

## Rola elastyczności w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym

Grzegorz Wojtkowiak\*

**Streszczenie:** *Cel* – Przedstawienie głosu w dyskusji nad znaczeniem elastyczności jako elementu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej we współczesnych przedsiębiorstwach; wskazanie zdolności adaptacyjnych oraz sposobów ich osiągnięcia na przykładzie branży budowlanej.

*Metodologia badania* – W pracy wykorzystano analizę wtórnych danych statystycznych, własną analizę wyników finansowych przedsiębiorstw notowanych na GPW oraz analizę przypadku – wynik wywiadu.

*Wynik* – Wynikiem jest przedstawienie: zmienności warunków, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa branży budowlanej, zmienności skali działania samych przedsiębiorstw, wyników tych zmian oraz ukazanie przykładu determinant osiągnięcia elastyczności pozwalającej na lepszą adaptację do tych zmian.

*Oryginalność/wartość* – W artykule zaprezentowano bardzo aktualne zagadnienie elastyczności przedsiębiorstw w wybranej branży, charakteryzując indywidualne jej cechy oraz interdyscyplinarne czynniki warunkujące jej elastyczne działanie.

**Słowa kluczowe:** elastyczność, branża budowlana, zdolności adaptacyjne, przewaga konkurencyjna

### Wprowadzenie

Otoczenie gospodarcze nazywane jest nieustannie zmiennym, turbulentnym, nieprzewidywalnym. Zachodzące zmiany społeczne, technologiczne, a w ostatnim czasie również polityczne, mają ogromny wpływ na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. O ile jednak jeszcze dwadzieścia lat temu odpowiedzią na dynamiczne zmiany była restrukturyzacja, transformacja czy adaptacja, to obecnie procesy te wydają się niewystarczające do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Środowisko niepewności i powiększających się nowych obszarów ryzyka stającego się immanentną cechą każdej aktywności gospodarczej, a także brak możliwości ich wyeliminowania, zmusza organizacje do zaakceptowania nowej sytuacji, a nawet wykorzystania jej do osiągnięcia korzyści (Skrodzka 2013: 5).

Ciągłe przeobrażanie się przedsiębiorstw działających w tradycyjnych strukturach nie jest możliwe, ale w tym samym czasie co otoczenie, zmieniają się również narzędzia, zasoby i strategie, jakimi mogą posługiwać się przedsiębiorstwa. Dostępne rozwiązania informatyczne pozwalające na szybszy przepływ informacji, technologie przyspieszające przebieg procesów, czy nastawienie społeczne umożliwiły stworzenie nowych, elastycznych

---

\* dr Grzegorz Wojtkowiak, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa, Aleja Niepodległości 10, 61-875 Poznań, e-mail: g.wojtkowiak@ue.poznan.pl.

rozwiązań. To właśnie „elastyczność” czy coraz częściej określana „zwinność” (Trzcieliński 2011) staje się cechą współczesnych przedsiębiorstw i podstawą budowania przez nie przewagi.

Elastyczność ma istotne znaczenie dla współczesnego przedsiębiorstwa. W obszarze strategii jest instrumentem redukcji ryzyka i niepewności, determinantą przewagi konkurencyjnej, pozwala na opracowanie elastycznych (w budowie i wdrażaniu) strategii. W obszarze działania operacyjnego wpływa na systemy organizacji produkcji, wymiar funkcjonalny i decyzyjny oraz indywidualny (dla pracowników) potencjał zmian (Kasiewicz i in. 2009: 14). Zdolności adaptacyjne obejmują zatem praktycznie wszystkie obszary zarządzania: zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe, informacyjne, relacyjne (*Elastyczność...* 2008) – elastyczność staje się zatem cechą strategiczną. O jej znaczeniu świadczy też nie tylko rozwój wiedzy o poszczególnych obszarach elastyczności, ale także popularyzowanie wielu zbliżonych metod zarządzania czy strategii, typu: *lean management*, *lean production* czy *lean enterprise* (np. Thüerer 2013: 70; Saurin i in. 2013: 5824).

