

ORGANIZACJA FRAKTALNA DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

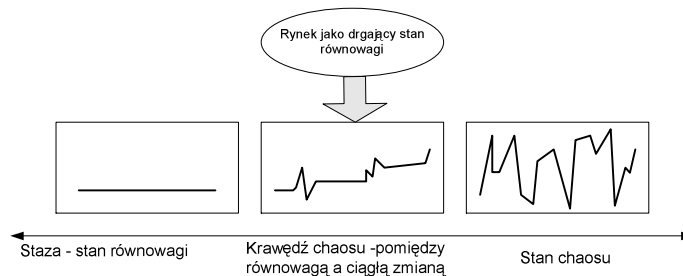
*Jadwiga Sobieska-Karpińska
Artur Kotwica
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
jadwiga.sobieska-karpinska@ae.wroc.pl
akotwica@credit.ae.wroc.pl*

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie idei organizacji zrzeszającej małe i średnie przedsiębiorstwa, w której wymieniałyby się one wiedzą. Organizacja taka miałaby cechy organizacji fraktalnej.

Wszystkie czynniki, które wpływają i towarzyszą postępowi globalizacji powodują, że klasyczne teorie makroekonomiczne (stworzone przez Keynesa, Fischera czy Friedmana[SVW98]) są prawdziwe tylko przy pewnych założeniach, nie są jednak wystarczające do opisu zachowań procesów gospodarczych, jakie zachodzą na współczesnym rynku[NEST01]. Rynek, który stanowi sumę wszystkich pomniejszych rynków oraz skomplikowanych interakcji, jakie zachodzą pomiędzy jego uczestnikami, zachowuje się jak system samoadaptujący się, który ulega ciągłej ewolucji.

Zmiany rynku są przyczyną tego, że współczesne organizacje funkcjonujące na nim, zmuszone są do działania w przestrzeni, która jest ograniczona stanem stabilności oraz stanem chaosu [Rysunek 1].



Rysunek 1 Trzy stany systemu samoadaptującego się
Źródło: [NEST01].

W przypadku firmy stanem stabilnym jest stan, w którym łatwo można określić przewagę nad konkurencją oraz jasno określone są pozycje firm rywalizujących, a także ustalona jest stabilna pozycja przedsiębiorstwa i jego struktura.

Stan chaosu oznacza natomiast ciągłe zmiany w strukturze organizacyjnej. Również warunki konkurencji na rynku ulegają ciągłym zmianom. W stanie chaosu kreatywność firmy oraz jej zdolności adaptacyjne są największe, jednakże maleje zdolność do utrzymania przez dłuższy czas stabilnych dodatnich wyników. Oczywiście pomiędzy dwoma przeciwstawnymi stanami funkcjonowania przedsiębiorstwa istnieje stan pośredni, który łączy zalety stazy i chaosu, tzn. zbudowanie stabilnej struktury organizacyjnej przy wysokiej innowacji i elastyczności. Stan ten nazywany jest krawędzią chaosu, i jest on uważany za optymalny stan, w którym powinna funkcjonować firma.

Aby skutecznie przebywać na krawędzi chaosu, organizacja działająca na rynku w XXI wieku nie może być sterowana centralnie, powinna być innowacyjna, a więc posiadać „zdolność do tworzenia nowych produktów i technologii, metod organizacji, jak i absorpcji i zastosowania wiedzy wytworzonej poza firmą” [STAW99]. Za źródło innowacji uważa się wiedzę [SOSN00]. Przedsiębiorstwo, które działa na teraźniejszym rynku i pragnące rozwijać się w przyszłości, zmuszone będzie do przeznaczenia części swoich środków finansowych na zakup maszyn, licencji, wiedzy *know-how* czy też badania rozwojowe.

Należy podkreślić, że organizacja chcąc skutecznie funkcjonować zarówno w chwili obecnej jak i w przyszłości, powinna nie tylko być innowacyjna, ale wykazywać się też przedsiębiorczością. Pod pojęciem przedsiębiorczość rozumie się „zespół cech opisujących szczególny sposób postępowania zespołów ludzkich, instytucji, całej gospodarki, bądź jako proces (akt tworzenia i budowania czegoś nowego – najczęściej nowego przedsiębiorstwa)” [SAFI03]. Proces przedsiębiorczości, którego motywem przewodnim jest chęć osiągania zysku, składa się z pięciu faz [SAFI03]:

1. nowatorskiego pomysłu – wynikającego z innowacji, przypadkowej obserwacji, oraz badań,
2. motywacji – chęć osiągnięcia korzyści z innowacji,
3. zapewnienia środków realizacji pomysłu – na tym etapie ustalany jest charakter organizacyjno-prawny przedsiębiorstwa,
4. działań związanych z realizacją pomysłu – pomysł przybiera charakter materialny,
5. sprzedaży – fazy która decyduje o powodzeniu całego przedsięwzięcia.

