Planowany czy nie planowany rozwój małych firm

Co z teorią zarządzania strategicznego

<https://doi.org/10.33141/po.2005.03.03>

Przegląd Organizacji, Nr 3 (782), 2005, ss. 15-18

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Rafał Krupski

Zagadnienia wstępne

Teoria organizacji i zarządzania, a w jej ramach teoria zarządzania strategicznego zdecydowanie eksponuje wątek teleologiczny. Cele strategiczne, taktyczne i operacyjne należą do podstawowych kategorii, a zarządzanie przez cele jest historycznie jedną z pierwszych i najważniejszych wyodrębnionych metod zarządzania. W wielu teoretycznych wywodach przedkłada się planowanie ponad inne funkcje zarządzania, słusznie podkreślając, że nie chodzi tu o przewidywanie, ale o świadome kształtowanie przyszłości. Z filozoficznego punktu widzenia nie ma powodów, by podważać paradygmat celów, chyba że praktyka zaczyna zbyt odbiegać od teorii. No właśnie, czy odbiega? Wzrost turbulencji otoczenia egemplifikowany między innymi istotnym skracaniem się cykli życia wyrobów, technologii, coraz szybszym przenikaniem się zróżnicowanych kultur w procesach globalizacji itp. powoduje nieprzewidywalność otoczenia, podważa sens konkretnego, mocno ustrukturalizowanego myślenia o przyszłości, narusza wiarę w trafność – zwłaszcza długofalowych celów. Coraz bardziej chwieje się paradygmat zarządzania strategicznego; może nie wszystkich jego nurtów, ale z pewnością szkoły planistycznej.

O tym wszystkim pisałem już ponad rok temu na łamach „Przeglądu Organizacji” [1]. W artykule pt. *Strategia bez celów* przedstawiłem w ujęciu systemowym cztery rodzaje orientacji w strategii przedsiębior-

stwa, wyróżnione ze względu na cele bądź okazje. Dedukcyjnie wyprowadzony ten swoisty model behawioralny przedsiębiorstwa uznaje za kluczową kategorię – obok długofalowych celów – kategorię okazji. Inspiracją tego ujęcia były liczne przykłady z praktyki gospodarczej świadczące o roli przypadku (okazji) w rozwoju, zwłaszcza małego przedsiębiorstwa. Takie przykłady, jak ten poniżej, działają na wyobraźnię, zachęcają do badań empirycznych, które mogą być podstawą do uogólnień, a potem, w zależności od skali badań, nawet modyfikacji teorii.

Przedsiębiorstwo X powstało kilka lat temu. Początkowo przedmiotem jego działalności były prace instalacyjne, wykonywane albo w nowo wznoszonych budynkach, albo w ramach remontów domów. Kłopoty kooperacyjne między różnymi firmami budowlanymi spowodowały dość szybkie rozszerzenie zakresu własnej oferty o prace murarskie. Kupiony samochód ciężarowy, który miał obsługiwać własną działalność, był okresowo nie wykorzystywany. Kierownictwo firmy zdecydowało więc o świadczeniu obcym wykonawcom usług transportowych. Po wykonaniu przez firmę remontu dużego lokalu w rynku, w jednym z miast Dolnego Śląska, okazało się, że inwestor ma kłopoty finansowe i nie może zapłacić za wykonane prace. Zaproponował więc wykonawcy (firmie X) w rozliczeniu nabycie tanio wyremontowanego lokalu. Firma X skorzystała z okazji. Plan zagospodarowania przestrzennego miasta przewidywał w rynku lokalizację tylko niektórych usług. Z ograniczonej palety usług firma X

Tab. 1. Ogólna charakterystyka badanych firm

Rodzaj działalności	Σ	Min (z < 10)	Małe (z ≥ 10 i z < 50)	Średnie (z ≥ 50 i z < 250)
Transport	10	6	4	–
Produkcja	23	–	14	9
Usługi	13	–	10	3
Budownictwo	8	3	5	–
Szpitala	5	–	3	2
Produkcyjno-handlowy	4	–	3	1
Mix (produkcja – usługi – budownictwo – transport – handel)	20	6	14	–
	Σ 83			

Źródło: badania własne.

wybrała założenie zakładu fryzjerskiego i kosmetycznego (żona jednego z kierowników firmy miała stosowne uprawnienia). Na pozostałej powierzchni po kilku miesiącach założono fitness club. Wszystkie dziedziny działalności firmy są dochodowe i kierownictwo firmy rozważa dalszą dywersyfikację (konglomeratową), identyfikując kolejne zdarzenia w jej otoczeniu jako okazje.

