

WPŁYW LUZÓW ORGANIZACYJNYCH NA KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW Z UWZGLĘDNIENIEM MODERACJI OTOCZENIA

DOI: 10.33141/po.2022.10.01

Przegląd Organizacji, Nr 10(993), 2022, s. 3-10

www.przegladorganizacji.pl

Grzegorz Głód
Ewa Raczyńska

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Luzy organizacyjne tworzą istotny potencjał i mogą stanowić kluczowy czynnik budujący przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Konkurencyjność jest związana z oceną wyników przedsiębiorstwa oraz jego możliwościami uzyskania pozytywnych wyników w przyszłości. Konkurencyjność i konstrukty pokrewne zajmują ważne miejsce w badaniach z obszaru zarządzania strategicznego, są to pojęcia często badane i poruszane w literaturze, w przeciwieństwie do luzów organizacyjnych. Zestawienie obydwu pojęć nie występuje często w piśmiennictwie międzynarodowym, natomiast w literaturze polskojęzycznej jest wręcz marginalne (Agusti-Perez i in., 2020; Bratnicka-Mysliwec, Ingram, 2022; Ćwiklicki, Wodecka-Hyjek, 2014), jednak wskazywane jako potencjalny przyszły kierunek badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Zwykle łączenie tych dwóch pojęć jest wynikiem badań złożonych, stąd też omówione w artykule wyniki wpisują się nie tylko w lukę badawczą w Polsce, ale również na świecie.

Celem artykułu jest ustalenie stanu wiedzy na temat luzów organizacyjnych i konkurencyjności oraz prezentacja wyników badań na ten temat przeprowadzonych przez autorów wraz z ich implikacjami praktycznymi i teoretycznymi. Autorzy dokonali przeglądu literatury i na tej podstawie wyłonili lukę badawczą w obszarze dotyczącym luzów organizacyjnych. Następnie postawili dwie hipotezy badawcze wpisujące się w lukę badawczą, pierwsza dotyczyła zależności pomiędzy luzami organizacyjnymi a poziomem konkurencyjności w przedsiębiorstwach, a druga moderacji otoczenia między wymienionymi konstruktami. Artykuł zawiera przegląd literatury polskojęzycznej i anglojęzycznej przedmiotu w podejmowanym obszarze badawczym, który stanowi podstawę przeprowadzonych badań empirycznych. Z rozważań teoretycznych artykuł przechodzi w opis metody badawczej wraz z przedstawieniem wyników badania realizowanego na podstawie opracowanego kwestionariusza ankiety na grupie 422 polskich przedsiębiorstw. Weryfikację hipotez badawczych przeprowadzono z wykorzystaniem podstawowych narzędzi statystycznych oraz modeli regresji liniowych. Wyniki przeprowadzonych analiz pozwoliły na ich pozytywną weryfikację. Na tej podstawie sformułowano rekomendacje o charakterze teoretycznym i praktycznym.

Przegląd literatury

Część teoretyczna artykułu powstała na podstawie krytycznego przeglądu literatury. Przegląd literatury obejmował artykuły i rozdziały w monografiach w językach polskim oraz angielskim. W ramach przeglądu literatury posłużono się bazami Google Scholar, ProQuest, Emerald, Scopus, Web of Science, BazEkon oraz wyszukiwarką Google, stosując następujące słowa kluczowe: *slack*, *organizational slack*, *competitiveness*, *competitive advantage*, *environment*, *luzy organizacyjne*, *otoczenie*, *konkurencyjność*, *przewaga konkurencyjna*. Liczba zidentyfikowanych artykułów w języku angielskim była znacząco wyższa niż podczas przeglądu literatury polskojęzycznej. Artykuły kwalifikowano do dalszego przeglądu po zapoznaniu się z abstraktami. Przegląd literatury obejmował również analizę wcześniejszych badań prowadzonych w zakresie tematyki niniejszego artykułu. Na podstawie przeglądu stwierdzono brak artykułów w języku polskim odnoszących się do danej tematyki, zidentyfikowano nieliczne artykuły/rozdziały w monografiach odnoszących się bezpośrednio do luzów organizacyjnych. Literatura anglojęzyczna jest bogatsza w zakresie rozważań teoretycznych o wskazanej tematyce, jednak wciąż są to nieznaczne pozycje (Ruiz-Moreno i in., 2008; Su i in., 2009, s. 87; You i in., 2020).

Luzy organizacyjne a konkurencyjność

Luzy organizacyjne definiowane przez pryzmat podejścia zasobowego to nadwyżka istniejących w organizacji zasobów, które w realny lub potencjalny sposób pozwalają dopasować się do rzeczywistych warunków zewnętrznych i wewnętrznych (Bourgeois, 1981). Luz organizacyjny może być wynikiem celowych działań przedsiębiorstwa, ale także może być skutkiem ubocznym innych działań (Błach, Goczyńska, 2017, s. 60). Do powstania luzów organizacyjnych przyczyniają się trzy typy zasobów: dostępne, odnawialne i potencjalne (Gabryś, Bratnicki, 2015, s. 33), tworząc odpowiednio luz wchłonięty, luz niewchłonięty i luz potencjalny (Murro i in., 2016, s. 135). Pojęcie luzu organizacyjnego wywodzi się z badań R. Cyerta i J. Marcha z roku 1963,