Dużą innowacyjnością i przedsiębiorczością mogą się poszczycić przedsiębiorstwa należące do grupy małych i średnich (MŚP). Według zaleceń Komisji Europejskiej z dnia 3 kwietnia 1996 (DOC COM (96) 261 final) [OBSE04] definiuje się je następująco:

- mikro przedsiębiorstwa to firmy zatrudniające mniej niż 10 pracowników,

- małe przedsiębiorstwa to firmy zatrudniające mniej niż 50 pracowników, których roczne obroty są mniejsze od 7 milionów €, lub których wartość bilansowa nie przekracza 5 milionów €,
- średnie przedsiębiorstwa to firmy zatrudniające mniej niż 250 pracowników, których roczne obroty są mniejsze od 40 milionów € lub, których wartość bilansowa nie przekracza 27 milionów €.

Do ważnych cech charakteryzujących przedsiębiorstwa zaliczane do tej grupy, jest niesformalizowana struktura organizacyjna, która w połączeniu z brakiem formalnych norm i luźnymi kontaktami pomiędzy pracownikami przyczynia się do elastyczności budowy firmy. Dużym atrybutem małych i średnich przedsiębiorstw jest samodzielność ekonomiczna i prawna wynikająca z roli przedsiębiorcy, jako właściciela firmy. To on podejmuje decyzje dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa realizującego jego pomysły, oraz odpowiada za bezpośredni kontakt z siecią dostawców i ewentualnie klientami. Pozycja przedsiębiorcy i funkcje z nią związane, odróżniają MŚP od dużych korporacji, w których strategiczne decyzje podejmowane są na zebraniach kierowników lub zarządu. Zdolność do szybkiego wychwytywania słabych sygnałów dochodzących z rynku oraz szybka reakcja na nie, jest cechą, która pozytywnie wpływa na rozwój przedsiębiorstw zaliczanych do małych i średnich [SAFI03].

Innymi dodatnimi cechami małych i średnich przedsiębiorstw są brak administracji lub niskie koszty jej utrzymania, oraz duże zaangażowanie pracowników w rozwój firmy i stworzenie przyjaznych stosunków pomiędzy nimi. Również koszty związane z budowaniem nowej strategii, lub wprowadzaniem nowego produktu czy też usługi, są małe, w porównaniu do dużych korporacji. Z tego też powodu, ryzyko podejmowane przez małe i średnie przedsiębiorstwa nie jest tak wielkie, jak w przypadku dużych firm.

Do niewątpliwie słabych stron małych i średnich przedsiębiorstw należy zaliczyć małą dywersyfikację oferty, brak kapitału na prowadzenie badań i rozwój wiedzy oraz ograniczony zasięg działania.

Należy podkreślić, że małe i średnie przedsiębiorstwa są jednym z głównych czynników rozwoju ekonomicznego państw Unii Europejskiej, i zostały uznane za serce strategii, która zakłada, że gospodarka europejska stanie się najbardziej konkurencyjną gospodarką opartą na wiedzy do roku 2010 [OBSE04]. Zaakcentować należy również fakt, że na terenie wspólnoty zarejestrowanych było w roku 2000 ponad 20 mln przedsiębiorstw, z czego 93% stanowiły firmy zatrudniające do 9 pracowników. Drugie miejsce w kolejności zajęły małe firmy zatrudniające od 10 do 50 osób, zaś średnie firmy stanowiły niecały 1% wszystkich podmiotów gospodarczych działających na rynku Unii. Firmy, które zatrudniają ponad 250 pracowników należą do grupy dużych przedsiębiorstw i ich liczba kształtowała się na poziomie 0,2%.

Powszechność występowania i funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej znajduje też swoje odbicie w zatrudnieniu [tabela 1].

Tabela 1

Małe i średnie przedsiębiorstwa w UE w roku 2000

Liczba pracowników	mikro	małe	średnie	duże
Liczba przedsiębiorstw	93%	6%	0,8%	0,2%
Liczba zatrudnionych	80 790 tys			40 mln

Źródło: [OBSE04].

Liczba zatrudnionych w UE w małych i średnich firmach przekraczała 80 mln i stanowiła o wielkiej roli jaką odgrywają właściciele przedsiębiorstw w rozwoju gospodarczym Europy. W Manifeście Socjaldemokratycznym ogłoszonym w 1999 roku przez Tony'ego Blaire'a i Gerharda Schrödera stwierdzono, że w małej i średniej przedsiębiorczości „kryje się największy potencjał rozwoju i wzrostu zatrudnienia w opartym na wiedzy i kwalifikacjach społeczeństwie przyszłości” [TaTm02].

