

**Marek Matejun**

Politechnika Łódzka

---

## ZEWNĘTRZNE BARIERY ROZWOJU W CYKLU ŻYCIA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

---

**Streszczenie:** W procesach rozwojowych małe i średnie przedsiębiorstwa napotykają szereg ograniczeń zewnętrznych utrudniających osiągnięcie wyznaczonych celów. Próbę ich identyfikacji i dynamicznego opisu można podjąć na gruncie modeli cyklu życia organizacji. W niniejszym artykule przedstawiono identyfikację i analizę podstawowych, zewnętrznych barier rozwoju występujących w cyklu życia wybranego przedsiębiorstwa należącego do zbiorowości małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

**Słowa kluczowe:** małe i średnie przedsiębiorstwa, cykl życia organizacji, bariery rozwoju przedsiębiorstw, zarządzanie małą i średnią firmą.

### 1. Wstęp

W procesach rozwojowych małe i średnie firmy napotykają szereg ograniczeń utrudniających im osiągnięcie wyznaczonych celów. Szczególną grupę stanowią bariery zewnętrzne, których źródłem jest otoczenie konkurencyjne i ogólne tych podmiotów. Próbę ich identyfikacji i dynamicznego opisu (uwzględniającego zmiany w czasie) można podjąć za pomocą fazowych modeli cyklu życia organizacji.

Biorąc to pod uwagę, jako **cel artykułu** wyznaczono identyfikację i analizę podstawowych, zewnętrznych barier rozwoju w cyklu życia wybranego przedsiębiorstwa należącego do sektora małych i średnich podmiotów. Osiągnięciu celu pracy służyły badania empiryczne prowadzone metodą wywiadu w firmie MakoLab SA. Respondentami byli przedstawiciele ścisłego kierownictwa analizowanego podmiotu.

### 2. Bariery rozwoju w teoretycznych modelach cyklu życia małych i średnich firm

Niezależnie od teoretycznego podejścia<sup>1</sup>, rozwój małych i średnich przedsiębiorstw uzależniony jest od wielu czynników, których oddziaływanie może mieć charakter konstruktywny (stymulatory rozwoju) bądź destruktywny (bariery rozwoju) [Nogal-

---

<sup>1</sup> Różne podejścia teoretyczne zakładają m.in. różnice w definiowaniu pojęcia „rozwoju organizacji” (zob. np. [Lachiewicz, Zdrajkowska 2003, s. 93-94]), a także różnice w podejściu do opisu procesów rozwojowych przedsiębiorstw (zob. np. [Sysko-Romańczuk 2005, s. 51-55]).

ski, Karpacz, Wójcik-Karpacz 2004, s. 38]. Występujące **bariery (przeszkody)** przyczyniają się do ograniczenia swobody działania przedsiębiorstw, utrudniają procesy rozwojowe, a w skrajnych przypadkach prowadzą do kryzysów i upadku organizacji. Z drugiej jednak strony stymulują działania przedsiębiorcze i innowacyjne oraz wpływają na podejmowanie działań o charakterze naprawczym i rozwojowym. W tym pozytywnym znaczeniu mogą być one stymulatorem większych wysiłków rozwojowych przedsiębiorstw.

W literaturze identyfikowane są często dwie grupy zagrożeń rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, ustalane z punktu widzenia kryterium kierunku działania: **bariery o charakterze zewnętrznym**, których źródłem jest zmienne i złożone otoczenie, a także relacje zachodzące między firmą i otoczeniem, oraz **ograniczenia wewnętrzne**, które wynikają ze słabości przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim niedostatków zasobowych czy ograniczeń kompetencyjnych [Matejun 2007, s. 109]. W dorobku teoretycznym można jednak odnaleźć wiele innych kryteriów podziału barier rozwoju przedsiębiorstw. Wybrane z nich przedstawiono w tab. 1.

Użytecznym narzędziem pozwalającym na identyfikację i analizę barier w ujęciu dynamicznym mogą być **fazowe koncepcje cyklu życia organizacji**. Modele te wskazują na konieczność dostosowywania się do zmieniającej się wraz z rozwojem organizacji sytuacji, a także koncentrują się na problemach, w tym barierach, jakie występują w poszczególnych etapach funkcjonowania przedsiębiorstwa [Wasilczuk 2005, s. 52].