natomiast wielowymiarowy opis pojęcia zawdzięcza się badaniom Bourgeois i Singh z roku 1983 (Meyer, Leitner, 2018, s. 184). Obecnie luz występuje w badaniach jako konstrukt, mediator i moderator (Abu Salim i in., 2019, s. 874). W literaturze polskojęzycznej istnieje luka badawcza dotycząca luzów organizacyjnych. Liczba artykułów odnoszących się do tego pojęcia jest niewielka. Luz organizacyjny pojawia się jako badany element; brak artykułów poglądowych bywa zestawiany z odnową organizacyjną (Gabryś, 2015, s. 49) oraz innowacyjnością (Ćwiklicki, Wodecka-Hyjek, 2014, s. 773). W literaturze międzynarodowej (w języku angielskim) luz organizacyjny najczęściej jest zestawiany z innowacyjnością (Herold i in., 2006, s. 372) i efektywnością/produktywnością/wydajnością (Carnes i in., 2019, s. 59), jednak występuje on również w innych modelach. Rzadko bywa wykorzystywany w relacji z oceną poziomu konkurencyjności, artykuły dotyczące takiej tematyki są nieliczne. Zwykle występują w połączeniu z innowacyjnością (luzy-innowacyjność-konkurencyjność). Schemat prowadzonych badań opiera się na istotności związku między innowacyjnością a konkurencyjnością – im silniejsza konkurencja, tym większy nacisk na innowacyjność, a poziom luzów organizacyjnych wpływa właśnie na innowacyjność (Marin-Idarraga, Cuartas-Marin, 2019, s. 97–98). Konkurencyjność odzwierciedla potencjał przedsiębiorstwa, czyli jego zasoby, umiejętności i zdolności, które zapewniają wyższość nad innymi przedsiębiorstwami w danym sektorze. Jest to więc wielowymiarowa cecha organizacji, która wynika z wewnętrznych charakterystyk i odnosi się do umiejętności dostosowania do otoczenia (Walczak, 2010, s. 5). Związek luzu organizacyjnego z konkurencyjnością wynika z charakterystyki pojęcia. Luz jest cennym zasobem umożliwiającym zapewnienie przestrzeni w organizacji do myślenia, wdrażania innowacji, doskonalenia, a przez to zwiększania zdolności firmy do radzenia sobie z zagrożeniem ze strony konkurencji (You i in., 2020, s. 1). Warto w tym miejscu nadmienić, że wpływ luzów organizacyjnych na skuteczność przedsiębiorstwa ma charakter U-kształtny, co wskazuje, że istnieje pewna optymalna liczba luzów. Jak zaznaczają badacze tej tematyki, istotnie powinno się to przełożyć (bez uwzględnienia moderacji innych czynników) na wzrost przewagi konkurencyjnej (Chiu, Liaw, 2009, s. 337).

Oddziaływanie otoczenia na luzy organizacyjne

Otoczenie definiowane jest jako skomplikowany system trendów, zaburzeń i rynków, które tworzą ramy działania organizacji, czyli jest to wszystko, co nie należy do przedsiębiorstwa, a wywiera lub może wywierać wpływ na organizację aktualnie lub w przyszłości (Wach, 2008, s. 26–27). Otoczenie organizacji w zależności od sektora może być bardziej lub mniej turbulentne, złożone i nieprzewidywalne. Do opisu otoczenia zwykle używa się trzech kategorii – dynamizmu, wrogości i złożoności (Głód, 2020, s. 88). Dynamizm stawia się naprzeciw stabilności i interpretowany jest jako nieprzewidywalność