Ekspansja przedsiębiorstwa chcącego wyjść poza granice swojego dotychczasowego działania, ograniczona jest przez konkurencję działającą już na upatrzonych rynkach oraz kwoty, które należy przeznaczyć na zdobywanie nowych klientów. Dla przykładu wprowadzenie nowego produktu spożywczego na rynek polski kosztuje ok. 2mln dolarów, co w porównaniu z wypromowaniem marki niszowej na rynku amerykańskim i kosztem 30mln dolarów [nowa04] nie jest jeszcze kwotą wygórowaną, lecz pomimo to niewiele jest małych i średnich firm w Polsce, które mogą ponieść takie koszty. Poszerzając granice zbytu towarów, najlepiej jest, gdy przedsiębiorstwo posiada markę, do której klienci mają zaufanie.

Stworzenie i utrzymanie silnej marki na rynku, oprócz kosztów daje wymierne korzyści materialne, ponieważ jak pokazują badania, 30-50% klientów jest gotowych zapłacić wyższą o 10-20% cenę za produkt w stosunku do konkurencji. Również wprowadzenie nowego asortymentu pod znakiem marki jest łatwiejsze, bo aż 50% konsumentów zgodziłoby się na wypróbowanie nowego produktu. Posiadanie marki, która pozytywnie kojarzy się na rynku zwiększa lojalność konsumentów, a utrzymanie klienta jest 6-8 razy mniej kosztowne od pozyskania nowego. Sukces marki odniesiony na rynku przez firmę, pozwala jej przewycięzać wojny cenowe z konkurencją, szybciej naprawić błędy popełnione przez właściciela marki, o ile błędy te nie były zbyt duże [FILIO4].

Szansą dla większości prosperujących MŚP w Europie, chcących poszerzać i zdobywać nowe rynki zbytu dla swoich towarów i usług, byłoby powstanie

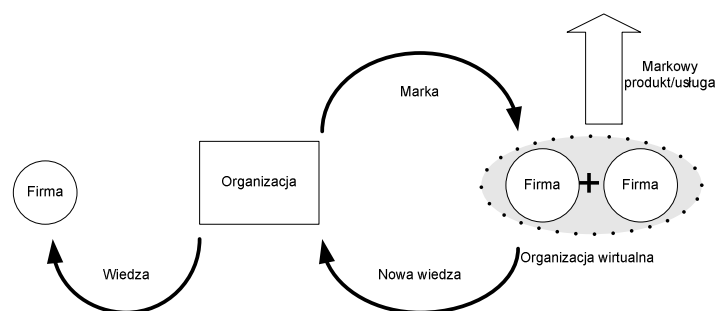
organizacji, która umożliwi dostęp do wiedzy oraz udostępni zbudowaną w tym celu markę, do której klienci będą mieli zaufanie. Wiedza, którą organizacja dzieliłaby się z swoimi członkami byłaby wiedzą, którą wcześniej od nich pozyskała.

Nie jest rzeczą prostą przekonać przedsiębiorstwo, aby udostępniło swoją wiedzę i doświadczenie innym firmom, tym bardziej, że dostęp do niej może mieć również jej konkurencja. Aby nakłonić MŚP do ujawnienia posiadanej wiedzy, można potraktować ją jak towar, którym można handlować (tak jak każdym innym wytworem), i zaproponować w zamian za wiedzę coś, co może być atrakcyjne z punktu widzenia przedsiębiorcy. Korzystnym ekwiwalentem, za ujawnioną wiedzę może być marka, którą otrzymałby produkt, przy założeniu, że marka ta jest rozpoznawalna i pożądana przez klientów. Uświadomienie przedsiębiorcom, że współcześnie wiedza ulega szybkiemu starzeniu, może przyczynić się do przełamania oporów przy jej ujawnianiu.

Muszą oni też wziąć pod uwagę fakt, że czas życia produktu ulega znacznemu skróceniu, zaś konsumenci żądają coraz większych rozwiązań innowacyjnych zastosowanych w nabywanych produktach lub usługach. Również ciągły rozwój technologiczny oraz globalna konkurencja sprawiają jak już podkreślano, że firmy, które chcą sprawnie funkcjonować zmuszone są do ciągłego poszukiwania nowych rynków oraz inwestowania w nową wiedzę, co nierozdzielnie łączy się z dużymi kosztami. Innowacyjność wytwarzanych dóbr zwiększa szansę sukcesu, ale nie gwarantuje długookresowej przewagi nad pozostałymi członkami gry rynkowej. Przedsiębiorca musi też mieć świadomość, że nowoczesność jego produktu wkrótce zostanie zauważona przez konkurencję i wykorzystana lub nawet zmodernizowana w jej wytworach.