Cykl życia przedsiębiorstwa można zdefiniować jako następstwo kolejnych jego form rozwojowych, wskazujących określone różnice, stymulowanych przez różnorodne siły wewnętrzne i zewnętrzne [Machaczka 1998, s. 44]. W tym kontekście modele cyklu życia organizacji opisują ciąg zmian zachodzących od narodzin (a nawet obejmujących fazę przedzałożycielską – koncepcyjną) aż do śmierci organizacji, akcentując jednocześnie zjawisko zmienności i względnej nietrwałości podmiotów gospodarczych [Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 449].

W literaturze można spotkać wiele koncepcji cyklu życia organizacji, w tym również dopasowanych do specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw. Większość z nich wywodzi się z klasycznego modelu cyklu rozwoju systemów społecznych według krzywej „S”, w którym wyróżnia się trzy podstawowe fazy: powstanie i wzrost, stabilizację i dynamiczną równowagę oraz zmianę lub upadek i rozwiązanie [Jackson, Morgan 1982].

Wśród propozycji opisujących cykle życia dopasowane do specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw można wymienić model rozwoju V. Lewis i N. Churchila [Churchil, Lewis 1983], model M. Scotta i R. Bruce’a [Scott, Bruce 1987] czy skrócony model krzywej „S” [Lachiewicz, Firkowski, Zdrajkowska 2000]. Do małych firm w znacznym stopniu może odnosić się również model PAEI autorstwa I. Adizesa [Adizes 1988], gdzie rozwój prezentowany jest jako zmiana dominujących funkcji, z których część zagraża istnieniu organizacji.

**Tabela 1.** Wybrane kryteria wyodrębnienia i podziału barier rozwoju przedsiębiorstw

Lp.	Kryterium podziału	Kategorie barier
1	Okres występowania w trakcie działalności gospodarczej	bariery wejścia
		bariery bieżącej działalności
		bariery rozwoju
		bariery wyjścia (z inwestycji, z branży, z rynku, związane z zakończeniem działalności)
2	Kierunek występowania	bariery zewnętrzne o charakterze ogólnym
		bariery zewnętrzne o charakterze konkurencyjnym
		bariery wewnętrzne
3	Kontekst ekonomiczny	bariery popytowe
		bariery podażowe
4	Poziom	bariery na poziomie makro (globalne, międzynarodowe, krajowe),
		bariery na poziomie mezo (sektorowe, branżowe, regionalne, lokalne)
		bariery na poziomie mikro
5	Kryterium podmiotowe według wielkości	bariery mikroprzedsiębiorstw
		bariery małych firm
		bariery średnich firm
		bariery dużych przedsiębiorstw
6	Aktywność	bariery bierne (pasywne)
		bariery aktywne
7	Dynamika	bariery statyczne
		bariery dynamiczne
8	Sposób powstawania	bariery naturalne
		bariery sztuczne
9	Kryterium skuteczności	bariery możliwe do pokonania
		bariery niemożliwe do pokonania
10	Czas trwania	bariery długoterminowe (względnie trwałe)
		bariery średnioterminowe
		bariery krótkoterminowe (przejściowe)
11	Kryterium rodzajowe	bariery rynkowe, bariery kadrowe, bariery społeczne, bariery finansowe, bariery polityczne, bariery gospodarcze, bariery prawne, bariery związane z przestępczością, bariery związane z dostępem do rynku zamówień publicznych, bariery techniczno-technologiczne, bariery informacyjne i edukacyjne, bariery związane z infrastrukturą, bariery środowiska naturalnego, bariery międzynarodowe, słabości zarządzania, słabości kompetencji, wiedzy i kwalifikacji, bariery psychologiczne, słabości produkcyjne, bariery związane z rozmiarami działalności, bariery innowacyjności, bariery internacjonalizacji, ewentualnie inne według rozważań teoretycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Matejun 2008, s. 43-44; Borowiecki, Siuta-Tokarska 2008, s. 187].

