PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
Nr 49 2009
Zmiana warunkiem sukcesu
Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach

Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

KSZTAŁTOWANIE PRZEDSIĘBIORCZEGO ROZWOJU W MAŁEJ I W ŚREDNIEJ FIRMIE

1. Przedsiębiorczość i zmiana

Przedsiębiorczość – jako proces przekształcania twórczych idei w żywotną gospodarczo działalność oraz wprowadzania w życie twórczych rozwiązań – wciąż pozostaje jednym z głównych wyzwań zarządzania [Kuratko, Hodgetts 2007]. Dokonany ostatnio przegląd literatury wykazuje, że konstrukt przedsiębiorczości organizacyjnej jest pojmowany niejednoznacznie, ponieważ mamy do czynienia ze zjawiskami różnorodnymi i rozmaicie ujmowanymi [Ireland, Reutzel, Webb 2005]. Najogólniej rzecz biorąc, badania przedsiębiorczości są skoncentrowane na wyszukiwaniu i wykorzystywaniu szans, wyłanianiu się organizacji, na relacjach pomiędzy kapitałem społecznym, na międzyorganizacyjnym uczeniu się i innowacjach, na konsekwencjach przedsiębiorczości jako zjawiska organizacyjnego czy też na sieciach finansujących [Grégoire i in. 2006].

Wyłaniająca się z tego szerokiego nurtu przedsiębiorczość organizacyjna jest traktowana jako ukierunkowane przez wizję rozwojową, oraz obejmujące całą organizację, poleganie na przedsiębiorczym zachowaniu, które rozmyślnie i ustawicznie odmładza organizację i kształtuje zakres jej działalności poprzez rozpoznawanie i eksploatowanie przedsiębiorczych szans. Przedsiębiorczość organizacyjna może być konceptualizowana w kategoriach obejmującego całą organizację eksplorowania i eksploatowania szans w celu kreowania nowej wartości i bogactwa. Przedsiębiorczość dotyczy pasji i wyszukiwania szans, skłonności do podejmowania ryzyka i radzenia sobie z niepewnością, twórczego rozwiązywania problemów i budowania więzi społecznych, przywództwa i uczenia się na porażkach. Tak pojmowana przedsiębiorczość nie może być tylko dodatkiem do normalnej działalności i nie pojawia się przypadkowo.

Proces ten nie jest również trywialny [Birch 1987]. Rzecz w tym, że przedsiębiorczość wymaga odważnego wyjścia poza utarte schematy i dlatego też nie da się jej zaplanować [Bjerke 2007]. Co więcej, jest ona przeciwieństwem racjonalnych

