

Svetlana Gudkova, Beata Glinka

Uniwersytet Warszawski

ZACHOWANIA PRZEDSIĘBIORCÓW W MOMENTACH KRYTYCZNYCH JAKO CZYNNIK WPŁYWAJĄCY NA ROZWÓJ*

1. Wstęp

W funkcjonowaniu każdej organizacji występują momenty krytyczne: sytuacje przełomowe, wykraczające poza zakres normalnego zarządzania i wymagające szczególnej interwencji ze strony kierownictwa.

Momenty krytyczne są nieodłączną częścią procesu rozwoju przedsiębiorstw. Ilustruje to wiele modeli oraz koncepcji cykli organizacyjnych, które oferuje bogata literatura przedmiotu (por. omówienie w [6]). Trzeba na wstępie zaznaczyć, że teoria zarządzania nie zawsze uwzględnia specyfikę małych firm, co powoduje, że większość obecnych w literaturze modeli nie tłumaczy w pełni mechanizmów przetrwania i rozwoju małych firm.

Jedną z najwcześniejszych jest koncepcja Lipitta i Schmidta (1967). Wyróżnili oni sześć antycypowanych momentów krytycznych (autorzy nazywają je *predictable organizational crises*), pojawiających się w procesie rozwoju organizacji w miarę przechodzenia przez trzy podstawowe fazy cyklu organizacyjnego (narodziny, młodość, dojrzałość). Zdaniem autorów, to właśnie sposób, w jaki organizacja radzi sobie z momentami krytycznymi, a nie liczba pracowników lub udział w rynku, jest podstawowym kryterium określającym jej fazę rozwoju.

Model Greinera zakłada, że przedsiębiorstwo przechodzi pięć faz ewolucyjnego rozwoju, przy czym każda z nich w odpowiedzi na narastający kryzys kończy

* Końcowa faza badań będących podstawą niniejszego opracowania finansowana jest ze środków na naukę w latach 2005/2006 jako projekt badawczy pt. „Niematerialne uwarunkowania rozwoju mikroprzedsiębiorstw”.

się tzw. rewolucją charakterystyczną dla danej fazy. Kryzysy, powstając w wyniku wewnętrznych sprzeczności, mają wyłącznie endogeniczny charakter. Załączki każdego następnego kryzysu można znaleźć w poprzednim. Omawiany model, ze względu na swoją ogólność, ma ograniczone zastosowanie do analizowania zachowań małych firm – w myśl koncepcji Greinera znajdują się one w pierwszej lub drugiej fazie wzrostu. Nie znajdziemy w modelu szczegółowego opisu przebiegu poszczególnych faz, który pozwoliłby na analizę zachowań małych firm (wiemy, jakie są główne fazy, nie wiemy jednak, co dzieje się w ramach poszczególnych faz).

W odpowiedzi na potrzeby małych przedsiębiorstw Churchill i Lewis [3] zaproponowali model ewolucji uwzględniający ich specyfikę. Na podstawie badań empirycznych wyróżnili oni pięć etapów rozwoju: powstanie, przetrwanie, powodzenie, wzrost oraz dojrzałość. Momenty krytyczne, występujące pomiędzy poszczególnymi etapami, autorzy określają jako punkty zwrotne.

Zdarzenia krytyczne są również podstawowym obiektem zainteresowań teorii metamorfoz. Zgodnie z jej założeniami występują one w sytuacjach zaburzenia równowagi występującej pomiędzy organizacją a otoczeniem [1, s. 117]. Withey, analizując wczesne fazy rozwoju małych przedsiębiorstw, wyróżnił pięć podstawowych momentów krytycznych (*metamorphosis event*) [15]: pozyskanie zewnętrznego finansowania, zdobycie pierwszego dużego zamówienia, uzależnienie się firmy od kilku najważniejszych klientów, spadek obrotów w wyniku utraty strategicznego odbiorcy oraz zaangażowanie menedżera z zewnątrz.