Celem ogólnym niniejszego artykułu jest przedstawienie głosu w dyskusji nad znaczeniem elastyczności jako elementu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej we współczesnych przedsiębiorstwach. Zdolności adaptacyjne oraz sposoby ich osiągnięcia, zostaną przedstawione na przykładzie branży budowlanej, charakteryzującej się w okresie ostatnich kilku lat znacznymi wahaniami.

W uzasadnieniu doboru obszaru, krótkiej analizie poddano zmienność branży budowlanej z wykorzystaniem danych GUS i własnych badań autora na grupie spółek notowanych na GPW. Badania prowadzone są dla danych w okresie 2009–2014 i zmierzają do identyfikacji przyczyn, skutków oraz narzędzi stosowanych podczas znacznych spadków skali działalności – w niniejszym artykule wykorzystano jedynie wycinek tych badań.

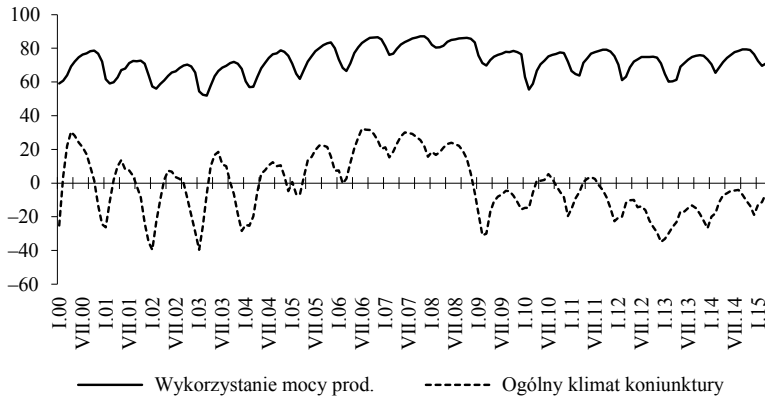
W analizie metod osiągnięcia elastyczności wykorzystano metodę analizy przypadków, przedstawiając jedno z badanych przedsiębiorstw notowanych na GPW i prowadząc wywiady z menadżerami spółki. Ze względu na objętość tekstu, zaprezentowano jedynie kluczowe wnioski.

## 1. Zmienność branży budowlanej

Determinanty elastyczności przedsiębiorstwa podzielić można na związane z rynkiem: zmienność popytu, krótsze cykle życia produktów i technologii, wzrost indywidualizacji, krótsze cykle dostaw; oraz związane z procesem produkcyjnym: niepewność wynikająca z uszkodzeń, związana z nakładami materiałów, czasem dostaw, zmiennością zasobów pracy (Jasiewicz i in. 2009: 97). Branża budowlana oraz przedsiębiorstwa budowlane w znacznym stopniu odzwierciedlają taką sytuację.

Uzasadniając właśnie taki wybór obszaru badawczego, można przeanalizować wykres zestawiający wykorzystanie mocy produkcyjnych oraz ogólnego klimatu koniunktury w branży. Mimo relatywnie nieznacznych średnich wahań rocznego wykorzystania mocy

produkcyjnych, w roku 2008 odnotowano znaczny spadek ogólnego klimatu koniunktury. Jednocześnie liczne upadłości firm budowlanych, przy równoległym poprawiającym się saldzie między przedsiębiorstwami powstającymi a wyrejestrowywanymi, wskazują na dużą zmienność branży.



**Rysunek 1.** Koniunktura i moce produkcyjne w budownictwie w latach 2000–2015

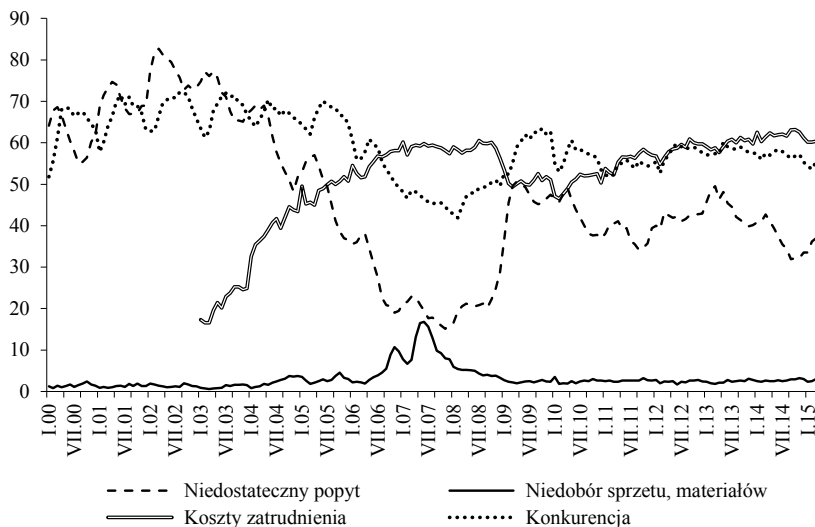
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS: *Koniunktura w przemyśle...*