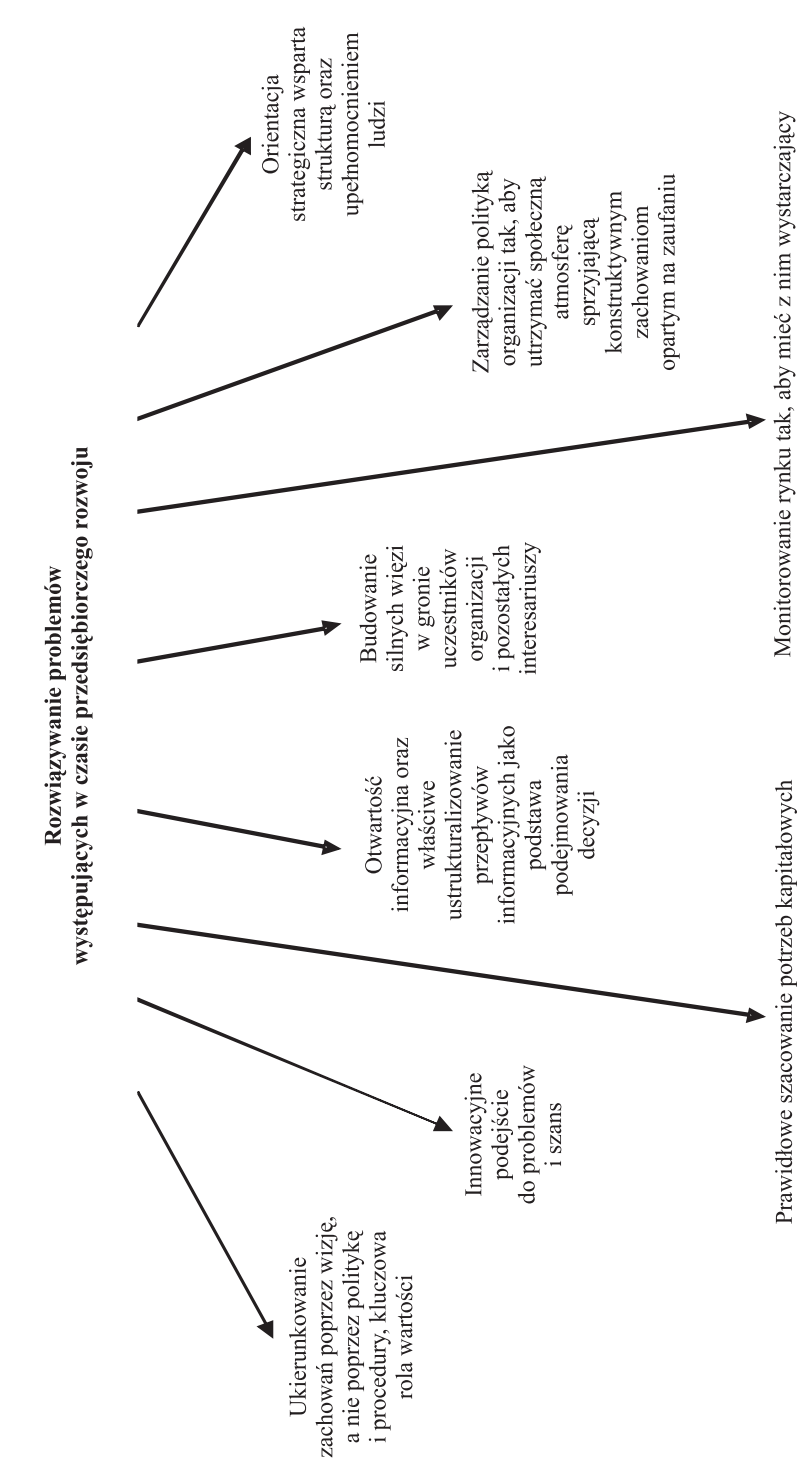
wyborów spośród dobrze zdefiniowanych wariantów czy też przywiązania do wizji urzeczywistnianej dzięki władzy albo przekonywaniu [Sarasvathy 2007]. Na tym tle powstaje problem przedsiębiorczego rozwoju, tak istotny dla małych i średnich firm.

2. Problemy przedsiębiorczego rozwoju

Przedsiębiorczość organizacyjna oparta na strategicznym ukierunkowaniu na rozwój, chęci do podejmowania wyważonego ryzyka, tolerancji nieokreśloności, uczeniu się na porażkach, promowaniu elastyczności, twórczości, innowacji oraz odnowy – stanowi bez wątpienia istotne dopełnienie planowania strategicznego. W tym sensie przedsiębiorczość organizacyjną można traktować jako swoistą strategię działalności organizacji [Amit, Brigham, Markman 2000], zwłaszcza z punktu widzenia szybkiego rozwoju [Bratnicki, Dyduch 2007]. Warto dodać, że jest ona napędzana dążeniem do ponadprzeciętnego rozwoju [Stevenson, Jarillo 1990], dynamizowanego tworzeniem i wykorzystaniem szans [Brown, Davidsson, Wiklund 2001], nie ograniczonym posiadanymi zasobami [Wright i in. 2000]. Zatem organizacja przedsiębiorcza wyróżnia się dużą częstotliwością i zakresem inicjatyw strategicznych ukierunkowywanych przez szanse rozwojowe.