tempa zmian w sektorze oraz niepewności zachowania klientów (Li, Liu, 2014, s. 2796). Złożoność traktowana jako hojność odnosi się do stopnia, w jakim zasoby są dostępne dla przedsiębiorstwa w porównaniu do konkurencji (Anderson, Tushman, 2001, s. 689). Dynamizm objawia się w obrotach firmy, nieprzewidywalności czy braku gotowych rozwiązań, natomiast hojność umożliwia pozyskanie zasobów i identyfikowanie okazji prowadzących do uzyskania przewagi konkurencyjnej (Głód, Wronka-Pośpiech, 2022, s. 51–52). Jak wskazuje literatura, skłonność do gromadzenia luzów organizacyjnych jest zależna od środowiska (Khan, Mir, 2019, s. 655). Luz działa jako bufor będący stabilizacją przedsiębiorstwa, jest gromadzony w fazach rozkwitu i zużywany podczas kryzysów (Cyert, March, 2006, s. 62). Naturalną cechą przedsiębiorstw posiadających wysoki poziom luzów organizacyjnych jest niższy wynik finansowy, stąd w organizacjach, gdzie jest istotny zysk, takich jak spółki giełdowe, luzy są mniejsze (Deephouse, Wiseman, 2000). Jednak w przedsiębiorstwach, gdzie środowisko określane jest mianem dynamicznego (gospodarki wschodzącej), utrzymuje się wyższy poziom luzu celem zapewnienia bezpieczeństwa firmie poprzez szybsze reagowanie (Godoy-Bejarano i in., 2020, s. 11). Ponadto w przypadku wchodzenia na nowe rynki luz organizacyjny może wpłynąć na powodzenie strategii ekspansji (Carneiro i in., 2018, s. 1063). Niewchłonięty luz to głównie nadmiar niewykorzystanych środków płynnych, które w krótkim czasie można zaangażować celem stabilizacji organizacji w dynamicznym otoczeniu (Khan, Mir, 2019, s. 655). Niestety, jak wskazuje teoria behawioralna, wysoki poziom luzów organizacyjnych zapewnia menedżerom wysokie poczucie bezpieczeństwa i usztywnia strategię, przez co wolniej reagują na zmiany w środowisku niż konkurencyjne przedsiębiorstwa nieposiadające bufora (George, 2005, s. 674). Nie zmienia to jednak faktu, że brak luzów organizacyjnych utrudnia przedsiębiorstwu odkrywanie nowych możliwości i kreowanie nowych, innowacyjnych produktów, nawet jeśli otoczenie określa się jako hojne (Khan, Mir, 2019, s. 659). Uчени spierają się co do znaczenia luzów organizacyjnych, uwzględniając z jednej strony ich istotę, z drugiej – teorię behawioralną. Aktualne badania dążą do pewnego kompromisu, z którego wynika, że dla każdej organizacji istnieje pewien poziom luzu organizacyjnego nazywany zdrowym, który umożliwia kreację, jednakże zgodnie z teorią behawioralną, nie prowadzi do rozluźnienia zarządzania. Ze względu na specyfikę otoczenia, hojność i dynamizm, powinno się znaleźć optymalny poziom luzu dla przedsiębiorstw danego sektora. Zwraca się jednak uwagę, że do chwili wystąpienia sytuacji „testowej” nieznany jest optymalny poziom luzów dla organizacji (McHugh, Cross, 2021, s. 9). W związku z licznymi wyzwaniem obserwowanymi w gospodarce rola otoczenia ulega wzmocnieniu – tak więc konieczne jest prze wartościowanie jego roli (Mączyńska, Okoń-Horodyńska, 2020, s. 18). Z badań sektora turystycznego wynika, że luzy organizacyjne są istotne również w sytuacjach zagrożeń terrorystycznych, politycznych, czy wszelkich sytuacjach powodujących wyczekującą postawę konsumenta (Zheng i in., 2021, s. 1002).

Luz organizacyjny, konkurencyjność a otoczenie

Zdolność organizacji do dopasowania się do warunków panujących w otoczeniu jest jednym z ważniejszych elementów kształtujących przewagę konkurencyjną. Pomocnym w reagowaniu na zmiany w otoczeniu jest luz organizacyjny. Luz reprezentuje stopień, w jakim niezaangażowane zasoby są dostępne dla organizacji również w celu reagowania na zmiany, umożliwiając zastosowanie nowej strategii, np. wprowadzenie nowych produktów czy wejście na nowe rynki (Ruiz-Moreno i in., 2008, s. 510). Jednym z najbardziej kluczowych, w celu zachowania pozycji konkurencyjnej, zasobów jest zasób finansowy (You i in., 2020, s. 2). Co ciekawe, badania przeprowadzone w Chinach wskazują na istotne znaczenie istnienia niezaabsorbowanych luzów organizacyjnych na utrzymanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach funkcjonujących w otoczeniu charakteryzującym się dużą dynamiką spowodowaną przemianami instytucjonalnymi (Su i in., 2009, s. 87). Jak przedstawiają badacze, poziomy luzu powinny być wyższe w przypadku niskiej hojności i wysokiego dynamizmu, niż wskazuje na to efektywność. Badania uwzględniające otoczenie i konkurencyjność wskazują, iż przedsiębiorstwa potrzebują wolnych zasobów, aby móc się adaptować do środowiska, co pozwala lepiej dopasować się do środowiska konkurencyjnego (Levinthal, March, 1981, s. 309). Wartość luzu tkwi w jego potencjale, co może być w sposób skuteczny przełożone na strategiczne zasoby przynoszące organizacji przewagę konkurencyjną w sposób trwały (Barney, 2001, s. 44). Oczywiście przewaga ta będzie zależać od wielu czynników, w tym od wykorzystania potencjału, jakim jest luz organizacyjny. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury sformułowano dwie hipotezy badawcze:

H1: Występuje zależność pomiędzy luzami organizacyjnymi a poziomem konkurencyjności.

H2: Dynamizm i hojność otoczenia moderują zależność pomiędzy luzami organizacyjnymi a poziomem konkurencyjności.

Metoda badawcza

Omawiane w artykule badania empiryczne stanowią jeden z podejmowanych wątków w szerszych badaniach dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych w Polsce w warunkach globalnego kryzysu gospodarczego, które były realizowane w Katedrze Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach.

Badania zostały przeprowadzone w okresie sierpień-październik 2021 r. wśród 422 przedsiębiorstw. Według kryterium wielkości, 174 stanowiły mikroprzedsiębiorstwa (41,23%); 116 małe (27,49%); 122 średnie (28,91%) oraz 10 dużych firm (2,37%). Dominującym profilem działalności badanych przedsiębiorstw był profil usługowy – 187 firm (44,31%); kolejnym mieszany – 84 firmy

(19,91%) oraz handlowy – 76 firm (18,01%) i produkcyjny – 75 firm (17,77%). Najwięcej organizacji działa na rynku krajowym – 132 przedsiębiorstwa (31,28%), następnie na rynku lokalnym działa 125 przedsiębiorstw (29,62%), z kolei na rynku regionalnym działa 80 przedsiębiorstw (18,96%), działalność międzynarodową deklaruje 70 przedsiębiorstw (16,59%), a 15 na rynku globalnym (3,55%).