Zwracają także uwagę znaczne wahania koniunktury rocznej, a co jest z tym związane, również przychodów, wyników i płynności przedsiębiorstw z branży (por. Tatarska 2013: 309). Wpływają na to zarówno naturalnie warunki atmosferyczne utrudniające szereg prac zewnętrznych, cykl prac budowlanych, ale także praktyka zamawiających – rozliczających zamówienia zwykle do końca roku kalendarzowego.

Cechą wyróżniającą branżę są także charakterystyczne bariery działalności (wybrane przedstawiono na rys. 2), zmieniające się wraz ze zmianami klimatu koniunktury. Niedobór sprzętu, materiałów i surowców oraz pracowników należą do najmniej znaczących barier ograniczających działalność przedsiębiorstw, choć czynniki te były bardziej odczuwalne w okresie wysokiej koniunktury okresu 2006–2008. Dość zaskakującą tendencję wykazuje wskaźnik trudności pozyskania kredytu – przedsiębiorcy znacznie mniej odczuwają kłopoty z pozyskaniem finansowania w trakcie obecnego spowolnienia, niż miało to miejsce w okresie 2001–2003. Rosną natomiast utrudnienia związane z niejasnymi przepisami i obciążeniami budżetowymi.

Niezwykle istotna i rosnąca w znaczenie jest bariera związana z kosztami zatrudnienia, co zaskakuje przy względnie stabilnym zagrożeniu odczuwanym ze strony konkurentów (które nie spadło znacząco nawet w okresie wysokiej koniunktury) i malejącym wpływie niedostatecznego popytu (zrozumiałego wobec poziomu wykorzystania zdolności produkcyjnych branży).

Kształtuje się zatem obraz branży przeżywającej albo kłopoty z niskim popytem, malejącymi cenami, wysoką konkurencją, albo kłopoty ze swoistą „kłęską urodzaju” (które to sformułowanie, choć nienaukowe, dobrze odzwierciedla problemy okresu wzrostów).



**Rysunek 2.** Wybrane bariery działalności przedsiębiorstw budowlanych (dane jako procent wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS: *Koniunktura w przemyśle...*

Wskazane bariery związane są także z charakterystycznym ryzykiem branżowym. Wyróżnia się tutaj: ryzyka związane ze zleceniem (i jego zakresem) i zleceniodawcą (od poprawności wymogów, przez poziom biurokracji po komunikację czy opóźnienia w decyzjach); ryzyka zespołu wykonawczego (od doświadczenia po uprawnienia i przyjęte role); ryzyko finansowe, prawne, projektowe, umowne, czasowe (dotyczące harmonogramów), cenowe, dotyczące miejsca realizacji oraz wykonawcze, związane z podwykonawcami czy potencjalnymi wadami (Tworek 2013: 37).

## 2. Wyniki przedsiębiorstw budowlanych

Dane branżowe znajdują swoje potwierdzenie w danych spółek branży budowlanej notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Analizie poddano wyniki spółek z okresu 2009–2014, wyróżniając te podmioty, które w badanym okresie zmniejszyły swoje obroty rok do roku o ponad 20%. Dobór przypadku związany jest z zainteresowaniami badawczymi autora – zdolnością przedsiębiorstw do zmniejszania skali działalności, a także większą trudnością do adaptacji do zmian negatywnych (kurczenia się rynku) niż pozytywnych (wzrostu skali działania).