Szybki rozwój organizacji współwystępuje z jej przedsiębiorczymi zachowaniami [Moreno, Cassilas 2007]. Organizacje osiągające ponadprzeciętne tempo rozwoju są zazwyczaj mniejsze, mają większy dostęp do niewykorzystywanych zasobów pozafinansowych i mniejszy względem zasobów finansowych, co zmusza do bardziej przedsiębiorczego ich zastosowania, łączącego nowe sposoby eksploatacji z wypracowaniem nowych zasobów. Takie są wyniki przebadania prawie siedmiu tysięcy firm działających na terenie Andaluzji.

Wiadomo, że w sali chwały znajdują się organizacje osiągające ponadprzeciętne wyniki, a badanie przedsiębiorczego rozwoju wiąże się z nieco zapoznaną, acz wielce wartościową metodologią, odwołującą się do teorii procesowych [Shane 2006]. Po dokonaniu krytycznego przeglądu literatury Phelps, Adams i Bessant [2007] przekonująco unaoczniają podstawowe mankamenty koncepcji cyklu życia organizacji, takie jak: (a) brak uwzględnienia różnorodności ścieżek rozwoju, (b) zawężenie dowodów empirycznych do populacji organizacji młodych, szybko rozwijających się i działających w sektorze wysokich technologii, (c) niezdefiniowany konstrukt „etap rozwoju", (d) brak zgodności co do liczby etapów, (e) niewystarczająca baza empiryczna jako rezultat badań prowadzonych na zbyt małych próbach i mających charakter statycznego sondażu. Tym niemniej jest jasne, że w miarę upływu czasu muszą następować zmiany konfiguracji organizacyjnych, a w ślad za tym należy zająć się rozwiązaniem ważnych problemów – o ile oczywiście organizacja ma przetrwać. W tym świetle zarysowuje się idea pojmowania rozwoju organizacji w kategoriach doświadczanych przez organizację problemów. Tok rozumowania przesuwa się od etapów rozwoju ułożonych w określoną sekwencję do wielowymiarowych stanów organizacji (np. kryzysów czy też kluczowych zagadnień), które



Rys. 1. Rozwiązywanie problemów występujących w czasie przedsiębiorczego rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gundry, Kickul 2007, rozdz. 11].

mogą wystąpić w czasie rozwoju organizacji w postaci fundamentalnych problemów do rozwiązania. Zatem rozwój jest opisywany w konwencji odpowiedzi organizacji na wyzwania menedżerskie związane z punktami zwrotnymi [Nicholls-Nixon 2005]. Istotę tych problemów zobrazowano na rys. 1.

3. W poszukiwaniu szans rozwojowych

Równoczesne poszukiwanie odpowiedzi na pytania, w jaki sposób następuje poszukiwanie nowych możliwości i co jest treścią tych poszukiwań, doprowadziło do koncepcji przedsiębiorczego rozwoju opartego na „przemieszczającym, zakotwiczonym poszukiwaniu" [Bhardway, Camillus, Hounshell 2006]. Rzecz w tym, że zmiany w strategii długofalowego rozwoju organizacji, polegające na wejściu w nowe domeny działalności, są dokonywane rzadko. Jeżeli one występują, to jako odpowiedzi na zdarzenia, które doprowadziły kadrę zarządzającą do przekonania, że nastąpi znaczne i trwałe polepszenie lub pogorszenie efektywności organizacyjnej. Wówczas podejmuje się poszukiwanie, tworzenie i odkrywanie nowych możliwości rozwoju, czemu towarzyszy tworzenie nowej wiedzy i nowych zdolności organizacji. W przejściu do nowej domeny, która jest przecież niezbadanym terytorium, wynajduje się nośniki mające ułatwić całe przejście. Jednakowoż nośniki transformacji okazują się ostatecznie zazwyczaj niedokładne oraz niekompletne i dlatego też lokalizacja oraz liczba tych zakotwiczeń ulega zmianie. W końcowym rezultacie część z rozpatrywanych możliwości staje się szansami, które są wykorzystywane do tworzenia zupełnie nowych wartości w długim czasie.