March, Sproull i Tamuz wyróżnili trzy cechy momentów krytycznych, nadające im kluczowe znaczenie. Po pierwsze, zajmując szczególne miejsce w historii rozwoju, dostarczają one impulsu raczej do formułowania wniosków o dużym poziomie generalizacji, niż dotyczących konkretnych sytuacji z przeszłości. Po drugie, momenty krytyczne stanowią bodziec do zmiany postaw jednostki. Następuje to w wyniku otrzymywania informacji sprzecznych z dotychczasowymi poglądami, prowadzących w konsekwencji do ich rewizji oraz zmiany. Po trzecie, momenty krytyczne są podstawą do tworzenia historii oraz wyrażen metaforycznych, mających znaczenie edukacyjne [12, s. 3]. W szczególności dotyczy to kształtowania świadomości przyszłych pokoleń w przypadku przedsiębiorstw o tradycjach rodzinnych.

Przełomowy charakter zmian występujących w momentach krytycznych, skłania przedsiębiorców do dokonywania wyborów decydujących o przetrwaniu oraz kierunku dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Takie sytuacje w znacznym stopniu intensyfikują, a zdaniem niektórych badaczy są wręcz warunkiem koniecznym procesu uczenia się [5, s. 808]. Pozwalają one na utrzymanie właściwej równowagi pomiędzy eksperymentowaniem a wykorzystywaniem dotychczas pozyskanej wiedzy. Momenty krytyczne dostarczają impulsu do zmiany strategii uczenia się przedsiębiorcy: otwarcie się i wkroczenie w nowe obszary działalności (*opening-up*) albo odwrotnie – koncentracja na wybranych domenach (*focusing*). Holmqvist podkreśla, że takie

zmiany następują w sytuacjach niezadowolenia z dotychczasowego stanu rzeczy, kiedy zdobywane doświadczenia nie przynoszą oczekiwanych zmian w zasobach wiedzy oraz umiejętności [8, s. 78, 79]. Znaczącą rolę przy tym odgrywają aktorzy zewnętrzni, którzy często jako pierwsi dostarczają niepokojących sygnałów.

Momenty krytyczne z jednej strony dostarczają silnego impulsu do podjęcia natychmiastowych działań, natomiast z drugiej skłaniają do zwolnienia oraz krytycznej refleksji, której efektem może być większa wrażliwość na pozornie niezna- czące zmiany zachodzące w otoczeniu.

Specyfiką małych, a w szczególności mikroprzedsiębiorstw, jest ścisły związek występujący pomiędzy przedsiębiorstwem a osobą przedsiębiorcy, który pełni w nim najważniejsze funkcje, osiągając wytyczone cele [3, s. 32]. W związku z tym, ważne jest rozpatrywanie momentów krytycznych nie tylko w kontekście funkcyj- nowania firmy, lecz również wpływu, jaki wywierają na postawy oraz cechy oso- bowości przedsiębiorcy, a w szczególności jego zdolności do dostrzegania i wyko- rzystywania szans pojawiających się w otoczeniu.

Współcześnie przedsiębiorstwa funkcjonują w niezwykle zmiennym otoczeniu i na co dzień muszą stawiać czoło różnym wyzwaniom i problemom. Zachowa- nie przedsiębiorcy w momentach krytycznych, jego zdolność do adaptacji oraz umiejętność poszukiwania i realizacji szans rynkowych stają się w związku z tym kluczowym czynnikiem przetrwania oraz rozwoju przedsiębiorstwa.

2. Krótka charakterystyka badania

Podstawę empiryczną artykułu stanowią badania poświęcone rozwojowi małych przedsiębiorstw prowadzone przez nas, począwszy od 2002 r. Badania te mają cha- rakter jakościowy, opierają się na wywiadach pogłębionych, częściowo ustrukturali- zowanych, przeprowadzanych z przedsiębiorcami. Grupa przedsiębiorców, dobrana spośród właścicieli małych firm, jest zdywersyfikowana tak pod względem geogra- ficznym, jak i profilu działalności. Badania prowadzone były w województwach: mazowieckim, lubelskim, małopolskim, podkarpackim, śląskim, opolskim, dolnoślą- skim, kujawsko-pomorskim, pomorskim oraz warmińsko-mazurskim. Projekt prze- biegał w kilku etapach, przy czym w ostatnim (2005-2006) badania prowadzone były tylko przez Svetlanę Gudkovą. Łącznie przeprowadzono wywiady z 70 przedsiębior- cami (głównie właścicielami mikroprzedsiębiorstw), przy czym z niektórymi osoba- mi rozmawialiśmy kilkakrotnie na różnych etapach badania. Wszystkie wywiady były nagrywane, spisywane, a następnie analizowane. Poniższy artykuł zawiera cha- rakterystykę wyników badania w jednym z jego obszarów.