Pewne analogie dotyczące barier rozwoju małych i średnich firm można wysnuć również, analizując model ewolucji i rewolucji L.E. Greinera [Greiner 1990]. Istotne rozważania dotyczące problemów pojawiających się w poszczególnych fazach rozwoju przedstawione są także w modelu H.R. Dodge'a i J.E. Robbinsa [Dodge, Robbins 1992]. Autorzy identyfikują tu trzy grupy barier: marketingowe, menedżerskie oraz finansowe, stwierdzając, że błędne rozwiązania podjęte przy ich eliminowaniu mogą doprowadzić do spowolnienia lub zatrzymania wzrostu przedsiębiorstwa. Wśród nowszych badań nad problematyką cyklu życia organizacji można wymienić analizy takich autorów, jak Beverland, Lockshin [2001], Lester, Parnell, Carraher [2003].

Większość badaczy skupia jednak swoje rozważania na wewnętrznych problemach rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw i nie opisuje w większym stopniu wpływu ograniczeń zewnętrznych na procesy rozwojowe przedsiębiorstw. Przyczyną może być mniejsza kontrola podmiotów nad zewnętrznymi uwarunkowaniami rozwoju, a także duże uzależnienie od warunków gospodarczych, prawnych czy politycznych determinujących funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Koncepcję cyklu życia wraz z analizą barier pojawiających się w poszczególnych fazach proponują w swoim **modelu D. Felsenstein i D. Swartz** [Felsenstein, Swartz 1993]. Jako pierwszy etap cyklu wyróżniają oni fazę koncepcji (*prelaunch stage*), w której przedsiębiorcy określają „czym ma być firma” w przyszłości. Kolejnym etapem jest moment wejścia (*start-up stage*), w którym idea przedsiębiorców przechodzi w fazę realizacji. W tym czasie rośnie zapotrzebowanie na kapitał i przedsiębiorstwo napotyka często bariery finansowe. W trzeciej fazie – działania (*operating stage*) – firma rozpoczyna ciągłą działalność. Pojawiają się tu nowe problemy, przede wszystkim finansowe – konieczne staje się bowiem zwiększenie wydatków. Kończy się również wielozadaniowa rola przedsiębiorcy i pojawia się konieczność zastąpienia go przez specjalistów. W ostatnim etapie – fazie ekspansji (*expansion stage*) – rozwój firmy wymaga zwiększenia nakładów we wszystkich obszarach. Rozszerza się asortyment wyrobów i usług, co wymaga rozbudowy infrastruktury, nowych specjalizacji, wzrasta także zapotrzebowanie na informacje [Bławat 2004, s. 62].

Na podstawie przedstawionego powyżej dorobku teoretycznego można podjąć próbę budowy założeń do modelu opisującego zewnętrzne bariery występujące w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw. W tym celu przyjęto następujące etapy cyklu życia: faza przedzałożycielska, faza pojawienia się, faza przeżycia, okres dynamicznego wzrostu, faza oderwania się i ekspansji, faza dojrzałości oraz dalszych przekształceń organizacji.

**W fazie przedzałożycielskiej** do głównych problemów rozwoju koncepcji małego biznesu można zaliczyć niedostateczną kulturę przedsiębiorczości oraz brak systemów kształcenia postaw przedsiębiorczych w społeczeństwie. Ważnym elementem mogą być również bariery prawne i proceduralne związane z podejmowa-

niem działalności gospodarczej. Eskalują one **na etapie pojawienia się**. Dodatkowo problemem mogą być tu niedostateczne rozwiązania z zakresu wspierania małych przedsiębiorstw, szczególnie w kontekście instytucjonalnym, finansowym czy technologicznym.

W okresie pionierskim, **nastawionym na przeżycie firmy**, do podstawowych zagrożeń zewnętrznych należy zaliczyć wszelkiego rodzaju bariery rynkowe, takie jak: agresywne działania konkurencji, import substytutów, trudności ze znalezieniem odbiorców i dystrybutorów. Na tym etapie pojawiają się również bariery finansowe oraz pierwsze problemy kadrowe związane ze znalezieniem odpowiednich pracowników.

W **okresie dynamicznego wzrostu** mocno odczuwalne są zewnętrzne bariery finansowe, gdyż dostęp do zasobów finansowych w głównej mierze decyduje o możliwości dynamicznego rozwoju. Pojawiają się też pierwsze istotne obciążenia podatkowe i ZUS związane z rozszerzaniem skali działania. Niewątpliwie wystąpią także bariery kadrowe. Nasilają się one dodatkowo w **fazie oderwania się i ekspansji**, kiedy o dalszych perspektywach rozwojowych decyduje pozyskanie wykwalifikowanych i doświadczonych menedżerów najemnych.