Cały skomplikowany proces przebiega zatem pomiędzy dwoma ekstremami: poszukiwaniem lokalnym i poszukiwaniem globalnym. Jego początkiem jest wybór szerokiej domeny, w której poszukiwanie możliwości zostanie przeprowadzone. Jednakże, pomimo zakreślenia granic odkrywania i tworzenia, dalej pozostaje duża niepewność i niejednoznaczność, ponieważ pozostają jeszcze do odkrycia i stworzenia – czy też do bliższego wyjaśnienia – niezliczone możliwości. Stąd też decydenci wyznaczają w obrębie domeny swoistą kotwicę ukierunkowującą dalsze poszukiwania możliwości rozwojowych. Zdarza się wybór wielu kotwic równocześnie. Z czasem obszar poszukiwań może się przesunąć ku nowym kotwicom, wskutek czego mamy do czynienia z dynamiką procesu dziejącego się zarówno wokół zakotwiczenia, jak i wokół przemieszczania uwagi ku nowym kotwicom.

Naturalnie, pewne domeny ograniczonego przeszukiwania mogą zostać porzucone, a nowe – otwarte. Tym niemniej zazwyczaj w czasie poszukiwania możliwości rozwojowych domena pozostaje ta sama, chyba że pojawią się informacje wskazujące na bezowocność dotychczasowych wysiłków albo zmieni się kontekst strategiczny. Takie przekształcenia ram poszukiwań są uruchamiane nie tyle spadkiem efektywności – pociągającym za sobą inicjatywy zmierzające do zwiększenia efektywności bieżącej albo do udoskonalenia strategii działalności – ile znaczącą i trwałą zmianą oczekiwań kadry zarządzającej, i są dokonywane przede wszystkim w okresach organizacyjnej pomyślności. Powodem przeobrażenia oczekiwań co do przyszłej efek-

tywności organizacji są wielorakie zdarzenia, takie jak: odkrycia i wynalazki, przewidywane niedobory, zewnętrzne wstrząsy czy przewidywane nadwyżki.

Z chwilą wejścia w nową domenę organizacja nie posiada wymaganej wiedzy i odpowiednich zdolności, które zostaną dopiero wypracowane wraz z nowymi możliwościami rozwoju. Oto powód, dla którego przeszukiwanie nowej domeny jest inicjowane tam, gdzie istnieją już zasoby i kompetencje mogące być zalążkiem dalszego rozwoju. Te swoiste dźwignie przejścia od znanego do nowego ułatwiają uruchomienie przedsięwzięć w warunkach dużej niepewności. Odgrywają one istotną rolę, chociaż z czasem częstokroć okazują się niewystarczające i niedokładne.

Poszukiwanie w obrębie jednej domeny może również wiązać się z przesunięciami, które w tym przypadku dotyczą zmiany zakotwiczeń zawężających sferę przeszukiwań. Przesunięcia do nowych kotwic są rezultatem niezadowolenia z efektów dotychczasowych poszukiwań możliwości rozwojowych organizacji. Okazuje się przy tym, że liczba sposobności odkrytych i stworzonych rośnie w miarę wzrostu liczby zakotwiczeń. Zakotwiczenia, domeny, przesunięcia i stosowne poszukiwania możliwości składają się na przedsiębiorczy proces długofalowego rozwoju, obejmujący serię wyborów podejmowanych w okolicznościach niejednoznaczności i z niepewnymi efektami znacznie odłożonymi w czasie.

4. Zamiast zakończenia – co dalej?

Zastanawiając się nad kierunkami dalszych badań, warto zwrócić uwagę na obszar zarządzania obustronnego. Zarządzanie obustronne jest niezwykle użytecznym narzędziem wspomagania długotrwałego przedsiębiorczego rozwoju [Kollman, Kuckertz, Stöckman 2007], pozwalającym uniknąć lub przezwyciężyć inercję organizacyjną, tak szkodliwą w szybko zmieniającym się otoczeniu. Ta antyintuicyjna koncepcja zarządzania, pomimo dodatkowych nakładów związanych z jej wprowadzeniem w życie, przynosi trudne do przecenienia korzyści. Pożytki płynące z zarządzania obustronnego nabierają dużej wartości w otoczeniu dynamicznym [Jansen, Van den Bosch, Volberda 2005], a zwłaszcza w branżach charakteryzujących się dużym nasyceniem innowacyjności [Sutton 2004].