3. Wpływ momentów krytycznych na rozwój – wyniki badań

Badania pozwoliły na wyodrębnienie specyficznych czynników, które wpły- wają na zachowania małych firm w sytuacjach krytycznych.

1. Mikroprzedsiębiorstwa dysponują ograniczonymi środkami finansowymi. W sytuacjach kryzysowych rzadko mogą liczyć na zewnętrzne źródła finansowania, polegając głównie na środkach własnych, rodziny oraz przyjaciół. Zmniejsza to margines błędu podejmowanych decyzji, wywierając presję na przedsiębiorcę.

2. Mikroprzedsiębiorstwa często polegają na jednym kluczowym dostawcy lub odbiorcy, uzależniając się tym samym od jego kondycji finansowej oraz chęci współpracy. W takiej sytuacji utrata bądź nieregulowanie zobowiązań przez głównego kontrahenta stanowi poważne zagrożenie dla funkcjonowania małego przedsiębiorstwa. Warto także zaznaczyć, że małe firmy, jako ostatnie ogniwo łańcucha zapłat, często stają się ofiarami nieterminowego regulowania płatności przez partnerów.

3. Opisywane firmy rzadko dywersyfikują swoją działalność, co w przypadku występowania niekorzystnych wahań rynkowych znacznie ogranicza pole manewru. Szczególnym przypadkiem są wahania sezonowe. Mimo, że przedsiębiorcy zdają sobie z nich sprawę, często jedynym stosowanym zabezpieczeniem jest oszczędzanie.

4. Ostatnim wyodrębnionym przez nas czynnikiem są ograniczone możliwości obserwacji otoczenia przez przedsiębiorcę. Mikrofirmy, nie mogąc sobie pozwolić na zakup kosztownych analiz oraz prognoz rynkowych, polegają głównie na intuicji.

Wymienione czynniki ograniczają możliwości działania w warunkach kryzysowych. Kluczowa staje się wobec tego zdolność przedsiębiorcy do poszukiwania szans w sytuacjach zagrożenia, których wykorzystanie pozwoli nie tylko na przetrwanie, ale też stanie się podwaliną dalszego rozwoju.

Zachowania przedsiębiorców w momentach krytycznych mogą przybierać różne formy, co ilustruje tab. 1.

To, jak reagują przedsiębiorcy w sytuacjach krytycznych, pozwala ocenić perspektywy rozwoju ich firmy. Ta relacja była wyraźnie widoczna w badanych przez nas przypadkach. Przedsiębiorcy zachowujący bierność czy wykazujący skłonność do działań regresywnych na ogół prowadzili firmy przynoszące niewielkie dochody i nie wykazujące tendencji rozwojowych (tak w ilościowym, jak i jakościowym rozumieniu). Charakterystyczne dla tego typu działań jest przyjęcie i utrwalanie postawy roszczeniowej oraz poszukiwanie źródeł problemów niemal wyłącznie na zewnątrz firmy. W takiej sytuacji przedsiębiorca nie jest skłonny do oceny i korygowania swoich zachowań, gdyż nie traktuje ich jako potencjalnych źródeł spotykających go porażek i problemów – koncentruje się na wskazywaniu zewnętrznych przeszkód i barier, na które nie ma on wpływu. Celem przedsiębiorcy będzie przywrócenie stanu sprzed sytuacji krytycznej: można zorganizować marsz przeciw powstaniu marketu, odbudować po powodzi sklep lub oczekiwać na powrót dawnej klienteli.