Spśród spółek branży budowlanej notowanych na giełdzie w okresie 2010–2014 (44 podmioty) wybrano te, których przychody w ciągu roku spadły o więcej niż 20% w ciągu roku lub więcej niż 30% w okresie 2 lat (26 podmiotów). Jednocześnie wyeliminowano spółki w trakcie postępowania upadłościowego oraz te, które są w trakcie procesów naprawczych (wykazują się trwałym spadkiem parametrów finansowych) lub zostały wycofane z giełdy.

Wyniki pozostałych czternastu podmiotów poddano analizie w zakresie sprawozdań jednostkowych i wpływu zmiany przychodów na wynik działalności operacyjnej – uzyskane dane przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Zmienność skali przychodów i rentowności wybranych spółek budowlanych

Podmiot	*	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	Współczynnik korelacji
AWBUD SA	p	17,83	-5,51	10,86	-27,18	0,74
	r	8,51	-2,52	-0,36	-2,45	
BIPROMET SA	p	387,84	-35,74	-28,12	14,14	0,34
	r	2,54	1,76	-10,77	4,67	
BUDIMEX SA	p	33,81	4,24	-23,55	13,81	(!)
	r	-0,11	-1,87	-0,45	1,17	0,27
CENTRUM NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII SA	p	-17,61	17,50	-22,10	4,97	(!)
	r	-2,48	2,77	-0,20	2,21	0,87
ENERGOAPARATURA SA	p	-15,38	44,50	4,27	-27,86	(!)
	r	-2,95	0,99	-0,31	0,63	0,43
ERBUD SA	p	37,41	-13,41	-20,13	41,93	(!)
	r	-5,65	2,98	0,75	-0,56	-0,73
MOSTOSTAL PŁOCK SA	p	-30,73	48,07	-47,41	57,53	0,99
	r	-19,22	14,91	-20,56	20,69	
MOSTOSTAL WARSZAWA SA	p	41,14	-24,19	-49,60	3,10	0,23
	r	-8,80	0,11	-15,02	23,52	
MOSTOSTAL ZABRZE SA	p	-1,75	-35,66	-10,52	88,15	(!)
	r	-1,39	-7,28	10,81	1,11	0,17
PA NOVA SA	p	-9,70	42,01	-41,35	18,30	0,00
	r	3,48	-4,05	-5,57	-2,58	
POLIMEX–MOSTOSTAL SA	p	3,52	-13,34	-46,40	1,22	(!)
	r	-11,07	-21,36	17,51	-15,37	-0,84
PROCHEM SA	p	168,16	-33,08	-2,42	53,99	0,30
	r	3,10	-7,48	9,19	3,02	
TESGAS SA	p	-10,23	-32,50	-13,45	44,33	(!)
	r	-1,35	-16,69	10,51	0,86	0,39
ULMA SA	p	39,40	-14,03	-19,78	-13,35	0,99
	r	11,98	-12,88	-11,40	-8,59	

p – zmiana przychodów (r/r); r – zmiana rentowności działalności operacyjnej (r/r w p.p.); (!) oznaczenie szczególnych przypadków

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań prezentowanych spółek.

Zakres artykułu pozwala na potraktowanie analizy jedynie jako prezentacji poziomu zmienności przychodów i konieczności osiągnięcia elastyczności, nie uprawnia do wyciągania wniosków, w szczególności oceny elastyczności. Jednocześnie wyniki wskazują na kilka pozytywnie wyróżniających się przypadków przedsiębiorstw, w których dochodziło do zachowania rentowności działalności operacyjnej mimo znacznych spadków skali przychodów (przedsiębiorstwa te oznaczone w tabeli). Elastyczność nie musi zatem być domeną sektora MSP (por. Matejun 2014: 154).

Zmienność koniunktury, występujące nowe (i zmieniające się znane) zagrożenia, pojawiające się szczególne ryzyko, to argumenty potwierdzające trudność działania w branży budowlanej; to jednak również argumenty za poszukiwaniem szczególnych przewag konkurencyjnych. Sposób, w jaki osiągnęte są owe przewagi, zostanie przedstawiony na podstawie analizy przypadku Spółki TEGAS SA (również zaprezentowanego powyżej).

W ramach badania przeprowadzono wywiad z kluczowymi menadżerami i zarządem zmierzający do poznania sposobu osiągnięcia elastyczności działania. Wywiad poprzedzono szczegółową analizą wyników przedsiębiorstwa, którego przypadek został również uwzględniony w powyższej analizie wyników spółek notowanych na GPW.