Pod wpływem takich i innych podobnych przykładów podjąłem badania empiryczne dotyczące impulsów rozwojowych małych i średnich firm w Polsce. Ostatecznie, na tym etapie badań uzyskałem wiarygodne i zweryfikowane z różnych względów dane ze 155 przedsiębiorstw typu: bardzo małych (mikro), małych i średnich przedsiębiorstw. W 83 przypadkach stwierdzono jednoznaczne reaktywne lub adaptacyjno-inercyjne zachowania się firm, w odpowiedzi na nieprzewidziane lub mało prawdopodobne zdarzenia w otoczeniu, które jak się później okazało, stały się istotnym impulsem rozwojowym organizacji. Swoista odpowiedź na te zdarzenia, spłaty okoliczności, które zidentyfikowano jako okazje – polegała na zainwestowaniu własnych lub obcych środków w działania, mające na celu ich wykorzystanie. Z formalnego punktu widzenia, jak wynika z przeprowadzonych badań, w 54% firm o konkretnym rozwoju małego lub średniego przedsiębiorstwa zdecydował przypadek o charakterze okazji. W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę tych firm.

Metodykę badań przedstawiono w publikacji [3].

Charakterystyka okazji i ich konsekwencji dla rozwoju firm

Okazje można klasyfikować z punktu widzenia wielu kryteriów, np. rodzaju zdarzeń, rodzaju korzyści, które można dzięki nim osiągnąć, a przyjmując ich interpretację z użyciem prawdopodobieństwa (jako wartość oczekiwaną [1]),

również z punktu widzenia np. rzadkości, niepowtarzalności itp. Do ważniejszych klasyfikacji należy niewątpliwie ta, której podstawą są elementy otoczenia dalszego (np. systemowe rozwiązania makroekonomiczne, zjawiska społeczne, polityczne, demograficzne itp.) oraz elementy otoczenia bliskiego, porterskiego. W prezentowanych badaniach wyodrębniono 10 różnych typów okazji, które zidentyfikowano w rzeczywistości. Są one związane przeważnie z elementami otoczenia bliższego (lokalnego), choć są od tego wyjątki. W tabeli 2 przedstawiono rodzaje okazji, które zidentyfikowano w badaniach. Uporządkowano je według liczby stwierdzonych przypadków.

Poniżej przedstawiono przykłady okazji w kolejności odpowiadającej ujęciu w tabeli 2.

Ad 1. Firma transportowa, zajmująca się przewozem różnych towarów kupiła po rewelacyjnie niskiej cenie busy osobowe wraz z koncesją na przewóz osób od upadającej firmy, nie planując tym samym wprowadzenia nowej domeny.

Ad 2. Firma chyląca się ku upadkowi (producent głównie sklejki liściastej), dostała niespodziewanie intratną propozycję wieloletniej współpracy z firmą IKEA.

Ad 3. Program SAPARD umożliwił rewitalizację wielu dziedzin działalności, m.in. nastąpił wzrost zapotrzebowania na ule. Firma stolarska uznała to za okazję i rozpoczęła rentowną produkcję uli, kreując w ten sposób swoją podstawową działalność.

Ad 4. Uzyskanie statusu zakładu pracy chronionej umożliwiło osiągnięcie znacznych systemowych korzyści finansowych (m.in. zwrot VAT-u) i było przyczyną rozwijania takich domen, jak ochrona mienia czy sprzątanie (przykładowy mechanizm działania – w poszczególnych miesiącach na przemian: duża sprzedaż i małe zakupy umożliwiające odzyskiwanie środków przez PFRON, a następnie odwrotnie: mała sprzedaż i duże zakupy umożliwiające zwrot nadwyżki podatku naliczonego przez urząd skarbowy).

