

AGH



Czy kryzys rodzi szanse? -dylematy współczesnej przedsiębiorczości

Joanna Duda
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
Wydział Zarządzania

Kraków, 09.12. 2022



» Co to jest kryzys?



kryzys



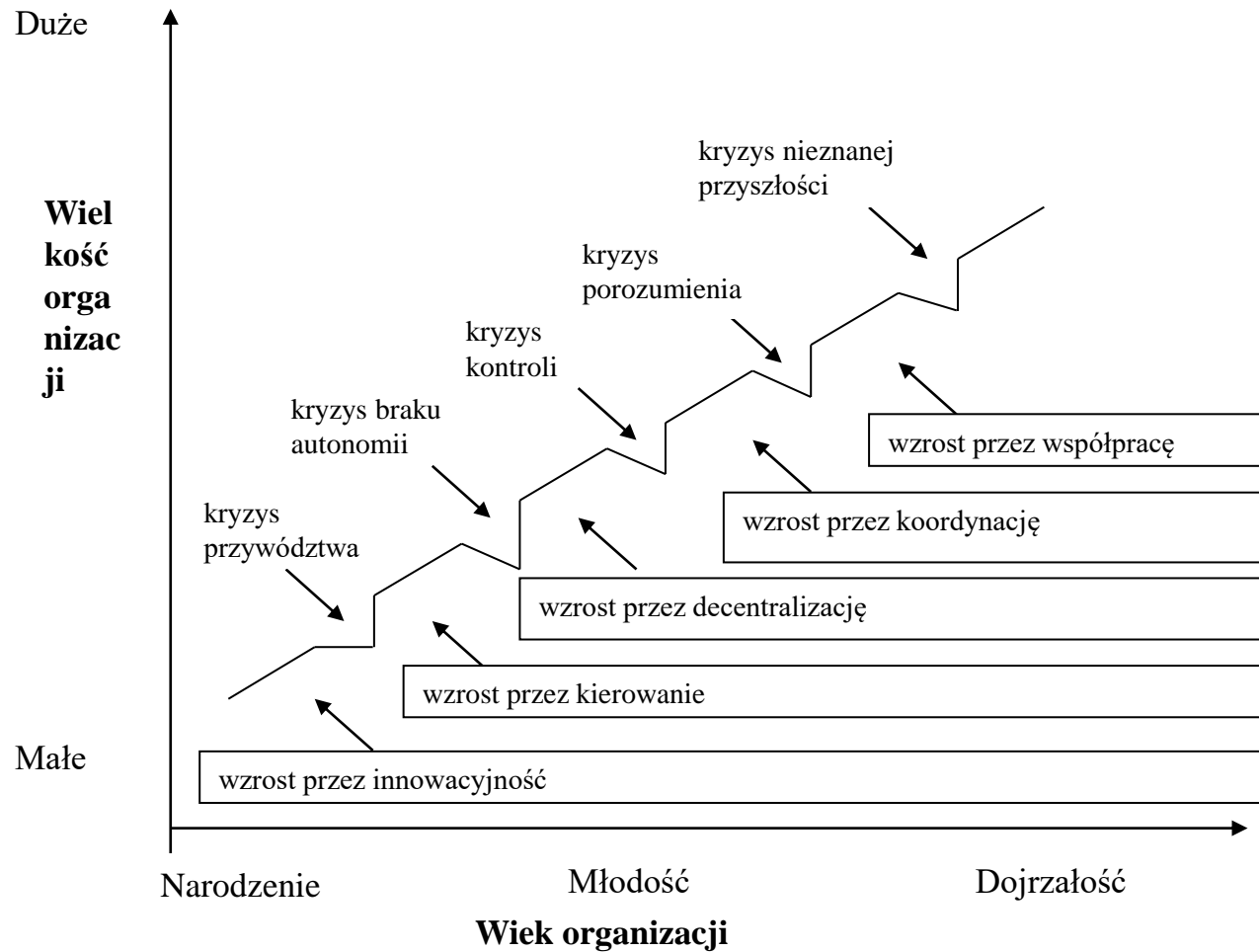
» termin pochodzi z greckiego stgr. κρίσις „krisis” i oznacza, w sensie ogólnym, wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu.