W **fazie dojrzałości oraz dalszych przekształceń** firmie mogą zagrażać nowe, dynamiczne przedsiębiorstwa konkurencyjne, wchodzące na rynek z pionierską ofertą i bazujące na elastyczności działania. W większym stopniu firma podatna jest też na wpływy koniunktury gospodarczej w wymiarze zarówno krajowym, jak i międzynarodowym.

Użyteczność fazowych modeli cyklu życia bywa często krytykowana. Ważnym powodem jest brak jednoznacznych, obiektywnych kryteriów pozwalających na określenie przynależności przedsiębiorstwa do konkretnej fazy rozwoju. Ponadto w polskich warunkach w zbiorowości małych i średnich firm dominują podmioty młode, powstałe na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, które często nie przechodziły jeszcze przez wszystkie, a nawet część etapów rozwoju [Wasilczuk 2005, s. 69-70]. Problemem jest również fakt, że wiele firm należących do zbiorowości MSP to stabilne podmioty substytucji dochodów [Piasecki 2001, s. 75-76], nie nastawione na rozwój. Wysokie walory poznawcze będą miały zatem szczególnie analizy prowadzone na grupie podmiotów szybko rosnących, do których można zaliczyć m.in.: małe i średnie przedsiębiorstwa wysokich technologii, firmy innowacyjne, małe i średnie podmioty internacjonalizujące działalność, podmioty typu „born global” czy międzynarodowe nowe przedsięwzięcia (zob. [Oviatt, McDougall 1994]).

Należy zwrócić jednak uwagę, że wiele z tych podmiotów nie mieści się w ramach teoretycznych wyznaczonych w klasycznych podejściach do definiowania małych i średnich przedsiębiorstw. Opisu ich właściwości należy poszukiwać na gruncie teorii uznającej polimorficzną strukturę zbiorowości małych i średnich firm [Torres 2003, s. 35].

### 3. Metodyka badań i charakterystyka analizowanego przedsiębiorstwa

Osiągnięciu celu pracy oraz weryfikacji przedstawionych założeń teoretycznych poświęcono badania empiryczne prowadzone w wybranym celowo przedsiębiorstwie MakoLab SA. Podmiot należy **do grupy firm szybko rosnących**, nastawionych na zmiany jakościowe i ilościowe, prowadzące do wzmocnienia przewagi konkurencyjnej i zwiększenia zakresu działania rynkowego. Dotychczasowa współpraca oraz wyniki prowadzonych badań wskazywały, że firma przechodziła kolejne stadia swojego rozwoju, które można wyjaśnić za pomocą kolejnych faz cyklu życia organizacji.

Badania przeprowadzono **metodą wywiadu** z przedstawicielami kierownictwa firmy. Jako respondenta wybrano Dyrektora Rozwoju Oprogramowania – najemnego menedżera w badanej firmie. Wybór menedżera najemnego miał zapewnić obiektywność badań. Wywiad został uzupełniony o opinie Wiceprezesa Zarządu, jako założyciela i głównego twórcy sukcesów przedsiębiorstwa. Jako technikę badawczą wykorzystano wywiad kwestionariuszowy, uzupełniony jednak o możliwość swobodnych wypowiedzi respondentów. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu.

Przedsiębiorstwo pod firmą MakoLab działa od 1993 r., chociaż jego początki sięgają roku 1989. Firma prowadzi działalność w branży informatycznej (IT) i specjalizuje się w tworzeniu oraz wdrażaniu rozwiązań webowych dla biznesu. Firma świadczy także usługi utrzymania zasobów informatycznych i zarządzania nimi (outsourcing IT). Działa na rynku międzynarodowym, uzyskując ok. 44% przychodów ze sprzedaży poza granicami macierzystego kraju [Raport kwartalny 01.10.2009-31.12.2009..., s. 10].

Do podstawowych produktów firmy należą [Sprawozdanie Zarządu MakoLab SA..., s. 12-13]: **Fractus i MegaSale** – rozproszone systemy zarządzania sprzedażą i logistyką przeznaczone dla firm o zróżnicowanej organizacyjnie i rozproszonej geograficznie strukturze sprzedaży, **ColDis** – rodzina systemów dedykowanych dla zarządców centrów handlowych oraz developerów oraz **e-Schola** – system dedykowany dla szkół wyższych, wspierający zarządzanie procesami. Obecnie zespół firmy MakoLab SA tworzy ponad 70 osób – w zdecydowanej większości ludzi młodych, absolwentów łódzkiej uczelni wyższych.