Tab. 2. Rodzaje decyzji i liczba zidentyfikowanych przypadków

Lp.	Rodzaje okazji	Liczba zidentyfikowanych przypadków
1.	Wyjątkowo tani, nie zaplanowany zakup środka produkcji, placu, lokalu itp.	43
2.	Niespodziewana oferta współpracy ze strony dużej, znanej firmy	13
3.	Wykorzystanie różnych środków pomocowych funduszy UE	8
4.	Nowe, sprzyjające rozwiązania systemowe (np. dotyczące zakładów pracy chronionej)	7
5.	Wykup upadającego, lokalnego konkurenta	5
6.	Wycofanie się z rynku lokalnego konkurenta i przejęcie jego klientów	4
7.	Pozyskanie nowego inwestora, połączenie firm	4
8.	Usuwanie awarii	3
9.	Niespodziewane wygranie przetargu	2
10.	Nieprzewidywany wzrost zapotrzebowania ze strony otoczenia dalszego (np. z rynków zagranicznych)	2
	Razem	91

Źródło: badania własne.

Ad 5. Firmie eksploatującej złoża bazaltowe nadarzyła się okazja w postaci możliwości wykupienia upadającego lokalnego konkurenta. Przejęcie zasobów i zamówień spowodowało podwojenie wyników produkcyjnych i finansowych.

Ad 6. Firma ochrony mienia przejęła większość klientów po wycofaniu się z lokalnego rynku podstawowego konkurenta.

Ad 7. Dwie firmy świadczące usługi komunalne, jedna posiadająca nadwyżkę sprzętu, druga nie doinwestowana, lecz z prawem eksploatacji dużego wysypiska, na skutek przypadkowych koligacji rodzinnych połączyły się kapitałowo.

Ad 8. Firma usuwa awarie pasów transmisyjnych w Polsce w ciągu 24 godzin. W tym wypadku każda awaria jest okazją dla firmy.

Ad 9. Wąsko wyspecjalizowana firma budowlana nie mogąc od dłuższego czasu wygrać przetargu zaryzykowała, inwestując zewnętrzne środki po to, by spełnić warunki zawarte w specyfikacji istotnych warunków zamówień. Ostatecznie wygrała jeden z przetargów. Współpraca z różnymi wyspecjalizowanymi podwykonawcami stała się przyczyną dalszej dywersyfikacji koncentrycznej.

Ad 10. Po zjednoczeniu Niemiec polska pralnia przygraniczna zaczęła tanio obsługiwać hotele w Berlinie. Utrudnienia w odprawach celnych stopniowo eliminowano wykorzystując okazję taniego wynajmu barki rzecznej (na której dokonywano odpraw cel-

nych). Po wejściu do UE utrudnienia te są dalej skutecznie eliminowane. Firma obsługuje hotele berlińskie w skali 16 tys. łóżek.

W tabeli 3 przedstawiono wyniki badań implikacji: rodzaj okazji → rodzaj rozwoju małego lub średniego przedsiębiorstwa. W nawiasach podano liczbę zarejestrowanych przypadków.

Wnioski z badań. Uogólnienia

Refleksje i wnioski, które mogą się nasunąć po analizie zaprezentowanych wyników badań, można ująć przynajmniej w dwóch płaszczyznach: jednej, dotyczącej rozmiarów zjawiska nie planowanego rozwoju małych i średnich firm oraz drugiej, związanej z odpowiedzią na pytanie, co z tego może wynikać dla teorii zarządzania?

Jak wynika z badań, o rozwoju co drugiej małej lub średniej firmy decyduje przypadek. Firmy wykorzystują nadarzające się różne okazje, by powiększyć sprzedaż w ramach dotychczasowej działalności oraz wejść na nowe rynki. Podejmują również ryzyko wprowadzania nowych domen, czasami nie mających żadnego związku z dotychczasową działalnością. Większość okazji związana jest z nie planowanym zakupem środków produkcji, placów, lokali, budynków po atrakcyjnej, niskiej cenie. Ponad połowa stwierdzonych przypadków prowadzi do uruchomienia nowej działalności bez jakiegokolwiek związku z dotychczasowym