Rodzaje kryzysów

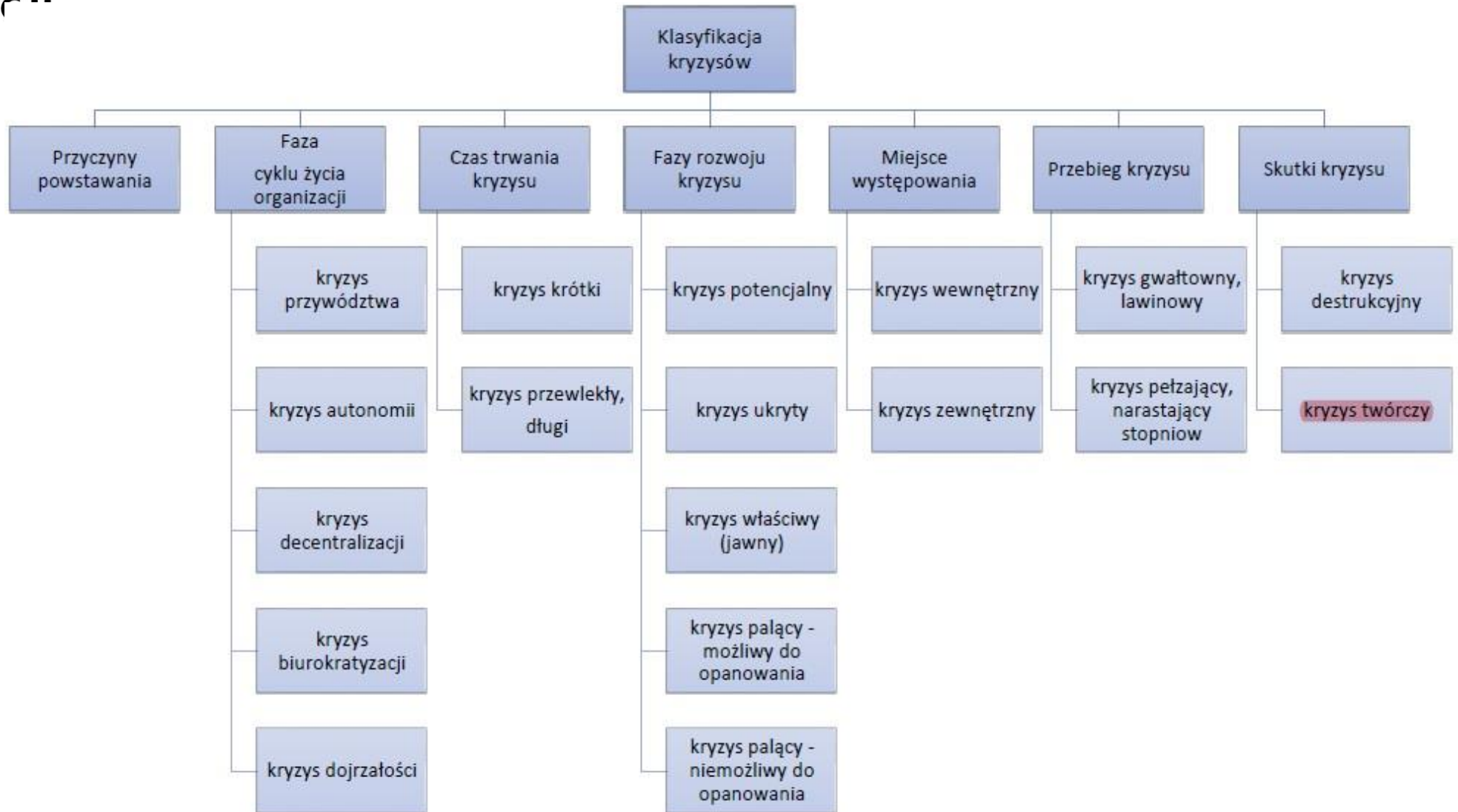


- » Kryzysy zewnętrzne
- » Kryzysy wewnętrzne w organizacji

kryzysowa koncepcja wg Greinera



Klasyfikacja kryzysów





» Czy kryzys jest czymś naturalnym?