Organizacja, która pozyskiwałaby wiedzę od przedsiębiorstw o ich nowoczesnym i innowacyjnym produkcie, usłudze czy też kulturze w zamian za markę, nie mogłaby tej marki udostępniać wszystkim swoim członkom, lecz tylko tym, którzy wspólnie wytworzyli nowy produkt [Rysunek 2]. Podstawowe założenie, że wymiana marki może odbywać się wyłącznie za wiedzę innowacyjną, a produkt sygnowany przez organizację jest najwyższej jakości, pozwoli zachować zaufanie i pożądanie klientów.

Głównymi celami, przed którymi stałaby taka organizacja, to zachęcenie małych i średnich przedsiębiorstw do współpracy przy wytworzeniu nowego produktu lub usługi. Wspólne opracowywanie projektów mogłoby zachodzić w utworzonych do tego celu organizacjach wirtualnych, składających się z dwóch lub więcej firm, chcących stworzyć innowacyjny produkt.



Rysunek 2 Idea działania organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Organizacja wirtualna definiowana jest tu jako „integracja niezależnych przedsiębiorstw, pozostawiająca szeroki zakres indywidualnych kompetencji bazowych w procesach wytwarzania i dystrybucji produktów, niewymagająca wysokich nakładów na koordynację i centralne zarządzanie” [HOFF99]. Organizacja wirtualna stworzona wyłącznie na jeden lub więcej projektów przez firmy chcące zdobyć markę dla ich produktu, byłoby pierwszym poziomem wymiany wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami. Jeżeli wynik wspólnych prac okazałby się innowacyjny, wówczas wiedza o procesie powstania nowego produktu byłaby zamieniana na markę organizacji, po czym dystrybuowana do pozostałych przedsiębiorstw uczestniczących w rynku.

Dzięki takiemu postępowaniu, zdobyta wiedza byłaby wiedzą nowoczesną, a firmy mające do niej dostęp byłyby w stanie polepszyć jakość swoich produktów oraz zwiększyć innowacyjność.

Organizacja, która funkcjonowałaby na opisanych wyżej zasadach, miałaby cechy organizacji fraktalnej.

Należy tutaj wspomnieć, że pojęcie fraktala pochodzi z łacińskiego *fractus* [złamany, fragmentaryczny] i jest „skomplikowaną figurą geometryczną, w której na pierwszy rzut oka trudno powiedzieć, czy jest krzywą, powierzchnią, czy ma jeszcze większy wymiar”.¹ Dobrym przykładem fraktali, które otaczają nas na co dzień są łańcuchy górskie, linie brzegowe czy nawet kształty warzyw takich jak kalafior, słonecznik itp.

W ujęciu organizacyjnym, fraktal jest „samodzielnie działającą jednostką przedsiębiorstwa, której cele i wydajność mogą być jednoznacznie opisane” [WARN99]. Fraktale tworzące organizację same rozpoznają i definiują swoje cele, stosunki zewnętrzne i wewnętrzne, oraz posiadają zdolność reorganizacji, przez co powstają na nowo i ulegają rozkładowi.

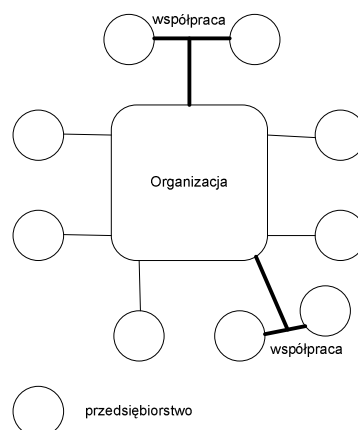
¹ <http://encyklopedia.pwn.pl/lista.php?begin=fraktal&type=02004-04-26>

Samodzielnie działające jednostki połączone za pomocą wydajnej technologii informacyjno-komunikacyjnej tworzą organizację fraktalną określoną następująco [BINS04]:

- opartą o samoorganizujące się i autonomiczne zespoły pracownicze, w tym przypadku zespoły pracownicze zastąpione przez małe i średnie przedsiębiorstwa,
- budującą samopodobną strukturę organizacyjną,
- oferującą pełną dostępność znanych ogółem w organizacji środków i metod organizacyjno – zarządczych ,
- opierającą działalność na pełnej dostępności informacji,
- wymagającą od swoich członków dzielenia się wiedzą.