### 3. Czynniki wpływające na elastyczność

Zagadnienie elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstw i czynników na nie wpływających jest poruszany najczęściej w wymiarze produkcyjnym i kadrowym. W zakresie elastycznych systemów produkcyjnych wymienia się (Brzeziński 2013: 223):

- elastyczność maszyn (podatność na przeprowadzenie niezbędnych zmian przy wykorzystaniu łatwodostępnych części),
- elastyczność asortymentu,
- elastyczność procesu technologicznego (możliwość produkcji różnymi sposobami),
- elastyczność rozwoju systemu – nawiązujący do możliwości budowy modularnej,
- elastyczność ograniczeń kolejnościowych.

Przejawem uelastyczniania zatrudnienia jest natomiast elastyczność płac (kosztowa), czasu pracy, zatrudniania i funkcjonalna (zawodowa – kwalifikacji oraz zewnętrzna: międzyzakładowa; a także przestrzenna (por. Król 2014: 24)).

Oba te ujęcia elastyczności, w znacznej mierze uniwersalne, nie stanowią jednak bezpośrednich rozwiązań – te specyficzne, branżowe, wyróżniono w trakcie badania. W wyniku wywiadu zidentyfikowano czynniki, które TEGAS SA identyfikuje jako kluczowe dla osiągnięcia elastyczności w branży budowlanej. Czynniki te podzielone są na pięć grup:

- a) behawioralne
  - mentalność menadżerów,
  - nietrzymanie się planów „za wszelką cenę”;
- b) finansowe
  - utrzymywanie potencjału finansowania,

- nadzór nad finansowym zaawansowaniem kontraktów;
- c) kooperacyjne
  - umiejętność pozyskania podwykonawców i ich koordynacji,
  - wysokie umiejętności konsorcjalne;
- d) taktyczne (specyficzne dla branży)
  - utrzymywanie własnego potencjału,
  - zdolność poszukiwania nisz i produktów stabilizujących działalność;
- e) organizacyjne i techniczne
  - budowa dynamicznych struktur wewnętrznych,
  - umiejętność elastycznej zmiany zakresu odpowiedzialności menadżerów,
  - wysokie zdolności logistyczne.

Mentalność kluczowych menadżerów: niezwykle istotna jest zmiana podejścia do działania, z celów związanych tylko i wyłącznie z realizacją zleceń i wzrostem skali działania, na prymat efektywności wyrażonej możliwościami wypracowania dodatkowej marży. Zdolność ta przejawia się przede wszystkim umiejętnością rezygnacji z pozyskiwania zleceń ze względu na relację ich wartości (ceny) zarówno do poziomu kosztów, jak i do poziomu trudności, szeroko pojętego ryzyka i potencjału wewnętrznego spółki, przy czym ostatni czynnik związany jest z relacją skali zadania do możliwości produkcyjnych jednostki. Uczestnictwo w walce cenowej niesie ryzyko obniżenia jakości działania i tym samym „zachwiania fundamentów” długoterminowego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Nietrzymanie się planów za wszelką cenę: umiejętność modyfikacji zamierzeń inwestycyjnych, finansowych, planów okresowych czy rocznych, w szczególności dotyczących skali obrotu, w zależności od bieżącej sytuacji rynkowej.

Zdolności związane z elastycznym podejściem do działalności wymagają także siły finansowej, wyrażonej nie tylko bieżącą sytuacją płynnościową, ale także zdolnością do pozyskania gwarancji, ubezpieczeń czy finansowania. Zabezpieczenie finansowe ma tutaj dwa wymiary:

- możliwość przetrwania w okresach dekoniunktury sezonowej (w okresach zimowych) i rynkowej,
- zdolność do finansowania kapitału obrotowego, który tradycyjnie rozumiany jest jako finansowanie zapasów i zaawansowania robót do dnia ich zafakturowania i pozyskania płatności; w obecnej sytuacji w branży oznacza także zdolność do skracania okresów płatności dla mniejszych, słabszych finansowo podwykonawców, którzy jednocześnie wykazują się znacznie wyższą elastycznością organizacyjną.