Kryzys stanowi jedną z czterech, powiązanych między sobą, faz cyklu koniunkturalnego





- » Ludzkość od początków swego istnienia ma do czynienia z sytuacjami kryzysowymi.
- » Żyjemy w zmiennym otoczeniu, w środowisku niepewnym, gdzie obok wartości pozytywnych następują również i negatywne

Badania empiryczne



» *Działalność przedsiębiorstw w
czasach kryzysu wywołanego
przez Covid-19*

Metodologia badań ● ● ● ●

» I Etap badań

» Wywiady pogłębione (od marca 2020 – marca 2021)

» II Etap

» badania ankietowe

Czy kryzys rodzi szanse?

» Kryzys jest twórczy

- » *Kryzys powoduje, że pojawiają się na rynku nowe potrzeby (Przedsiębiorca 1)*
- » *Uruchomiliśmy alternatywne formy komunikacji. Mieliśmy platformy ale korzystaliśmy z nich okazjnie i pełniły raczej funkcję pomocniczą. Usprawniliśmy je i zaczęliśmy traktować jako główne narzędzia do komunikowania się. (Przedsiębiorca 1.)*
- » *Kryzys jest **szansą** , jest **kreatywny**. Pojawiają się nowe dziedziny, nowe pole działania np. dla działu HR. Inaczej musimy budować relacje z pracownikami, zmienić (Przedsiębiorca 1.)*



» Czy kryzys przyspiesza działania?

- » *Przez ostatnie kilka lat myśleliśmy wiele razy, żeby do oferty włączyć szkolenia on-line, ale nigdy nie było na to czasu i tak dużej motywacji. W tkacie kryzysu zrobiliśmy to w 4 dni. Zbudowaliśmy cały system do obsługi szkoleń On-line to była szansa (Przedsiębiorca 2)*
- » *Kryzys przyśpiesza podjęcie decyzji o wprowadzaniu nowych rozwiązań (Przedsiębiorca 1)*
- » *Zmieniliśmy formy reklamy (Przedsiębiorca 2)*
- » *Kryzys bardzo przyśpiesza (turbo przyspiesza) działania. W ciągu 5 dni przestawiliśmy firmę na on-line (Przedsiębiorca 2)*

Czy kryzys pozytywnie wpływa na współpracę?



- » *Współpracujemy z konkurentami. Jedna z firm konkurencyjnych, która się zamknęła, oddała nam swoich 10 klientów. W trakcie kryzysu firmy zaczęły sobie bardziej pomagać niż walczyć (Przedsiębiorca 3).*
- » *Bardzo pomocne okazało się działanie w różnych organizacjach biznesowych jak BNI, Stowarzyszenie Małych i Średnich Przedsiębiorstw w Krakowie. Np. w BNI powstawały różne grupy wsparcia. Ludzie tylko w tych grupach wymieniali między sobą zlecenia. Kupowali tylko od siebie nawzajem (Przedsiębiorca 3).*

Kryzys pozytywnie wpływa na współpracę



- » *Współpraca ma wpływ na obroty mojej firmy. BNI pozwala pozyskać mi nowych klientów (Przedsiębiorca 3)*
- » *Z Krak-Businessu dostawałem super informacje o dotacjach, projektach i innych firmach wsparcie (Przedsiębiorca 3)*