Tabela 1. Typy działań przedsiębiorców w momentach krytycznych

Typy działań	Rodzaje zachowań	Przykłady
Bierność	<ul style="list-style-type: none"> – oczekiwanie na pomoc rządową, samorządową – brak działań 	<ul style="list-style-type: none"> – oczekiwanie na wsparcie eksportu w okresie kryzysu rosyjskiego – oczekiwanie sfinansowania programów dostosowania do norm unijnych – oczekiwanie na poprawę sytuacji rynkowej – pokrywanie strat na działalności z dotychczasowych oszczędności
Działania regresywne	<ul style="list-style-type: none"> – „powrót do korzeni” – rezygnacja z nowych pomysłów i skoncentrowanie się na pierwotnej działalności 	<ul style="list-style-type: none"> – sprzedaż nowego punktu handlowego – ograniczenie asortymentu do produktów pewnych, np. tradycyjnie sprzedawanych w sklepie – uczestnictwo w marszach protestacyjnych przeciwko budowie supermarketu
Adaptacja bierna	<ul style="list-style-type: none"> – przystosowywanie się do wymogów prawnych – wprowadzanie w życie zaleceń inspekcji, kontroli 	<ul style="list-style-type: none"> – dostosowanie firmy do wymogów unijnych (np. związanych z produkcją żywności) przez producenta ciastek – zapewnienie wytłumiających hałas słuchawek w halach fabrycznych przez producenta dodatków krawieckich – wprowadzanie w życie zaleceń inspekcji (BHP, PIP, SANEPID), np. poprzez legalizację zatrudnienia czy odpowiednie wyposażenie zakładu
Adaptacja czynna	<ul style="list-style-type: none"> – analizowanie potrzeb klientów i dostosowywanie się do nich – analizowanie oferty konkurencji i reagowanie na nią – poszukiwanie nowych odbiorców – poszukiwanie partnera strategicznego – dywersyfikacja – oferowanie usług dodatkowych, komplementarnych 	<ul style="list-style-type: none"> – oferowanie nietypowych gadżetów promocyjnych przez agencję reklamową – produkowanie i sprzedaż tańszych zniczy w detalu jako odpowiedź na tanią ofertę marketów – przygotowywanie przez wytwórców strojów ludowych <ul style="list-style-type: none"> – specjalnej oferty dla filmowców i tancerzy – nawiązanie współpracy z producentem słodczy i otwarcie stoiska firmowego w ramach sklepu spożywczego – przy zakupie drewna w tartaku – bezpłatny dowóz do klienta – bezpłatne konsultacje i doradztwo w zakresie projektowania ogrodów przy zakupie kwiatów doniczkowych i krzewów – przejście od klientów „chodnikowych” do klientów instytucjonalnych w przypadku kwiatami – poszerzenie asortymentu oraz koncentracja na specjalistycznych produktach niedostępnych w supermarkecie
Innowacyjność	<ul style="list-style-type: none"> – innowacje w zakresie organizacji produkcji i wykorzystania zasobów – innowacje produktowe – częściowe lub całościowe modyfikacje produktów – poszukiwanie nowych nisz rynkowych, próba odkrywania nowych potrzeb 	<ul style="list-style-type: none"> – opracowywanie i hodowla nowych odmian kwiatów przez właścicieli szklarni – znalezienie zastosowania dla odpadów produkcyjnych tartaku (wykonywanie altan i mebli klejonych) – wprowadzenie szeregu innowacyjnych rozwiązań przez centrum florystyczne koncentrujące się na branży ślubnej (stworzenie tuby do wystrzeliwania w powietrze płatków kwiatów, bukietów rozpadających się przy wyrzucaniu na kilkanaście małych bądź mini wiązanek na nadgarstek) – rozpoczęcie produkcji liniaków kwasoodpornych przez rodzinny zakład fotograficzny

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6].

Przedsiębiorcy aktywnie reagujący w momentach krytycznych mają zdecydowanie lepsze perspektywy rozwojowe. Wykorzystują oni zaistniałą sytuację (a niekiedy nawet sami świadomie ją wywołują) do kolejnych ulepszeń, wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Na ogół osoby takie są też bardziej skłonne do autorefleksji – zastanawiają się nad źródłami błędów, przekształcają zdobywane doświadczenia w zasoby wiedzy wykorzystywane w przyszłości do zdobywania przewagi rynkowej. Powódź dla jednych stanowi bodziec do wycofania się bądź próby odbudowy stanu wyjściowego – dla innych jest bodźcem do podjęcia nowych wyzwań, dywersyfikacji działalności.