### 4. Identyfikacja i analiza zewnętrznych barier rozwojowych w cyklu życia przedsiębiorstwa MakoLab SA

W trakcie badań podjęto próbę określenia poszczególnych faz cyklu życia analizowanego przedsiębiorstwa, a także identyfikacji barier, które w najpoważniejszy sposób ograniczały rozwój firmy w kolejnych etapach. Do rozważań przyjęto klasyczny

model teoretyczny cyklu życia organizacji składający się z 6 faz: faza przedzałożycielska, faza pojawienia się, faza przeżycia, okres dynamicznego wzrostu, faza odezwania się i ekspansji oraz faza dojrzałości i dalszych przekształceń organizacji.

W trakcie wywiadu stwierdzono, że badane przedsiębiorstwo znajduje się obecnie **w fazie oderwania się i ekspansji**. Świadczą o tym zmiany w składzie zarządu i zatrudnienie profesjonalnego menedżera na stanowisku prezesa, a także próby dalszej internacjonalizacji działalności (zob. także [Matejun 2009, s. 148-151]). W kontekście formy prawnej przedsiębiorstwo transformowało od firmy osoby fizycznej, poprzez formę spółki jawnej aż do spółki akcyjnej notowanej na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Faza przedzałożycielska i okres pojawienia się badanego przedsiębiorstwa mogą być rozpatrywane z dwóch punktów widzenia. Firma bowiem w zasadzie istnieje od 1989 r., kiedy to pod nazwą MakoTypesetting rozpoczęła działalność gospodarczą polegającą na świadczeniu usług poligraficznych (DTP). W 1993 r. zostaje przekształcona w MakoLab i rozpoczyna działalność handlową w zakresie oprogramowania naukowego, a niedługo potem również w dziedzinie innych rodzajów oprogramowania.

Z jednej strony, faza przedzałożycielska, rozumiana jako okres przed podjęciem działalności gospodarczej przez właściciela, może być rozpatrywana jako lata 1985-1988, z drugiej strony, może być traktowana jako lata 1989-1992, czyli okres zdobywania pierwszych doświadczeń przed powstaniem firmy MakoLab. Do rozważań przyjęto okres przypadający na lata 1985-1989, kiedy to formowały się pierwsze zamierzenia gospodarcze właściciela firmy. Do podstawowych barier zewnętrznych **w fazie przedzałożycielskiej** zaliczono:

- **bariery polityczne i społeczne**, co związane było z okresem gospodarki centralnie planowanej i występującą wciąż pewną niechęcią wobec osób prowadzących prywatną działalność gospodarczą. Występowały utrudnienia w podejmowaniu swobodnej działalności gospodarczej, a także obecna była wciąż jeszcze cenzura, która powodowała, że nie można było sprowadzać lub tworzyć dowolnych aplikacji programistycznych, które wymagały odpowiedniego zatwierdzenia;
- **bariery finansowe**, związane z niedorozwojem systemu finansowania działalności gospodarczej, w tym przede wszystkim brakiem oferty ze strony instytucji bankowych;
- w grupie **barier ekonomiczno-gospodarczych** do najpoważniejszych zaliczono wysoką inflację, utrudniającą akumulację kapitału oraz procesy inwestycyjne i rozwojowe.

**Faza pojawienia się** badanej firmy przypada na lata 1989-1993. Pierwszą siedzibą MakoLab był niewielki lokal w domu założyciela i właściciela firmy przy ulicy Praskiej w Łodzi. W roku 1993 MakoLab przenosi się do centrum miasta, na ulicę Piotrkowską 102A. Wśród dominujących zewnętrznych barier rozwoju w tym okresie zidentyfikowano:

- **bariery kadrowe** – branża informatyczna w Polsce w tym okresie była w fazie pionierskiej, co wiązało się z trudnościami ze znalezieniem odpowiednio wykształconych i doświadczonych pracowników;
- **bariery techniczno-technologiczne** – firma borykała się z dostępem do technologii informatycznych oraz oprogramowania;
- **bariery związane z dostępem do rynku zamówień publicznych**, związane przede wszystkim ze znacznym rozregulowaniem tej sfery oraz jej uzależnieniem od układów politycznych i partyjnych;
- **bariery informacyjne i edukacyjne** – do podstawowych problemów w tym zakresie należał brak programów edukacyjnych kształcących informatyków. Słabości te przekładały się następnie na bariery kadrowe związane z pozyskiwaniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników.