Odnosząc się do założeń organizacji dla małych i średnich przedsiębiorców oraz do określenia fraktala i organizacji fraktalnej, można zauważyć analogię pomiędzy fraktalem a przedsiębiorstwem. Firmy uczestniczące w organizacji, poprzez swoją niezależność w definiowaniu celów strategicznych i taktycznych oraz umiejętności do samoorganizacji mogą być odpowiednikiem fraktala. Sama organizacja, z filozofią wymiany wiedzy pomiędzy jej członkami fraktalami komponuje się w pojęciu organizacja fraktalna.

Ze względu na niezależność firm należących do organizacji oraz cele, jakie każda ma przed sobą postawione, zmiany zachodzące na rynku spowodują także zmiany w poszczególnych firmach, powstanie lub upadek niektórych z nich, a tym samym reorganizację całej struktury. W uproszczeniu przedstawia ją rysunek 3.



Rysunek 3 Struktura organizacji zrzeszającej małe i średnie przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa-fraktale oznaczone są jako białe okręgi. Poprzez systemy wymiany informacji z organizacją (zaznaczone jako cienkie linie), mają dostęp do wiedzy, którą organizacja pozyskuje od fraktali tworzących organizację wirtualną (grube linie). Analizując uproszczoną strukturę organizacji dla MŚP zauważyć można, że każdy fragment należący do niej jest podobny do innych części. Samopodobieństwo fragmentów, zarówno pod względem strukturalnym jak realizowanych celów stanowi dodatkową cechę organizacji fraktalnej.

Organizacja, która zrzeszałaby małe i średnie przedsiębiorstwa oraz w zamian za ich innowacyjną wiedzę udostępniałaby ją innym firmom, posiadałaby więc cechy organizacji fraktalnej, w której niezależność jej członków oraz dzielenie się najlepszą wiedzą, umożliwiłoby szybkie dostosowywanie się do zmieniających warunków zewnętrznych.

Oczywiście stworzenie takiej organizacji oprócz kosztów związanych z budową marki i zaplecza technicznego, wymagałoby także zmiany filozofii myślenia małych i średnich przedsiębiorców i wprowadzenia nowej kultury organizacyjnej. Czynnikiem decydującym o powodzeniu misji organizacji musiałoby być zaufanie pomiędzy organizacją i przedsiębiorcami, jak i samymi firmami.

Konkludując należy podkreślić, że w zaproponowanym ogólnym modelu organizacji fraktalnej dla małych i średnich przedsiębiorstw, firmy miałyby możliwość ciągłego ulepszania swoich usług i produktów poprzez dostęp do wiedzy pozyskanej od przedsiębiorstw innowacyjnych.

Literatura:

- [BINS04] Binsztok A.: Praca doktorska, Modele organizacji fraktalnej, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu 2004
- [FILI04] Filipek J.: Zarabiać na marce, *Manager* nr 2(77) luty 2004
- [HOFF99] Hoffman M.: Istota przedsiębiorstw wirtualnych. Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu* nr 99
- [NEST01] Nesterowicz P.: Organizacja na krawędzi chaosu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001
- [nowa04] http://www.nowamarka.pl/omarce/raport/rap1/lobbying/body_lobbyin.html 15.01.2004
- [OBSE04] Observatory of European SMEs 2003, No.1, Competence Development in SMEs, www.europa.eu.int/comm/enterprise 1.03.2004
- [SAFI03] Safin K.: Zarządzanie małą firmą, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2003
- [STAW99] Stawasz E.: Innowacja a mała firma, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999

- [SOSN00] Sosnowska A.: Zarządzanie firmą innowacyjną, Difin 2000
- [SVW98] Snowdon B. Vane H. Wynarczyk P.: Współczesne nurty makroekonomii, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
- [WARN99] Warnecke H.J.: Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
- [WOJC03] Wojciechowski J.: Rezultaty prawnych i ekonomicznych metod wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw stosowanych przez Unię Europejską i Państwa Członkowskie, oraz możliwość i zasadność zastosowania ich w Polsce. Raport, Warszawa 2003, <http://www.europa.com.pl/raport/raport.pdf> 10.01.2004
- [TaTm02] Tokarski A. Tokarski M.: Szanse i zagrożenia polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw w perspektywie integracji Polski z Unią Europejską, Firma i Rynek nr 3(24) 2002

Abstract

Main aim of this article is to introduce an idea of organizations for small and middle enterprises (SME). Inside this organization, enterprises would be able to share knowledge between themselves. This kind of organization would have feature of fractal organization.