Tab. 3. Rodzaje okazji i ich skutki dla rozwoju przedsiębiorstw

Lp.	Rodzaje okazji	Skutki rozwojowe
1.	Wyjątkowo tani, nie zaplanowany zakup środka produkcji, placu, lokalu itp.	<ul style="list-style-type: none"> ● Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności (9) ● Dywersyfikacja koncentryczna (10) ● Dywersyfikacja konglomeratowa (24)
2.	Niespodziewane oferty współpracy ze strony dużej, znanej firmy	<ul style="list-style-type: none"> ● Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, nowe rynki (11) ● Dywersyfikacja koncentryczna (2)
3.	Wykorzystanie różnych środków pomocowych funduszy UE	<ul style="list-style-type: none"> ● Dywersyfikacja koncentryczna, nowe produkty, usługi, rynki (8)
4.	Nowe, sprzyjające rozwiązania systemowe (np. dotyczące zakładów pracy chronionej)	<ul style="list-style-type: none"> ● Dywersyfikacja konglomeratowa (7)
5.	Wykup upadającego, lokalnego konkurenta	<ul style="list-style-type: none"> ● Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, nowe rynki (5)
6.	Wycofanie się z rynku lokalnego konkurenta i przejęcie jego klientów	<ul style="list-style-type: none"> ● Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, nowe rynki (4)
7.	Pozyskanie nowego inwestora, połączenie firm	<ul style="list-style-type: none"> ● Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, nowe rynki (1) ● Dywersyfikacja koncentryczna (2) ● Całkowicie nowa domena (nowy produkt i rynek) z jednoczesną likwidacją dotychczasowej działalności (1)
8.	Usuwanie awarii	—
9.	Niespodziewane wygranie przetargu	<ul style="list-style-type: none"> ● Dywersyfikacja koncentryczna (nowe produkty i rynki) (2)
10.	Nieprzewidywany wzrost zapotrzebowania ze strony otoczenia dalszego (np. z rynków zagranicznych)	<ul style="list-style-type: none"> ● Istotny wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności (1) połączony z całkowicie nowym rynkiem (1)

Źródło: badania własne.

profilem firmy (firma budowlana inwestuje w zakład fryzjerski i kosmetyczny, a firma handlowa w ochronę zdrowia). Z pozostałymi rodzajami okazji wiąże się wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności na tych samych lub nowych rynkach, albo wprowadzenie pokrewnych domen. Niestety, relatywnie mało (ok. 9%) działań podejmowano z wykorzystaniem różnych funduszy europejskich. Z drugiej strony, za dużo (ok. 8%) stwierdzono przypadków cwaniactwa, bezwzględnego wykorzystywania złych przepisów prawa o zakładach pracy chronionej. Wśród badanych firm 3 „żyją” wyłącznie z okazji; usuwają awarie w procesach produkcyjnych lub w pojazdach.

Zidentyfikowane rozmiary zjawiska nie planowanego rozwoju małych i średnich firm budzą również refleksje teoretyczne. Jeżeli inne, niezależnie przeprowadzone badania potwierdziłyby skalę zjawiska (o rozwoju co drugiej małej i średniej firmy decyduje przypadek), to istnieje potrzeba uzupełnienia różnych wątków teorii rozwoju firm w teorii organizacji i zarządzania. Przewrotnie można byłoby powiedzieć, że obok rozbudowanej części teorii dotyczącej planowanego rozwoju przedsiębiorstwa, należałoby wprowadzić (lub też rozbudować) część obejmującą identyfikację, analizę okazji oraz wykorzystanie ich dla przyszłego działania firmy. Tę część teorii można byłoby nazwać „zarządzanie okazjami” i potraktować ją albo względnie autonomicznie, albo włączyć ją do zagadnień elastyczności organizacji. Korekty wymagałyby również różne wątki zarządzania strategicznego. Redefiniowanie podstawowej jego kategorii, tzn. strategii, powinno zmierzać w kierunku „wchłonięcia” okazji w myśleniu o przyszłości firmy. W jednej z zeszłorocznych publikacji podjąłem taką próbę, określając strategię jako: **zdefiniowane (*ex ante*) pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (*ex ante*) okazje, które trzeba wykorzystać oraz zdefiniowane redundancje zasobów, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia** [2]. Dalsza strukturalizacja zagadnienia powinna dotyczyć konstrukcji filtru okazji, polaryzującego trudne do przewidzenia różne zdarzenia gospodarcze. Podstawą konstrukcji może się okazać dominująca logika firmy, którą to kategorię wprowadził i zbadał prof. Krzysztof Oblój [4].

prof. zw. dr hab. Rafał Krupski
Wydział Zarządzania i Informatyki
Instytut Organizacji i Zarządzania AE
we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] KRUPSKI R., *Strategia bez celów*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 11.
- [2] KRUPSKI R., *Ewolucja poglądów na treść i rolę strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, red. R. KRUPSKI, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004.
- [3] KRUPSKI R., *Okazja jako impuls rozwoju małych i średnich firm w świetle badań empirycznych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
- [4] OBLÓJ K. (red.), *Dominująca logika firmy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.