**Faza przeżycia firmy** obejmuje lata 1993-1997. W roku 1995 MakoLab rozpoczyna własną działalność programistyczną. Powstają zaawansowane programy naukowe, znajdujące takich odbiorców, jak HyperCube – (Canada/USA) czy Fujitsu Kyushu (Japonia). W okresie tym do podstawowych zewnętrznych barier rozwoju zaliczono:

- **bariery rynkowe**, związane przede wszystkim z występującą konkurencją dotyczącą tworzenia stron internetowych i rozwiązań webowych dla biznesu,
- **bariery finansowe**, dotyczące długich terminów płatności zaburzających płynność finansową podmiotu,
- **bariery techniczno-technologiczne**, związane z rozpoznawaniem rynku zaawansowanych technologii informatycznych, zakupem licencji i oprogramowania.

Po udanym starcie rynkowym firma weszła **na ścieżkę dynamicznego wzrostu** obejmującego lata 1997-2007. W 1998 r. przedsiębiorstwo rozpoczyna współpracę z firmą Philips, a w 2001 r. z firmą Renault. W roku 2005 już sześć krajów Europy posiada witryny Renault uruchomione i utrzymywane w DataCenter firmy MakoLab. W 2005 r. firma podpisuje ponadto umowę partnerską z firmą COMARCH. Drugim wydarzeniem są narodziny systemu ColDis. Do podstawowych zewnętrznych barier rozwoju w tym okresie zaliczono:

- **bariery kadrowe**, związane z pozyskaniem wykwalifikowanych pracowników zdolnych do wdrażania nowych produktów przedsiębiorstwa oraz do obsługi szybko rozwijającego się rynku;
- **bariery prawne**, związane ze zmiennością i skomplikowaniem przepisów prawa, a także z coraz większymi obciążeniami publicznoprawnymi wynikającymi z dynamicznego przyrostu zatrudnienia;
- **bariery finansowe**, dotyczące przede wszystkim dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania procesów rozwojowych przedsiębiorstwa;
- **bariery międzynarodowe**, związane z rozpoczęciem internacjonalizacji działalności i obejmujące przede wszystkim problemy zróżnicowania kulturowego, warunki celne i inne uwarunkowania prawa międzynarodowego.

Obecnie przedsiębiorstwo znajduje się **w fazie oderwania się i dalszej ekspansji rynkowej**. Faza ta zapoczątkowana została w 2007 r. wraz z przekształceniem się



firmy w spółkę akcyjną i debiutem na rynku NewConnect warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych (21 grudnia 2007). W 2008 r. następuje dalszy rozwój firmy – podpisywane są kolejne kontrakty zagraniczne. Oprócz ciągłego rozwoju oferowanych produktów i usług firma rozbudowuje także struktury handlowe i marketingowe. Z dniem 7 marca 2008 r. Rada Nadzorcza powołała na stanowisko Prezesa Zarządu Wojciecha Zielińskiego, będącego najemnym menedżerem przedsiębiorstwa. Do podstawowych zewnętrznych barier występujących w tym okresie zaliczono:

- **bariery kadrowe**, związane przede wszystkim z poszukiwaniem na rynku pracy profesjonalnych menedżerów oraz kandydata na stanowisko prezesa zarządu przedsiębiorstwa;
- **bariery rynkowe**, związane ze spadkiem siły nabywczej klientów wynikającym ze spowolnienia gospodarczego;
- **bariery finansowe**, które w ciągu ostatnich lat oceniane są jako coraz poważniejsze, dotyczą przede wszystkim trudności w dostępie do finansowania zewnętrznego procesów ekspansji rynkowej;
- **bariery prawne** – przede wszystkim wysokie obciążenia podatkowe i ZUS, na których zwiększenie istotnie wpływa rozrost zatrudnienia. Bariera zmienności przepisów prawa została istotnie zredukowana poprzez nawiązanie współpracy (outsourcing) z zewnętrznym biurem rachunkowym oraz podmiotem zapewniającym obsługę prawną;
- **bariery informacyjne i edukacyjne**, wśród których główną barierą są niskie kwalifikacje potencjalnych pracowników wynikające z niedostosowania programów kształcenia do potrzeb firm informatycznych.