Kryzys pozytywnie wpływa na współpracę



- » *„ w związku z Covid nawiązaliśmy współpracę z naszymi największymi konkurentami w kraju i w Europie. To była taka polisa u ubezpieczeniowa, która miała nas chronić. Mieliśmy się wspomagać na wypadek totalnego zamknięcia kraju czy Europy”
(Przedsiębiorca 4)*
- » *„Pogłębiliśmy współpracę z dostawcami”
(Przedsiębiorca 1)*

Kryzys wpłyną na zmianę relacji wewnątrz organizacyjnych

- » *Przytrafiła nam się taka sytuacja: Osoba z którą kilka lat temu prowadziliśmy rozmowy o współpracy, do której wtedy nie doszło, zadzwoniła do nas i powiedziała że pracuje teraz w innej firmie i jeśli prześlemy jej naszą ofertę to postara się kupić u nas szkolenia dla swoich pracowników. **To było niesamowite to by się przed pandemią nie wydarzyło.***
- » *Kryzys spowodował, że bardzo zacieśniły się relacje z klientami i to uważam za ważny kapitał na przyszłość (Przedsiębiorca 2)*
- »



Czy kryzys stwarza okazje?

- » *Kryzys zdecydowanie stwarza okazje (Przedsiębiorca 2)*
- » Przejąłem 3-4 dużych dostawców tapicerki od konkurentów. Bardzo się z tego cieszę, bo jest wąski rynek i brakuje takich dostawców (**Przedsiębiorca 5**)
- » W naszym przypadku w lipcu 2020 sprzedaż wzrosła rekordowo, popyt był zatrzymany przez kryzys, ale ludzie stwierdzili że będą więcej czasu spędzać w domu i kupowali więcej mebli. Nie pojechali na wyjazdy zagraniczne, dzieci nie pojechały na kolonie, zostały im środki finansowe i przeznaczyci na meble (**Przedsiębiorca 5**)

okazje



- » *Uruchomiliśmy na większą skalę zdalne naprawy. To gdzieś czekało, wcześniej bardzo rzadko prowadziliśmy takie działania. W kryzysie je zintensyfikowaliśmy.*
- » *Ewidentnie kryzys wpłynę na rozszerzenie usług zdalnych, Kryzys spowodował że mieliśmy więcej czasu wolnego i wtedy szkoliliśmy naszych pracowników, bo szukaliśmy nowych możliwości wykonywania pracy (Przedsiębiorca 6)*

okzaje



- » *To, że inne firmy z mojej branży upadły, to była dla manie okazja. Wykorzystywanie Internetu było dla nas okazją.*
- » *kryzys pobudził ludzi do działania (Przedsiębiorca 3)*
- » *Jest szansa, że z kryzysu wyjdziemy mocniejsi, Rynek na którym działamy jest bardzo rozdrobniony. Przez to że część słabych firm upadnie spowoduje konsolidację, a to będzie dla nas korzystne (Przedsiębiorca 4)*

okazje



- » *„pojawiły się okazje np. antybakteryjne gazetki dla dużego dyskontu spożywczego. Gdyby nie kryzys to taka okazja na pewno by się nie pojawiła, bo nikt by tego produktu nie potrzebował. To była też okazja dla dużego dyskontu spożywczego, bo umożliwiła im promocję ich produktów. Ludzie bali się dotykać gazetek” (Przedsiębiorca 4)*
- » *„najczęściej kryzys powoduje, że najślabsi przestają sobie radzić, bo dla tych którzy przetrwają jest to okazja” (Przedsiębiorca 4)*

Dywersyfikacja łagodzi skutki kryzysu



- » Dywersyfikacja spowodowała że spokojnie przeszliśmy przez kryzys (Przedsiębiorca 5)
- » dywersyfikacja nas uratowała. Z mojej branży firmy upadały, bo obsługiwały jedną branżę. Ja nawet przejąłem klientów z jednej firmy - dla mnie z korzyścią (Przedsiębiorca 2)