Zastosowane w badaniu empirycznym skale pomiarowe były oparte na literaturze przedmiotu i wykorzystywały siedmiopunktowe skale Likerta (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 7 – zdecydowanie się zgadzam). Aby zbadać konkurencyjność, uwzględniono operacjonalizację przewagi konkurencyjnej zaproponowaną przez O. Schilke (2014), przedstawiającą ją jako dwuwymiarowy konstrukt, na który składa się skuteczność strategiczna (wymiar jakościowy) oraz wynik finansowy (wymiar ilościowy), oba mierzone w porównaniu z konkurencją. Stwierdzenia dla tych dwóch wymiarów zaproponowali odpowiednio S.D. Jap (1999) – 3 stwierdzenia (alfa Cronbacha = 0,79) oraz J. Weerawardena (2003) – 3 stwierdzenia (alfa Cronbacha = 0,89).

Z kolei do oceny otoczenia wykorzystano dwie skale – hojność i dynamizm. Hojność oceniano za pomocą trzech stwierdzeń zaczerpniętych z K.M. Sutcliffe (1994) – współczynnik alfa Cronbacha dla tej skali wyniósł 0,67. Natomiast w przypadku dynamizmu otoczenia skorzystano z propozycji D. Li i J. Liu (2014) – 4 stwierdzenia (alfa Cronbacha = 0,66), która bierze pod uwagę cztery kluczowe czynniki otoczenia, takie jak wpływ środowiska przemysłowego, zachowania konkurentów, postęp technologiczny oraz wymagania klientów. W analizie luzów organizacyjnych wykorzystano dwa stwierdzenia, które zaproponowali S. Khan i A. Mir (2019) – alfa Cronbacha = 0,66. W badaniach rzetelność stosowanych narzędzi pomiarowych powinna przekraczać 0,7, niektórzy autorzy podają przedział 0,6–0,8, a wartość 0,6 jest uznawana za absolutnie granicznie akceptowalny standard (Nunnally, Bernstein, 1994; Sekaran, 2003). Uwaga ta dotyczy zwłaszcza wymiarów składających się z małej liczby stwierdzeń (Eisinga i in., 2013; Sijtsma, 2009). Uzyskany poziom współczynników świadczy o spójności odpowiedzi respondentów i wskazuje na relatywnie wysoką rzetelność przyjętych narzędzi pomiaru.

Statystyki opisowe dla poszczególnych zmiennych prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Statystyki opisowe dla badanych zmiennych

Zmienna	N	Średnia	SD
Luzy organizacyjne	422	3,805	1,350
Hojność otoczenia	422	4,769	1,163
Dynamizm otoczenia	422	4,306	1,117
Skuteczność strategiczna	422	4,094	1,227
Wynik finansowy	422	4,189	1,324

Źródło: opracowanie własne



Wyniki badań empirycznych

Celem badania było określenie, jak luzy organizacyjne wpływają na poziom konkurencyjności badanych organizacji (skuteczność strategiczna i wyniki finansowe), uwzględniając moderacyjną rolę otoczenia, do którego oceny wykorzystano dwa wymiary: hojność i dynamizm.

Aby zweryfikować hipotezę dotyczącą powiązania pomiędzy poziomem konkurencyjności a luzami organizacyjnymi, wykorzystano modele regresji liniowej postaci

$$KONK_i = \gamma_0 + \gamma_1 LU_i + \sum_{j=1}^{k_c} \delta_j C_{ji} + \xi_i \quad (1)$$

gdzie KONK oraz LU oznaczają miary konkurencyjności i luzów organizacyjnych, natomiast C_j , $j = 1, 2, \dots, k_c$, reprezentuje zmienne kontrolne.

W przypadku badania efektu moderacji przez otoczenie w równaniu regresji pojawiają się dodatkowe składniki:

$$KONK_i = \gamma'_0 + \gamma'_1 LU_i + \gamma'_2 OTO_i + \gamma'_3 LU_i \cdot OTO_i + \sum_{j=1}^{k_c} \delta_j C_{ji} + \xi_i \quad (2)$$

przy czym parametr γ'_3 mierzy efekt moderacji zależności pomiędzy luzami organizacyjnymi a poziomem konkurencyjności przez dany wymiar otoczenia (OTO). Parametry modeli szacowano metodą najmniejszych kwadratów, przy czym błędy oszacowań oceniano, biorąc pod uwagę niejednorodność składnika losowego ze względu na wielkość organizacji lub rynek działalności.

Analiza modeli regresji pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- Występuje istotna zależność pomiędzy luzami organizacyjnymi a skutecznością strategiczną (wzrost deklarowanych luzów organizacyjnych o 1 pociąga za sobą wzrost skuteczności strategicznej średnio o 0,426).

- Występuje istotna zależność pomiędzy luzami organizacyjnymi a wynikami finansowymi (wzrost deklarowanych luzów organizacyjnych o 1 pociąga za sobą wzrost wyników finansowych średnio o 0,387).

Na tej podstawie można przyjąć hipotezę (H1): Występuje zależność pomiędzy luzami organizacyjnymi a poziomem konkurencyjności w badanych organizacjach. Zależność ta została potwierdzona w przypadku obydwu zastosowanych wymiarów oceny poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw.