4. Podsumowanie

Zachowania przedsiębiorców w momentach krytycznych decydują o tym, jak będzie przebiegał dalszy rozwój ich firm. Małe przedsiębiorstwa, nie posiadając rezerw, z których mogłyby skorzystać w momentach krytycznych, muszą postępować aktywnie: czynnie dostosowywać się do zmian w otoczeniu, wprowadzać innowacje. Sytuacje krytyczne stanowią dla przedsiębiorców okazję do zerwania z utartymi sposobami działania, doskonalonymi przez lata. Dostarczają impulsu do refleksji, działania, zmiany i dzięki temu tworzą okazję do eksperymentowania, poszukiwania innowacyjnych rozwiązań. W normalnych warunkach podjęcie decyzji o radykalnej zmianie działalności jest trudne.

Niestety trzeba zauważyć, że nasze badania wyraźnie pokazały, iż wśród małych przedsiębiorców bardzo częste są postawy bierne, nakierowane nie na rozwój firmy, ale co najwyżej na zapewnienie jej przetrwania. Tacy przedsiębiorcy nie mają potencjału rozwojowego, tworzą jednak miejsca pracy dla siebie i swoich najbliższych. Tworzenie miejsc pracy i zdobycie środków do życia stanowią ich motywację do zakładania i prowadzenia firmy – nie ambicje czy chęć ekspansji rynkowej.

Liczne badania wskazują, że do poznania mechanizmów rozwoju przedsiębiorstw konieczna jest analiza kategorii jakościowych. Badania te dotyczą w większości dużych przedsiębiorstw. Mali przedsiębiorcy działający w Polsce są grupą stosunkowo dobrze rozpoznaną pod względem ilościowym, wyniki naszych badań wskazują jednak, że pod względem jakościowym tworzą oni niezwykle zróżnicowaną grupę. Czyni to kwestię niematerialnych, jakościowych uwarunkowań rozwoju niezwykle interesującym tematem do przyszłych badań.

Literatura

- [1] Baird L., Meshoulam I., *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*, *Academy of Management Review*, 1988, styczeń (1).

- [2] Balcerowicz E. (red.), *Mikroprzedsiębiorstwa. Sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele*, CASE, Warszawa 2002.
- [3] Churchill N.C., Lewis V.L., *The Five Stages of Small Business Growth*, „Harvard Business Review”, 1983, maj-czerwiec (3).
- [4] Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- [5] Fiol C.M., Lyles M.A., *Organizational Learning*, „Academy of Management Review” 1985, vol. 10, nr 4.
- [6] Glinka B., Gudkova S., *Małe przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych*, „Problemy Zarządzania” 2003, nr 2.
- [7] Gościński J.W., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
- [8] Holmqvist M., *Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration within and between Organizations: An Empirical Study of Product Development*, „Organization Science” 2004, vol. 15, nr 1.
- [9] Koźmiński A.K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- [10] Lawrence L., Steinmetz, *Critical Stages of Small Business Growth*, „Business Horizons” 1969, vol. 12/1.
- [11] Lipitt G.L., Schmidt W.H., *Crisis in a Developing Organization*, „Harvard Business Review” 1967, listopad-grudzień (6).
- [12] March J.G., Sproull L.S., Tamuz M., *Learning from Samples of One or Fewer*, „Organization Science” 1991, vol. 2, nr 1.
- [13] Reynolds P., Bygrave W., Autio E., Cox L., Hay M., *Global Entrepreneurship Monitor. Executive Report*, 2002.
- [14] Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [15] Withey J.J., *Constructing a More Pragmatic Life Cycle Model for Evolving Organizations*, „Journal of Business & Entrepreneurship” 2002, marzec (1).

ENTREPRENEURS' BEHAVIOUR IN CRITICAL INCIDENTS AS A FACTOR INFLUENCING DEVELOPMENT

Summary

The aim of this article is to present selected factors influencing small enterprises development. The analysis is based on research conducted among small enterprises. The special emphasis is put on the way critical incidents influence the processes of development. The authors analyse types of entrepreneurs' reactions to the critical situations considered also as a source of innovation.