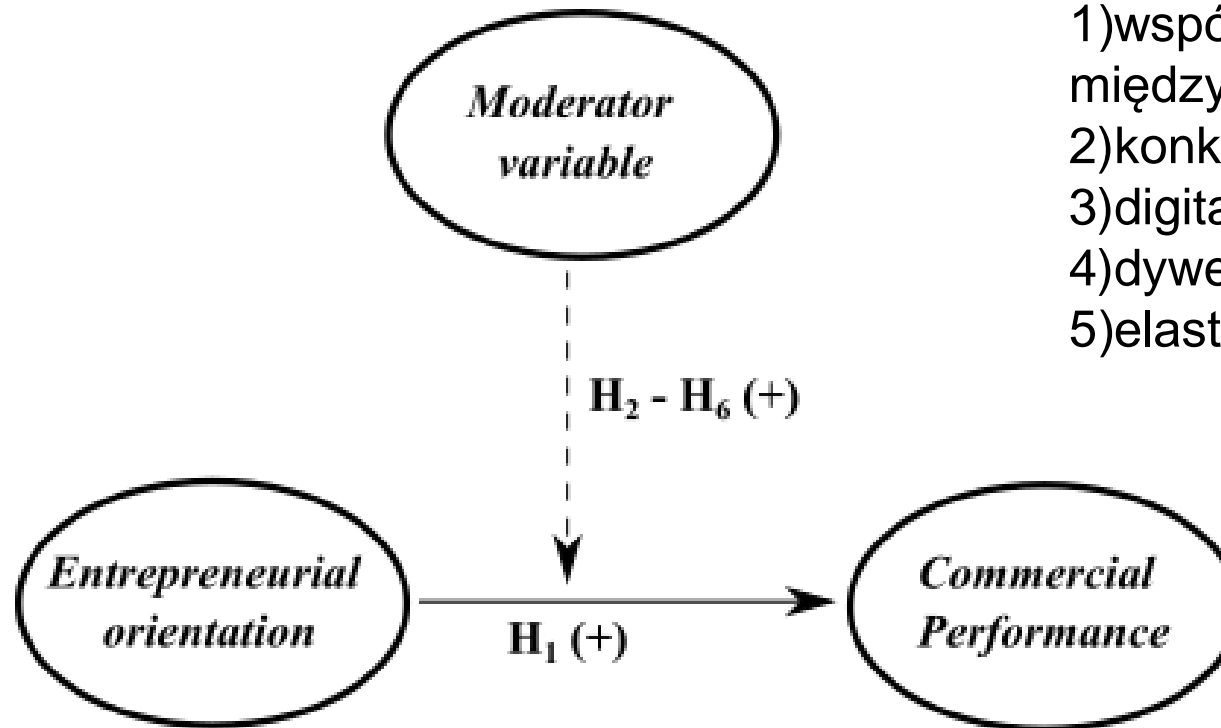
II Etap badań Badania ankietowe



ROK	Próba badawcza
2020	150 przedsiębiorstw z branży poligraficznej
2021	130 hoteli 1-dno i 2-wu gwiazdkowe Dwa okresy (przed i w trakcie kryzysu)
2022	180 przedsiębiorstw z sektora meblowego

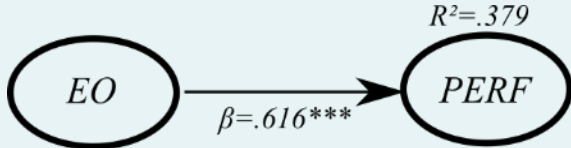
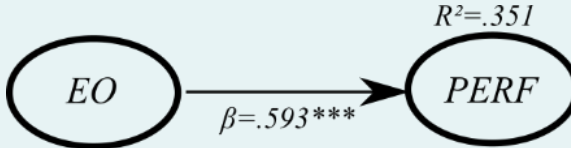


Ogólny model badawczy



- 1)współpraca międzyorganizacyjna,
- 2)konkurencja,
- 3)digitalizacja,
- 4)dywersyfikacja,
- 5)elastyczność.