Ponadto uzyskane wyniki wskazują, że występuje:

- Istotna moderacja hojności otoczenia, która powoduje występowanie zależności, że im większa hojność otoczenia, tym większe znaczenie luzów organizacyjnych dla skuteczności strategicznej.
- Istotna moderacja hojności otoczenia, która powoduje występowanie zależności, że im większa hojność otoczenia, tym mniejsze znaczenie luzów organizacyjnych dla wyników finansowych
- Istotna moderacja dynamizmu otoczenia, która powoduje występowanie zależności, że im większy dynamizm otoczenia, tym mniejsze znaczenie luzów organizacyjnych dla wyników finansowych

Na tej podstawie można przyjąć hipotezę (H2): Dynamizm i hojność otoczenia moderują zależność pomiędzy luzami organizacyjnymi a poziomem konkurencyjności w badanych przedsiębiorstwach. Dodatkowo można wnioskować, że w przypadku występowania hojnego otoczenia posiadanie luzów organizacyjnych wpływa na skuteczność strategiczną, natomiast wpływ na wyniki finansowe może stanowić efekt nieco odroczoney w czasie. Wzrost dynamizmu otoczenia niweluje efekt wpływu luzów organizacyjnych na poziom konkurencyjności, co może być związane z prowadzeniem badań w okresie pandemii, w którym dynamizm otoczenia miał w większości przypadków skrajnie niekorzystny wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej.

Tabela 2. Modele regresji z uwzględnieniem moderującej roli otoczenia

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Skuteczność strategiczna			Wynik finansowy		
Luzy organizacyjne	0,426*** (0,065)	-0,055 (0,161)	0,387** (0,091)	0,387*** (0,052)	0,559*** (0,081)	0,82*** (0,139)
Hojność otoczenia		-0,037 (0,096)			0,53*** (0,056)	
Hojność otoczenia * Luzy organizacyjne		0,086** (0,021)			-0,05** (0,011)	
Dynamizm otoczenia			0,179** (0,051)			0,564** (0,153)
Dynamizm otoczenia * Luzy organizacyjne			0,003 (0,022)			-0,103* (0,037)
Wiek przedsiębiorstwa	0 (0,005)	0,001 (0,005)	0,003 (0,006)	-0,012 (0,008)	-0,008 (0,005)	-0,008 (0,006)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Skuteczność strategiczna			Wynik finansowy		
Rynek (baza: Lokalny) – Wyniki dla pozostałych rynków przedstawione są poniżej i interpretowane są w porównaniu do wyników dla rynku bazowego (lokalnego)						
Regionalny	0,13 (0,084)	0,096 (0,041)	0,114 (0,086)	0,572*** (0,059)	0,491*** (0,055)	0,485*** (0,069)
Krajowy	-0,095 (0,186)	-0,083 (0,122)	-0,148 (0,201)	0,402*** (0,081)	0,361*** (0,075)	0,283** (0,071)
Międzynarodowy	0,256 (0,179)	0,271 (0,129)	0,239 (0,166)	0,686*** (0,133)	0,639*** (0,118)	0,595*** (0,115)
Globalny	0,483 (0,384)	0,444 (0,293)	0,465 (0,432)	1,281*** (0,219)	1,261*** (0,168)	1,098*** (0,192)
Przedsiębiorstwo						
Eksportuje produkty/usługi	-0,126 (0,116)	-0,112 (0,107)	-0,084 (0,131)	-0,219** (0,071)	-0,205** (0,073)	-0,153* (0,063)
Importuje produkty/usługi	-0,06 (0,134)	0,014 (0,115)	-0,077 (0,123)	-0,169 (0,209)	-0,096 (0,181)	-0,213 (0,222)
Ma swoje filie/oddziały za granicą	-0,166 (0,123)	-0,249 (0,195)	-0,127 (0,163)	-0,262 (0,131)	-0,342** (0,12)	-0,178 (0,101)
Prowadzi kooperację niekapitałową	0,081 (0,153)	-0,013 (0,095)	0,091 (0,141)	-0,112 (0,17)	-0,233 (0,177)	-0,108 (0,159)
Tworzy z inną firmą spółkę joint venture	0,182 (0,262)	0,303 (0,294)	0,15 (0,284)	0,223 (0,346)	0,422 (0,353)	0,198 (0,338)
Tworzy z inną firmą międzynarodowy alians strategiczny	0,077 (0,378)	0,071 (0,344)	0,057 (0,389)	-0,136 (0,155)	-0,208 (0,209)	-0,143 (0,15)
Wielkość przedsiębiorstwa (baza: Mikroprzedsiębiorstwa) – Wyniki dla pozostałych wielkości przedsiębiorstwa przedstawione są poniżej i interpretowane są w porównaniu do wyników dla wielkości bazowej (mikroprzedsiębiorstw)						
Małe przedsiębiorstwa	0,398** (0,082)	0,39** (0,101)	0,396** (0,08)	0,174 (0,154)	0,119 (0,137)	0,163 (0,2)
Średnie przedsiębiorstwa	0,502** (0,112)	0,436** (0,12)	0,442** (0,123)	0,426** (0,139)	0,303** (0,101)	0,399 (0,192)
Duże przedsiębiorstwa	1,328*** (0,223)	1,178*** (0,194)	1,193** (0,227)	0,952* (0,414)	0,74* (0,322)	0,86 (0,44)
Dominujący profil działalności (baza: Handlowy) – Wyniki dla pozostałych profili przedsiębiorstwa przedstawione są poniżej i interpretowane są w porównaniu do wyników dla wielkości bazowej (profil handlowy)						
Usługowy	-0,141 (0,085)	-0,148 (0,091)	-0,177* (0,066)	0,455 (0,272)	0,393 (0,244)	0,392 (0,229)
Produkcyjny	0,089 (0,056)	0,117 (0,059)	0,038 (0,059)	0,128 (0,176)	0,134 (0,104)	0,08 (0,153)
Mieszany	-0,025 (0,074)	-0,026 (0,125)	-0,101 (0,092)	0,076 (0,148)	0,061 (0,112)	0,032 (0,123)
Stała	2,236*** (0,253)	2,639** (0,737)	1,573*** (0,211)	2,293*** (0,226)	0,077 (0,4)	-0,015 (0,615)
N	422	422	422	422	422	422
R2	0,367	0,433	0,394	0,297	0,39	0,33