Na podstawie powyższego opisu podjęto próbę identyfikacji podstawowych zewnętrznych barier rozwojowych występujących w kolejnych fazach życia badanego przedsiębiorstwa, co zestawiono w tab. 2.

W opisywanym cyklu życia można zauważyć trzy grupy zewnętrznych barier występujących w trakcie prowadzonej działalności: bariery wejścia, bieżącej działalności i rozwoju. Ich identyfikacja wskazuje na zmieniający się charakter i zakres interakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Z jednej strony, widać wyraźną korelację między występującymi barierami a sytuacją gospodarczą i polityczną – od trudności wynikających z rozpoczęcia działalności w okresie gospodarki centralnie sterowanej po problemy, których źródłem jest spowolnienie gospodarcze i ograniczenie siły nabywczej klientów. Z drugiej strony, można zauważyć problemy wynikające z interakcji z elementami otoczenia konkurencyjnego, w tym przede wszystkim z firmami konkurencyjnymi czy instytucjami finansowymi.

Można ponadto wyróżnić bariery wynikające ze specyfiki badanego przedsiębiorstwa (np. zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych specjalistów czy problemy techniczno-technologiczne), jak również bariery ogólne – wspólne dla wszystkich uczestników gry rynkowej (np. spowolnienie gospodarcze czy bariery prawne, związane z obciążeniami publicznoprawnymi).

**Tabela 2.** Najpoważniejsze, zewnętrzne bariery rozwoju zidentyfikowane w kolejnych fazach cyklu życia badanej firmy

Rodzaj barier	Faza przedzałożycielska	Faza pojawienia się	Faza przeżycia	Faza dynamicznego wzrostu	Faza odierwania się i ekspansji
	1985-1989	1989-1993	1993-1997	1997-2007	od 2007 r.
Bariery rynkowe			X		X
Bariery kadrowe		X		X	X
Bariery społeczne	X				
Bariery finansowe	X		X	X	X
Bariery polityczne	X				
Bariery ekonomiczno-gospodarcze	X				
Bariery prawne				X	X
Bariery z dostępem do rynku zamówień publicznych		X			
Bariery techniczno-technologiczne		X	X		
Bariery informacyjne i edukacyjne		X			X
Bariery międzynarodowe				X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Należy zwrócić uwagę, że w trakcie cyklu życia w poszczególnych grupach barier zmienia się ich charakter. Na przykład problemy kadrowe w pierwszych fazach życia dotyczyły przede wszystkim pozyskania wykwalifikowanej kadry pracowniczey, w dalszych etapach zdecydowanie większym problemem było pozyskanie wykwalifikowanej kadry menedżerskiej.

Ponadto można zauważyć wpływ uczenia się i doświadczenia na ograniczanie barier rozwojowych. Przykładem mogą być bariery związane z dostępem do rynku zamówień publicznych i bariery międzynarodowe, które pojawiają się w określonych etapach życia organizacji, następnie są niwelowane dzięki zdobyciu wiedzy i doświadczenia. Nadal jednak niezbędne jest monitorowanie tych obszarów w celu wychwycenia potencjalnych, nowych zagrożeń.

## 5. Podsumowanie

Przeprowadzone studia literaturowe oraz badania empiryczne wskazują na potrzebę **podejścia dynamicznego** do opisu i analizy barier rozwojowych małych i średnich przedsiębiorstw. Użytecznym narzędziem mogą być tutaj koncepcje fazowych mo-

deli cyklu życia organizacji, przy czym próby opisu podejmowane w literaturze dotyczą zwykle analizy wewnętrznych ograniczeń rozwoju przy jednoczesnym niewystarczającym uchwyceniu wpływu barier zewnętrznych na procesy rozwojowe przedsiębiorstw.