Wymiar finansowy osiągnięcia elastyczności związany jest także z ciągłą kontrolą i dynamicznym wycenianiem realizowanych kontraktów nie tylko na etapie pozyskania czy zakończenia zlecenia, ale szczególnie w jego trakcie. Pozwala to nie tylko na właściwą współpracę z zamawiającymi, ale także przyspiesza reakcję na odchylenia i wprowadzenie działań korygujących.

Specyfika branży budowlanej i jedna ze zdolności pozyskania elastyczności w realizacji obejmuje umiejętność pozyskania zasobów wykonawczych. Sezonowość związana z cyklem rocznym oraz strukturą pozyskanych zleceń powoduje, że nie tylko pod kątem wielkości kadry, ale również specjalizacji pracowników, firmy budowlane nie mogą być samowystarczalne. W przypadku większych podmiotów, dochodzi również kwestia elastyczności geograficznej, która może być zbyt kosztowna dla własnych sił wykonawczych. Podstawą umiejętności dostosowania się jest zatem dobra baza sprawdzonych firm podwykonawczych, a także wewnętrzne zasoby (ludzkie) i narzędzia organizacyjne pozwalające na sprawną koordynację ich pracy, planowanie, kontrolowanie i rozliczanie bieżących prac<sup>1</sup>. Warto posłużyć się w tym miejscu bezpośrednim cytatem z wywiadu, który podkreśla wagę umiejętności zarządczych w zakresie pracy podwykonawców. Definiując kluczowe kompetencje pozwalające na budowę elastyczności stwierdzono, że konieczny jest poziom kontroli pozwalający na określenie „kto, gdzie, kiedy i za ile wbija łopatę”.

Budowanie zasobu podwykonawców uelastycznia przedsiębiorstwo, jednak przy realizacji znacznych lub specyficznych pod względem technicznym zadań, niezbędna jest także „zdolność konsorcjalna”: pozyskania i sprawnej współpracy z innymi podmiotami branży (niejednokrotnie bezpośrednimi konkurentami).

Elastyczność oparta na podmiotach zewnętrznych ma jednak swoje granice, w szczególności w branży budowlanej. Sytuacja pogodowa, zmiany harmonogramów czy nawet zmowy cenowe na lokalnych rynkach podwykonawców powodują, że posiadanie własnych mobilnych brygad wykonawczych oraz sprzętu staje się koniecznością. Zapewnienie sił produkcyjnych pozwala na znacznie szybsze „gaszenie pożarów”, elastyczne przerzucanie zasobów między kontraktami, a w końcu gwarantuje zachowanie standardów jakościowych czy prawidłową realizację trudnych technicznie zadań.

Potencjał elastyczności w działaniu w wymiarze zasobowym łatwiej też osiągnąć, jeśli działalność zmienna (niestabilna, ryzykowna, sezonowa) łączy się ze stabilną. Dla przedsiębiorstw budowlanych zakres ten dotyczy odnajdywania nisz technologicznych, poszukiwania zleceń serwisowych, nadzorczych czy też wykształceniu „produktów”; może być także związany z łączeniem działalności budowlanej z deweloperską, produkcyjną czy inną, w której wykorzystywane są zbliżone zasoby, a które gwarantują stabilność finansową, pewność wykorzystania choćby części potencjału w okresie destabilizacji.

Możliwość wykorzystania posiadanych środków produkcji czy zasobów ludzkich związana jest także z umiejętnościami organizatorskimi: dynamiczną zmianą struktury organizacyjnej, przesuwaniami poszczególnych brygad między zadaniami (również w trakcie ich trwania), przyporządkowywaniem różnych zasobów technicznych. Dotyczy to także zmian w zakresach obowiązków kadry menadżerskiej, np. z funkcji organizacyjnych (przy własnym wykonawstwie) na nadzorcze i koordynacyjne (przy przewadze podwykonawstwa). Szczególnie trudne w tym zakresie, a związane z ewolucją branży, jest budowanie kadry

<sup>1</sup> Umiejętności w tym zakresie stanowią jedną z istotniejszych przewag konkurencyjnych na rynku; mogą podlegać osobnym badaniom, ale ich szczegółowy opis wykracza poza ramy niniejszego tekstu.



specjalistów technicznych, którzy poza kompetencjami wykonawczymi posiadają również wysokie zdolności administracyjne – zasadne jest tu wykorzystanie cytatu z wywiadu, iż „nie wystarczy zbudować, trzeba to jeszcze sprzedać” (w znaczeniu: wypełnić formalne części zlecenia budowlanego).