Źródło: opracowanie własne



Podsumowanie

Uzyskane wyniki badań empirycznych wskazują, że luzy organizacyjne mają istotny wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw. Posiadanie luzów organizacyjnych pozwala w sposób dynamiczny reagować na braki w posiadanym potencjale konkurencyjności oraz wdrażać adekwatne do sytuacji rynkowej strategie konkurencji. Wyzwała to również swoistą elastyczność w podejmowaniu decyzji strategicznych, biorąc pod uwagę posiadanie rezerwy zasobowej. Z pewnością w większym wymiarze jest możliwe kreowanie strategii lidera kosztowego w przypadku konkurowania ceną w pierwszej fazie wejścia na nowy rynek bądź też stosowania strategii dywersyfikacji produktowej w przypadku rynków dojrzałych lub ukierunkowanych na pozacenowe instrumenty konkurencji rynkowej.

Z kolei luzy organizacyjne w kontekście hojności otoczenia mają istotne znaczenie w wykorzystaniu szans rynkowych, zwłaszcza w sytuacji gdy przedsiębiorstwo musi próbować samodzielnie kreować nisze rynkowe. Luzy organizacyjne w przypadku niekorzystnych trendów w otoczeniu mają istotne znaczenie dla utrzymania korzystnej sytuacji finansowej. Jest to dość naturalne rozwiązanie z zakresu zarządzania ryzykiem finansowym związane z tworzeniem rezerw finansowych oraz potencjału inwestycyjnego przedsiębiorstw.

Prowadzone badania w okresie pandemii mogły mieć znaczenie w przypadku roli dynamizmu otoczenia dla uzyskiwanych wyników finansowych, gdyż zmiany były na tyle istotne, że mogły przeważać rolę posiadanych luzów organizacyjnych. COVID-19 i ograniczenia pandemiczne wpłynęły znacząco na organizację wewnętrzną przedsiębiorstw (Raczyńska, 2021, s. 32–33). Restrykcje prawne służące ograniczeniu przemieszczania ludności wpłynęły na zachowania i przyzwyczajenia konsumentów (Xu i in., 2021, s. 2). Podejmowanie decyzji, inwestowanie i planowanie podczas pandemii było utrudnione (Shen i in., 2020, s. 2228). Również w reakcji na sytuację w otoczeniu i uwarunkowania wzrosła liczba zawieszonych w Polsce działalności (Ligaj, Pawlos, 2021, s. 61). Badania dotyczące wpływu luzu organizacyjnego na wyniki przedsiębiorstwa w czasie pandemii COVID-19 jednoznacznie wskazują, że posiadanie luzów organizacyjnych i rozsądne zarządzanie nimi w pozytywny sposób wpływa na wyniki przedsiębiorstwa, potwierdzając znaczenie luzów organizacyjnych w turbulentnym otoczeniu (Li, 2021, s. 1007). Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych można również wskazać na ich ograniczenia, a kolejno uwzględnić w projektowanych badaniach w przyszłości. Prowadzone do tej pory badania podkreślają wagę otoczenia w ustaleniu optymalnego poziomu luzu organizacyjnego w przedsiębiorstwie, wskazując właśnie zależności między luzem a otoczeniem jako przyszły kierunek badań (Li, Zhang, 2021, s. 2). Dlatego też można wskazać na możliwość zastosowania badań longitudinalnych w tej samej grupie przedsiębiorstw, aby zidentyfikować trendy w dłuższym okresie. Dodatkowo, eksplorując wskazany obszar, można zastosować inne sposoby pomiaru luzów organizacyjnych, które

będą oparte na wskaźnikach ilościowych (dane finansowe, zdolności produkcyjno-usługowe, dane kadrowo-płacowe) i pozwolą ograniczyć subiektywizm ocen o charakterze jakościowym (Argiles-Bosch i in., 2018). Jednocześnie można wskazać na możliwość prowadzenia badań związanych z wpływem luzów organizacyjnych na innowacyjność jako podstawę wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstwa w przyszłości.

prof. dr hab. Grzegorz Głód
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
ORCID: 0000-0001-9699-2427
e-mail: grzegorz.glod@ue.katowice.pl

mgr Ewa Raczyńska
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
ORCID: 0000-0002-7834-1353
e-mail: ewa.raczynska@ue.katowice.pl

