym. Nie zmienia to jednak faktu, iż luz organizacyjny przekłada się na efektywność organizacyjną – co ważne, nie zawsze pozytywnie – stąd praktycy zarządzania powinni próbować oszacowywać niezbędne zasoby z wykorzystaniem tej ścieżki, która w sposób optymalny (uwzględniając koszt realizacji oraz otrzymane efekty) będzie przyczyniać się do odnowy organizacyjnej.

Literatura

- Atuahene-Gima K. (2005), *Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation*, "Journal of Marketing", Vol. 69, s. 61-83.
- Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", No. 17, s. 99-120.
- Bourgeois L. (1981), *On the Measurement of Organizational Slack*, "Academy of Management Review", Vol. 6, No. 1, s. 29-39.
- Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Daniel F., Lohrke F., Fornaciari C., Turner, R. (2004), *Slack Resources and Firm Performance: A Meta-Analysis*, "Journal of Business Research", Vol. 57, No. 6, s. 565-574.
- Dimick D.E., Murray V.V. (1978), *Correlates of Substantive Policy Decisions in Organizations: The Case of Human Resource Management*, "Academy of Management Journal", Vol. 21, s. 611-623.
- Geiger S.W., Cashen L.H. (2004), *A Multidimensional Examination of Slack and Its Impact on Innovation*, "Journal of Managerial Issues", Vol. 14, No. 1, s. 68-84.
- Greve H.R. (2007), *Exploration and Exploitation in Product Innovation*, "Industrial and Corporate Change", Vol. 16, No. 5, s. 945-975.
- Herold D.M., Jayaraman N., Narayanaswamy C.R. (2006), *What Is the Relationship between Organizational Slack and Innovation?* "Journal of Managerial Issues", Vol. 18, No. 3, s. 372-392.
- Huang Y.F., Chen C.J., *The Impact of Technological Diversity and Organizational Slack on Innovation*, "Technovation" (2010), Vol. 30, No. 7-8, s. 420-428.
- Kmetz J.L. (1980), *A Preliminary Test of Relationships between Organization Slack and Theoretically Related Variables*, "Academy of Management Proceedings", s. 246-250.

- Nohria N., Gulati R. (2006), *Is Slack Good or Bad for Innovation?* "Academy of Management Journal", Vol. 39, s. 1245-1264.
- Penrose E. (2009), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford 2009, s. 60.
- Teece D. (2007), *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance*, "Strategic Management Journal", Vol. 26, No. 13, s. 1319-1334.
- Wefald A.J., Katz J.P., Downey R.G., Rust K.G. (2010), *Organizational Slack, Firm Performance and the Role of Industry*, "Journal of Managerial Issues", Vol. 22, No. 1, s. 70-87.
- Wernefelt B. (1995), *The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After*. "Strategic Management Journal", Vol. 16, s. 171-174.

**ORGANIZATIONAL SLACK FROM
RESOURCE BASED VIEW PERSPECTIVE: AN ATTEMPT TO
CONSTRUCT OPERATIONALIZATION**

Summary: The paper is making an attempt on the road to organizational slack operationalization. It is grounded in RBV (Resource Based View) of the firm. In this vein it define construct, presents interaction between organizational slack and effectiveness than it propose some construct operationalization. Finally, some research limitations are discussed specially from pragmatic point of view.

Keywords: organizational slack, RBV, research methodology.