Trudne do przecenienia są także umiejętności logistyczne (specyficzne dla branży). Zdolność do alokacji sprzętu oraz zasobów ludzkich, umiejętność sprawnego przygotowania zaplecza (od zaplecza technicznego po kwatery dla pracowników) wpływa na koszty, czas wykonywania zadań, a także pozwala na maksymalizację wykorzystania potencjału.

Uzyskane dane spójne są wynikami badaczy rynków zagranicznych, którzy wskazywali na wieloaspektowość i interdyscyplinarność czynników wpływających na elastyczność, wyróżniając jednocześnie takie determinanty, jak: umiejętności, zachowania i postawy pracowników, zdolności budowania elastycznego łańcuch dostaw, zdolności do strategicznych aliansów (Lim i in. 2011: 234–235).

#### 4. Paradoksy elastyczności i jej pomiar

Komentując pozyskane wyniki należy zauważyć, że elastyczność związana jest często ze sprzecznymi podejściami. Przykładowo występuje tu paradoks łączenia budowania sił własnych z umiejętnościami konsorcjalnymi i pozyskania podwykonawców. Zdolności adaptacyjne dotyczą jednak osiągania odpowiedniej i świadomej równowagi pomiędzy tymi czynnikami.

Poszczególne czynniki wpływające na elastyczność są od siebie zależne. Przykładowo, zdolność do pozyskiwania zasobów zależeć będzie od umiejętności organizacyjnych oraz siły finansowej; to natomiast zmusza do innego pozornego paradoksu: jednoczesnego konkurowania i współdziałania, budowania swoistego „pluralizmu relacji” (por. Shipilov i in. 2014: 449).

Występowanie paradoksów potwierdza jednak tylko zasadność zainteresowania problematyką elastyczności w branży. Jeśli nawet partnerskie relacje z klientami w turbulentnym otoczeniu nie gwarantują skorzystania z nadarzających się szans (*Elastyczność...* 2008: 160), należy przyzwyczajać się do samodzielności, budując jednocześnie zaplecze partnerów (podwykonawców i konsorcjantów). Wyniki badań nad ryzykiem przedsiębiorstw budowlanych wykazują, że największe wymierne korzyści osiągnęte są poprzez eliminację ryzyka (Tworek 2013: 176); wykształcenie elastyczności jako kluczowej kompetencji mogłoby prowadzić do zmniejszenia ryzyka i potencjalnych jego konsekwencji.

Powstaje jednak pytanie o sposób mierzenia elastyczności przedsiębiorstwa. Autorzy wyspecjalizowani tym zakresie oceniają dotychczasowy dorobek przedmiotu jako bardzo zróżnicowany, pozwalający na pomiar w ujęciu poszczególnych zasobów, np. elastyczność maszyn, z koncentracją na podejściu operacyjnym, a nie całościowym (Kasiewicz i in. 2009: 77, 79). Jednocześnie, we własnych propozycjach, wskazują cztery kluczowe atrybuty elastyczności: koszt, zakres-głębokość, czas i jakość osiągnięcia docelowego poziomu

elastyczności, które mają reprezentować elastyczność w wymiarze strategicznym. Taki pomiar pozwoliłby także na odzwierciedlenie sposobu dochodzenia do określonego poziomu elastyczności.

W kontekście prowadzonego badania należałoby jednak zasugerować również pomiar pozwalający na ocenę efektu strategicznego: zdolności adaptacji do zmieniających się warunków. Najprostszym, a zarazem uniwersalnym pomiarem, może być weryfikacja zdolności do utrzymania pozytywnych wyników finansowych (wyrażonych np. rentownością działalności operacyjnej) w relacji do zmian poziomu przychodu; choć w praktyce wielu autorów tworzy wielowariantowe modele pozwalające także na szacowanie potencjału elastyczności (por. Lim i in. 2012: 361).