Bibliografia

- [1] Abu Salim T., Sundarakani B., Lasrado F. (2019), *The Relationship between TQM Practices and Organisational Innovation Outcomes. Moderating and Mediating the Role of Slack*, „The TQM Journal”, Vol. 31, No. 6, pp. 874–907.
- [2] Agusti-Perez M., Galan J.L., Acedo F.J. (2020), *Relationship between Slack Resources and Performance: Temporal Symmetry and Duration of Effects*, „European Journal of Management and Business Economics”, Vol. 29, No. 3, pp. 255–275.
- [3] Anderson P., Tushman M. (2001), *Organizational Environments and Industry Exit: The Effects of Uncertainty, Muncifcence and Complexity*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 10, No. 3, pp. 675–711.
- [4] Argiles-Bosch J., Garcia-Blandon J., Ravenda D., Martinez-Blasco M. (2018), *An Empirical Analysis of the Curvilinear Relationship between Slack and Firm Performance*, „Journal of Management Control”, Vol. 29, pp. 361–397.
- [5] Barney J. (2001), *Is the Resource-based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*, „The Academy of Management Review”, Vol. 26, No. 1, pp. 41–56.
- [6] Błach J., Górczyńska M. (2017), *Behawioralne podejście do formułowania celów przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Nr 4, s. 55–67.
- [7] Bourgeois L.J. (1981), *On the Measurement of Organizational Slack*, „The Academy of Management Review”, Vol. 6, No. 1, pp. 29–39.
- [8] Bratnicka-Myśliwiec K., Ingram T. (2022), *Demystifying the Role of Slack Resources and Paradox Mindset for Organizational Creativity in Family and Non-Family Firms*, „Problemy Zarządzania (Management Issues)”, Vol. 20, No. 2, pp. 176–196.
- [9] Carneiro J., Bamiatzi V., Cavusgil S.T. (2018), *Organizational Slack as an Enabler of Internationalization: The Case of Large Brazilian Firms*, „International Business Review”, Vol. 27, pp. 1057–1064.