Orientacja przedsiębiorcza a wynik działalności

Typ modelu	I okres Przed kryzysem	II okres W czasie kryzysu
Model bezpośredni		

H1 i H2 pozytywnie potwierdzone

H1a: OP pozytywnie wpływa na wyniki przedsiębiorstwa w warunkach rynku niekryzysowego.

H1b: OP pozytywnie wpływa na wyniki firmy w warunkach rynku kryzysowego.



Przed kryzysem

H2a: **Współpraca międzyorganizacyjna** pozytywnie moderuje wpływ EO na wyniki firmy w warunkach rynku niekryzysowego.

H3a: **Zachowania konkurencyjne** pozytywnie moderują wpływ EO na wyniki firmy w warunkach rynku niekryzysowego.

H4a: **Digitalizacja** pozytywnie moderuje wpływ EO na wyniki firm w warunkach rynku niekryzysowego.

H5a: **Dywersyfikacja** pozytywnie moderuje wpływ EO na wyniki firmy w warunkach rynkowych innych niż kryzysowe.

H6a: **Elastyczność** pozytywnie moderuje wpływ EO na wyniki firm w warunkach rynku niekryzysowego.

W czasie trwania kryzysu

H2b: **Współpraca międzyorganizacyjna** pozytywnie moderuje wpływ EO na wyniki firmy w warunkach rynku kryzysowego.

H3b: **Zachowania konkurencyjne** pozytywnie moderują wpływ EO na wyniki firmy w warunkach rynku kryzysowego.

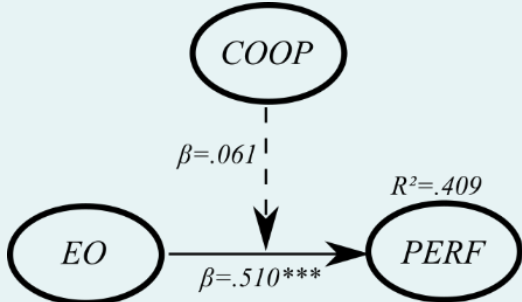
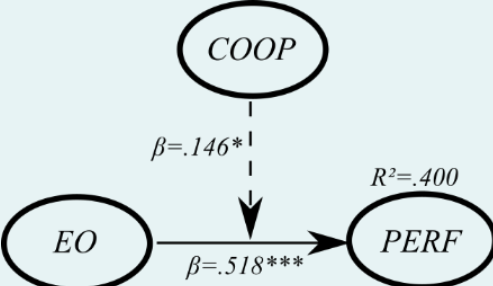
H4b: **Digitalizacja** pozytywnie moderuje wpływ EO na wyniki firmy w warunkach kryzysu rynkowego.

H5b: **Dywersyfikacja** pozytywnie moderuje wpływ EO na wyniki firm w kryzysowych warunkach rynkowych.

H6b: **Elastyczność** pozytywnie moderuje wpływ EO na wyniki firmy w warunkach rynku kryzysowego.