## Uwagi końcowe

Osiąganie wysokiego poziomu elastyczności może być postrzegane jako zdolność do pozyskania przewagi konkurencyjnej, jednak w wielu sytuacjach będzie także warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu. Prezentowana analiza przedsiębiorstw branży budowlanej, próba wskazania zmienności warunków, w jakich działają, oraz wykazany brak równowagi w skali przychodów, pokazują, że elastyczność może być ważną determinantą wartości przedsiębiorstwa. Efektywność w zarządzaniu tą wartością definiowana jest właśnie jako poszukiwanie oraz dążenie do optymalnych rozwiązań w zakresie alokacji zasobów (Jaki 2013: 133).

Przedstawione czynniki wpływające na poziom elastyczności firm budowlanych odnoszą się do umiejętności właściwego użycia zasobów, determinującego potencjał zarówno do wykorzystania szans, jak i osiągnięcia stabilizacji w przypadku dekonjunktury. To z kolei stanowi o długoterminowej wartości dla wszystkich interesariuszy, jest także ważnym aspektem w zarządzaniu ryzykiem – pozwala go unikać lub łagodzić konsekwencje wystąpienia.

## Literatura

- Brzeziński M. (2013), *Organizacja produkcji w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Elastyczność organizacji* (2008), red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Jaki A. (2013), *Pomiar i ocena efektywności kreowania wartości w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 760, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 59, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Kasiewicz S., Ormiańska J., Rogowski W., Urban W. (2009), *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw – od zarządzania zasobowego do procesowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Koniunktura w przemyśle, budownictwie, handlu i usługach 2000–2015*, www.gus.gov.pl (17.04.2015).
- Król M. (2014), *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- Lim B.T.H., Ling F.Y.Y., Ibbs C.W., Raphael B., Ofori G. (2012), *Mathematical Models for Predicting Organizational Flexibility of Construction Firms in Singapore*, „Journal of Construction Engineering & Management” vol. 138, iss. 3.
- Lim B., Ling F., Ibbs C., Raphael B., Ofori G. (2011), *Empirical Analysis of the Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business*, „Journal of Construction Engineering & Management” vol. 137, iss. 3.

- Matejun M. (2014), *The role of flexibility in building the competitiveness of small and medium enterprises*, „Management” vol. 18, no. 1.
- Saurin T., Rooke J., Koskela L. (2013), *A complex systems theory perspective of lean production*, „International Journal of Production Research” vol. 51, iss. 19.
- Shipilov A., Gulati R., Kilduff M., Li S., Wenpin T. (2014), *Relational pluralism within and between organizations*, „Academy of Management Journal” vol. 57, iss. 2.
- Tatarska M. (2013), *Ocena wyników działalności przedsiębiorstwa budowlanego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 760, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 59, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Thürer M. (2013), *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit*, „Quality Management Journal” vol. 20, iss. 3.
- Trzcieliński S. (2011), *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Tworek P. (2013), *Reakcja na ryzyko w działalności przedsiębiorstwa budowlano-montażowego*, Difin, Warszawa.
- Zmiany w organizacjach w warunkach niepewności* (2013), red. W. Skrodzka, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

### THE ROLE OF FLEXIBILITY IN THE MANAGEMENT OF A CONSTRUCTION COMPANY

**Abstract:** *Purpose* – To express the author’s opinion in a discussion about the meaning of flexibility as an element of gaining competitive advantage in modern companies; showing adaptability and means to achieve it on an example of a construction company.

*Design/methodology/approach* – An analysis of secondary statistical data was used in the article, as well as own analysis of financial results of stock listed companies (Warsaw Stock Exchange) and case study (interview).

*Findings* – The findings of the article provide information about: changes of circumstances, in which construction companies exist, volatility of scope of operations of these companies, results of these changes and showing an example of factors needed to achieve better flexibility, which in turn allow for better adaptability to the changes.

*Originality/value* – The article presents very current issues of flexibility of companies in the chosen sector, it describes their individual characteristics and interdisciplinary factors influencing flexible operations in that sector.

**Keywords:** flexibility, construction sector, adaptability, competitive advantage

### Cytowanie

- Wojtkowiak G. (2015), *Rola elastyczności w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 74, t. 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 321–331; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).