Literatura

Amit R.H., Brigham K., Markman G.D., *Entrepreneurial management as strategy*, [w:] G.D. Meyer, K.A. Heppard (eds.), *Entrepreneurship as Strategy. Competing on the Entrepreneurial Edge*, Sage, Thousand Oaks, London – New Delhi 2000.

Bhardway G., Camillus J.C., Hounshell D.A., *Continual corporate entrepreneurial search for long-term growth*, „Management Science" 2006, vol. 52.

Birch D., *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*, Free Press, New York 1987.

Bjerke B., *Understanding Entrepreneurship,* Edward Elgar, Cheltenham 2007.

Bratnicki M., Dyduch W., *Measuring corporate entrepreneurship and relating it to performance: What really matters for fast growth and superior effects?*, referat na konferencję Babson College Entrepreneurship Research Conference, Madrid 2007.

Brown T.E., Davidsson P., Wiklund J., *An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior*, „Strategic Management Journal" 2001, vol. 22.

Grégoire D.A. i in., *Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981-2004*, „Entrepreneurship Theory & Practice" 2006, vol. 30.

Gundry L.K., Kickul J.R., *Entrepreneurship strategy. Changing Patterns in New Venture Creation, Growth, and Reinvention,* Sage, Thousand Oaks, London – New Delhi 2007.

Ireland R.D., Reutzel C.R., Webb J.W., *Entrepreneurship research in AMJ: What has been published, what might the future hold?*, „Academy of Management Journal" 2005, vol. 48.

Jansen J.J.P., Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W., *Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents*, „Schmalenbuch Business Review" 2005, vol. 57.

Kollman Y., Kuckertz A., Stöckman C., *Keeping the dream alive – Ambidextrous management and entrepreneurial growth companies*, referat na konferencję, Academy of Management, Philadelphia 2007.

Kuratko D.F., Hodgetts R.M., *Entrepreneurship. Theory, Process, Practice*, Thomson/ South Western, Mason 2007.

Moreno A.M., Cassilas J.C., *High-growth SMSs versus non-high-growth SMSs: A discriminant analysis*, „Entrepreneurship & Regional Development" 2007, vol. 19.

Nicholls-Nixon C.L., *Rapid growth and high performance: The entrepreneur's 'impossible dream'?*, „Academy of Management Executive" 2005, vol. 19.

Phelps R., Adams R., Bessant J., *Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning*, „International Journal of Management Reviews" 2007, vol. 9.

Sarasvathy S.D., *Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise,* Edward Elgar, Cheltenham 2007.

Shane S., *Introduction to the focused issue on entrepreneurship*, „Management Science" 2006, vol. 52.

Stevenson H.H., Jarillo J.C., *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*, „Strategic Management Journal" 1990, vol. 11.

Sutton D., *The weird rules of creativity*, [w:] M.L. Tuschman, P. Anderson (eds.), *Managing Strategic Innovation and Change*, Oxford University Press, New York – Oxford 2004.

Wright M. i in., *Entrepreneurial growth through privatization: The upside of management buyouts*, „Academy of Management Review" 2000, vol. 25.

SHAPING OF SMES ENTREPRENEURIAL DEVELOPMENT

Summary

This paper examines development, which is one of the basic concepts of organizational entrepreneurship. Organizations achieving an above-average pace of growth need to use resources in a more entrepreneurial way. During business venture, changes of organizational configurations occur, what results in lots of challenges. In this paper, the authors present the problems connected with entrepreneurial development, characterize development connected with coming into the new domains of activity and also offer suggestions pertaining to the future theoretical and empirical investigations of the bilateral management.