- [10] Carnes Ch., Xu K., Sirmon D., Karadag R. (2019), *How Competitive Action Mediates the Resource Slack – Performance Relationship: A Meta-Analytic Approach*, „Journal of Management Studies”, Vol. 56, pp. 58–90.
- [11] Chiu Y., Liaw Y. (2009), *Organizational Slack: Is More or Less Better?* „Journal of Organizational Change”, Vol. 22, No. 3, pp. 321–342.
- [12] Cyert R., March J. (2006), *Behavioral Theory of the Firm*, [in:] J. Miner (ed.), *Organizational Behavior 2 Essential Theories of Process and Structure*, M.E. Shape, New York, pp. 60–70.
- [13] Ćwiklicki M., Wodecka-Hyjek A. (2014), *Luz organizacyjny a innowacyjność organizacji*, „Marketing i Rynek”, Nr 5, s. 773–778.
- [14] Deephouse D., Wiseman R. (2000), *Comparing Alternative Explanations for Accounting Risk-return Relation*, „Journal of Economic Behavior & Organization”, Vol. 42, pp. 463–482.
- [15] Eisinga R., Grotenhuis M.T., Pelzer B. (2013), *The Reliability of a Two-item Scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown?* „International Journal of Public Health”, Vol. 58, No. 4, pp. 637–642.
- [16] Gabryś B. (2015), *Luz organizacyjny w optyce Resource Based View: operacjonalizacja konstruktów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Nr 229, s. 48–56.
- [17] Gabryś B., Bratnicki M. (2015), *Luz organizacyjny jako potencjał odnowy organizacyjnej*, „Management Forum”, Vol. 3, No. 1, s. 31–36.
- [18] George G. (2005), *Slack Resources and the Performance of Privately Held Firms*, „Academy of Management Journal”, Vol. 48, No. 4, pp. 661–676.
- [19] Głód G., Wronka-Pośpiech M. (2022), *Dopasowanie strategiczne a konkurencyjność firm z sektora MSP – moderująca rola otoczenia*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Nr 184, s. 49–64.
- [20] Głód W. (2020), *Innowacyjne przywództwo w jednostkach ochrony zdrowia*, Difin, Warszawa.
- [21] Godoy-Bejarano J., Ruiz-Pava G., Tellez-Falla D. (2020), *Environmental Complexity, Slack, and Firm Performance*, „Journal of Economics and Business”, No. 112, pp. 1–16.
- [22] Herold D., Jayaraman N., Narayanaswamy C.R. (2006), *What is the Relationship between Organizational Slack and Innovation*, „Journal of Managerial Issues”, Vol. XVIII, No. 3, pp. 371–392.
- [23] Jap S.D. (1999), *Pie-expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-supplier Relationships*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 36, No. 4, pp. 461–475.
- [24] Khan S., Mir A. (2019), *Ambidextrous Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovations: The Role of Organizational Slack and Environmental Factors*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 28, pp. 652–663.
- [25] Levinthal D., March J. (1981), *A Model of Adaptive Organizational Search*, „Journal of Economic Behavior & Organization”, Vol. 2, No. 4, pp. 307–333.
- [26] Li D., Liu J. (2014). *Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China*, „Journal of Business Research”, Vol. 67, No. 1, pp. 2793–2799.
- [27] Li X., Zhang S. (2021), *Does Slack Buffer? Market Performance after Environmental Shock*, „Sustainability”, Vol. 13, art. 9493.
- [28] Li D., Liu J. (2014), *Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China*, „Journal of Business Research”, Vol. 67, No. 1, pp. 2793–2799.
- [29] Li Z. (2021), *Exploring the Role of Organizational Slack in the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study of the Manufacturing Industry*, „Corporate Governance”, Vol. 21, No. 6, pp. 996–1010.
- [30] Ligaj M., Pawlos W. (2021), *Wpływ COVID-19 na funkcjonowanie przedsiębiorstw w Polsce*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, Nr 3, s. 60–65.
- [31] Marin-Idarraga D., Cuartas-Marin J. (2019), *Relationship between Innovation and Performance: Impact of Competitive Intensity and Organizational Slack*, „Journal of Business Management”, Vol. 59, No. 2, pp. 95–107.
- [32] Mączyńska E., Okoń-Horodyńska E. (2020), *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w obliczu czwartej rewolucji przemysłowej – wyzwania, szanse i zagrożenia*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 9–21.
- [33] McHugh J.P., Cross D.A. (2021), *The Application of Organizational Slack to Hospital System Responsiveness during the COVID-19 Pandemic*, „Journal of Hospital Management and Health Policy”, Vol. 5, No. 17, pp. 1–11.
- [34] Meyer M., Leitner J. (2018), *Slack and Innovation: The Role of Human Resources in Nonprofits*, „Nonprofit Management and Leadership”, Vol. 29, No. 10, pp. 181–201.
- [35] Murro E., Teixeira G., Beuren I., Scherer L., De Lima G. (2016), *Relationship between Organizational Slack and Innovation in Companies of BM&FBovespa*, „Revista de Administracao Mackenzie”, Vol. 17, No. 3, pp. 132–157.
- [36] Nunnally J.C., Bernstein I.H. (1994), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- [37] Raczyńska E. (2021), *Firma rodzinna podczas pandemii – studium jednostki ochrony zdrowia*, [w:] A. Puto (red.), *Wyzwania rozwojowe firm rodzinnych vs nierodzinnych w czasach nowej rzeczywistości gospodarczej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 32–43.
- [38] Ruiz-Moreno A., Gracia-Morales V., Llorens-Montes F. (2008), *The Moderating Effect of Organizational Slack on the Relation between Perceptions of Support for Innovation and Organizational Climate*, „Personnel Review”, Vol. 37, No. 5, pp. 509–525.
- [39] Schilke O. (2014), *On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism*, „Strategic Management Journal”, Vol. 35, No. 2, pp. 179–203.
- [40] Sekaran U. (2003), *Research Methods for Business. A Skill Building Approach*, Wiley, New York.
- [41] Shen H., Fu M., Pan H., Yu Z., Chen Y. (2020), *The Impact of the COVID-10 Pandemic on Firm Performance*, „Emerging Markets Finance and Trade”, Vol. 56, pp. 2213–2230.
- [42] Sijtsma K. (2009), *On the Use, the Misuse, and the Very Limited Usefulness of Cronbach’s Alpha*, „Psychometrika”, Vol. 74, No. 1, pp. 107–120.



- [43] Su Z., Xie E., Li Y. (2009), *Organizational Slack and Firm Performance during Institutional Transitions*, „Asia Pacific Journal Management”, Vol. 26, pp. 75–91.
- [44] Sutcliffe K.M. (1994), *What Executives Notice: Accurate Perceptions in Top Management Teams*, „Academy of Management Journal”, Vol. 37, pp. 1360–1378.
- [45] Wach K. (2008), *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [46] Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „e-mentor”, Nr 5(37), s. 5–12.
- [47] Weerawardena J. (2003). *The Role of Marketing Capability in Innovation-based Competitive Strategy*, „Journal of Strategic Marketing”, Vol. 11, No. 1, pp. 15–35.
- [48] Xu L., Yang S., Chen J., Shi J. (2021), *The Effect of COVID-19 Pandemic on Port Performance: Evidence from China*, „Ocean and Coastal Management”, Vol. 209, pp. 1–6.
- [49] You X., Jia S., Dou J., Su E. (2020), *Is Organizational Slack Honey or Poison? Experimental Research Based on External Investors' Perception*, „Emerging Markets Review”, Vol. 44, pp. 1–10.
- [50] Zheng Ch., Li Z., Wu J. (2021), *Tourism Firms' Vulnerability to Risk: The Role of Organizational Slack in Performance and Failure*, „Journal of Travel Research”, Vol. 61, No. 5, pp. 990–1005.

The Impact of Organisational Slack on the Competitiveness of Enterprises with the Moderation of the Environment

Summary

Organisational slack creates a significant potential and can be a key factor in building a competitive advantage of a company. The article contains a review of the literature on the subject in the undertaken research area, which constituted the basis for conducted empirical studies. The research was carried out on a group of 422 Polish enterprises. The aim of the analysis of the results in the scope of the conducted research was to determine how organisational slack affects the competitiveness of the surveyed organisations taking into account the moderating role of the environment. The verification of research hypotheses has been conducted using basic statistical tools and linear regression models. On this basis recommendations of theoretical and practical character have been formulated.

Keywords

organizational slack, competitiveness, environment