współpraca jako zmienna morderująca-wyniki

Typ modelu	przed kryzysem	w czasie kryzysu
model 1 współpraca		

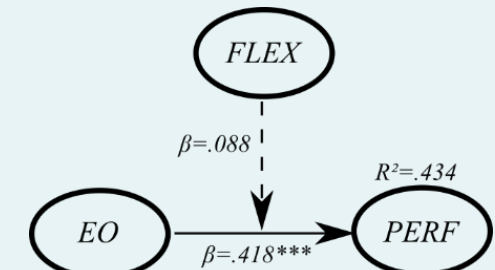
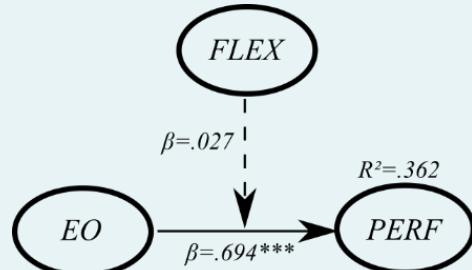
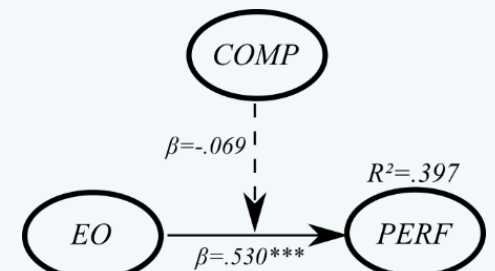
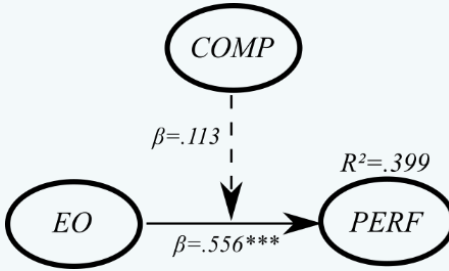


AGH Digitalizacja i dywersyfikacja jako zmienne morderujące-wyniki

Typ modelu	przed kryzysem	w czasie kryzysu
model 3 dygitalizacja	<p>Path diagram for Model 3 (Digitalization) before the crisis. The independent variable is DIG, which has a path to EO ($\beta = -.059$) and a path to PERF ($\beta = .380^{***}$). The dependent variable is PERF. The R-squared value is $R^2 = .464$.</p>	<p>Path diagram for Model 3 (Digitalization) during the crisis. The independent variable is DIG, which has a path to EO ($\beta = .140^{**}$) and a path to PERF ($\beta = .351^{***}$). The dependent variable is PERF. The R-squared value is $R^2 = .512$.</p>
model 4 dywersyfikacja	<p>Path diagram for Model 4 (Diversification) before the crisis. The independent variable is DIV, which has a path to EO ($\beta = .002$) and a path to PERF ($\beta = .339^{***}$). The dependent variable is PERF. The R-squared value is $R^2 = .576$.</p>	<p>Path diagram for Model 4 (Diversification) during the crisis. The independent variable is DIV, which has a path to EO ($\beta = .150^{**}$) and a path to PERF ($\beta = .288^{***}$). The dependent variable is PERF. The R-squared value is $R^2 = .515$.</p>

Elastyczność i zachowania konkurencyjne jako zmienne modyfikujące-wyniki



Typ modelu	przed kryzysem	w czasie kryzysu
model 5 elastyczność		
model 2 zachowania konkurencyjne		

Wnioski



- » **Orientacja przedsiębiorcza (OP)** pozytywnie i silnie wpływa na wyniki firm zarówno w warunkach niekryzysowych, jak i kryzysowych
- » W warunkach kryzysu wpływ OP na wyniki rynkowe jest pozytywnie moderowany przez **współpracę międzyorganizacyjną, digitalizację i dywersyfikację.**

Współczesne dylematy i wyzwania

- » Digitalizacja i cyfryzacja przedsiębiorstw
- » praca on-line i społeczne aspekty pracy zdalnej
- » Zmiana uwarunkowań rynkowych ze względu na kryzys oraz ruchy migracyjne związane z wojną na Ukrainie
- » zarządzanie zespołem międzynarodowym (migracja) w polskich firmach?
- » zerwane łańcuch dostaw (brak równowagi między popytem i podażą)



» Współpraca międzyorganizacyjna



» czy współpracować?



z kim i jak?

Współpraca międzyorganizacyjna



- » z uczelniami
- » przedsiębiorcami (w tym konkurentami)=koopetycja
- » stowarzyszeniami
- » innymi instytucjami otoczenia społeczno-gospodarczego

Dziękuję za uwagę



Joanna Duda

aduda@zarz.agh.edu.pl