W artykule przedstawiono wyniki badań o charakterze retrospektywnym, dotyczące identyfikacji i analizy zewnętrznych barier rozwoju wybranego przedsiębiorstwa branży informatycznej. Być może bardziej poprawne byłoby prowadzenie badań podłużnych, które cechowałyby się większym obiektywizmem identyfikacji barier w kolejnych fazach rozwoju. Ujęcie podłużne wymaga jednak znacznych nakładów czasu, a z drugiej strony retrospekcja pozwala na uchwycenie przez respondenta relacji pomiędzy opisywanymi zjawiskami.

Wyniki badań potwierdziły założenia do modelu opisującego zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw. Planuje się prowadzenie dalszych badań na większej próbie podmiotów. Wnioski wynikające z badań mogą się stać użyteczne dla menedżerów podejmujących decyzje na temat kierunku rozwoju swoich przedsiębiorstw. W połączeniu z innymi obszarami analiz (np. dotyczącymi stymulatorów rozwoju) mogą być ponadto przydatne do precyzyjnego dopasowania zewnętrznych instrumentów wspierania przedsiębiorstw do potrzeb występujących w kolejnych fazach cyklu życia organizacji.

## Literatura

- Adizes I., *Corporate Lifecycles. How and Why Corporations Grow and What to Do About It*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1988.
- Beverland M., Lockshin L.S., *Organizational life cycles in small New Zealand wineries*, "Journal of Small Business Management" 2001, no. 39(4).
- Bławat F. (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008.
- Churchil N., Lewis V., *The five stages of small business growth*, „Harvard Business Review”, May-June 1983.
- Dodge H.R., Robbins J.E., *An empirical investigation of the organisational life cycle model for small business development and survival*, "Journal of Small Business Management" January 1992.
- Felsenstein D., Swartz D., *Constraints to Small Business Development Across the Life Cycle; Some Evidence from Peripheral Areas in Israel*, Hebrew University of Jerusalem, 1993.
- Greiner L., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, July-August 1990.
- Jackson J.H., Morgan C.P., *Organization Theory. A Macro Perspective for Management*, Prentice Hall, 1982.
- Koźmiński Z., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Lachiewicz S., Firkowski M., Zdrajkowska H., *Cykl życia małego przedsiębiorstwa*, [w:] J. Lewandowski (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Elipsa”, Łódź 2000.

- Lachiewicz S., Zdrajkowska H., *Cykl życia małej firmy*, [w:] S. Lachiewicz (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003.
- Lester D.L., Parnell J.A., Carraher S., *Organization life cycle: A five-stage empirical scale*, "The International Journal of Organizational Analysis" 2003, no. 11(4).
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- Matejun M., *Analiza zewnętrznych prawno-podatkowych barier rozwoju firm sektora MŚP*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 43, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
- Matejun M., *Barriers to Development of High-Technology Small and Medium-Sized Enterprises*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- Matejun M., *Kompetencje menedżerów w procesie internacjonalizacji małych i średnich firm technologicznych*, [w:] A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?*, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2004.
- Oviatt B.M., McDougall P.P., *Toward a theory of international new ventures*, "Journal of International Business Studies" 1994, no. 25.
- Piasecki B., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej*, [w:] B. Piasecki (red.), *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- Raport kwartalny 01.10.2009-31.12.2009, MakoLAB S.A., [http://makolab.pl/pl/investors/interim\\_reports/](http://makolab.pl/pl/investors/interim_reports/) (26.03.2010).
- Scott M., Bruce R., *Five stages of growth in small business*, „Long Range Planing” 1987, vol. 20, no. 3.
- Sprawozdanie Zarządu MakoLab S.A. z działalności Spółki w okresie 01.01.2008 – 31.12.2008, MakoLab S.A., [http://makolab.pl/pl/investors/interim\\_reports/](http://makolab.pl/pl/investors/interim_reports/) (26.03.2010).
- Sysko-Romańczuk S., *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Torres O., *Thirty years of research into SMEs: A field of trends and counter-trends*. Cahiers de Recherche, EM Lyon, nr 06/2003.
- Wasilczuk J., *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2005.

## EXTERNAL BARRIERS TO DEVELOPMENT IN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES LIFE CYCLE

**Summary:** Small and medium enterprises face a whole range of external limitations in their development processes, which hinder realization of assigned aims. An attempt at their identification and dynamic description can be made on the basis of models of life cycle of organizations. The article presents identification and analysis of basic external barriers to development occurring in life cycle of a chosen enterprise belonging to SMEs sector.