

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**219**

# Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją  
**Jana Skalika**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,  
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej  
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-123-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| <b>Wstęp</b> .....  | 9   |
| <b>Robert Banasiak:</b> Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw .....   | 11  |
| <b>Grzegorz Belz:</b> Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....  | 18  |
| <b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju .....      | 29  |
| <b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu .....   | 38  |
| <b>Szymon Cyfert:</b> Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw .....   | 46  |
| <b>Maciej Czarnecki:</b> Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....       | 55  |
| <b>Krzysztof Ćwik:</b> Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....   | 64  |
| <b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne .....                              | 72  |
| <b>Marta Gancarczyk:</b> Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym .....   | 81  |
| <b>Katarzyna Grzesik:</b> Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa .....  | 88  |
| <b>Monika Kłos:</b> Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....  | 96  |
| <b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji .....  | 103 |
| <b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku..... | 112 |
| <b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....  | 121 |
| <b>Krystyna Kubik:</b> Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw .....  | 129 |
| <b>Anna Kwiecień:</b> Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw .....   | 141 |
| <b>Anna Kwiotkowska:</b> Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej .....  | 147 |
| <b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty   | 155 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Joanna Mróz:</b> Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....   | 165 |
| <b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....  | 172 |
| <b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku .....   | 179 |
| <b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....  | 189 |
| <b>Jacek Pasieczny:</b> Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....  | 195 |
| <b>Magdalena Pichlak:</b> Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....  | 203 |
| <b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji .....  | 211 |
| <b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw .....   | 219 |
| <b>Jan Skalik:</b> Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój .....   | 227 |
| <b>Anna Sławik:</b> Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce .....                                     | 235 |
| <b>Sylwia Stańczyk:</b> Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm .....  | 242 |
| <b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....  | 249 |
| <b>Aleksandra Sus:</b> Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw .....                                     | 258 |
| <b>Witold Szumowski:</b> Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....   | 266 |
| <b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....                      | 275 |
| <b>Arkadiusz Wierzbic:</b> System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?..... | 285 |
| <b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu .....                                | 294 |
| <b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia .....                    | 301 |
| <b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....   | 310 |
| <b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....   | 319 |

## Summaries

|  |     |
|--|-----|
| <b>Robert Banasiak:</b> Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises .....  | 17  |
| <b>Grzegorz Belz:</b> Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....  | 28  |
| <b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development..... | 37  |
| <b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....  | 45  |
| <b>Szymon Cyfert:</b> Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....  | 54  |
| <b>Maciej Czarnecki:</b> Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....   | 63  |
| <b>Krzysztof Ćwik:</b> Business group as a way to continue the company growth  | 71  |
| <b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....                   | 80  |
| <b>Marta Gancarczyk:</b> Factors of company growth from the resource-based perspective.....  | 87  |
| <b>Katarzyna Grzesik:</b> The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....   | 95  |
| <b>Monika Kłos:</b> The influence of talents on the developmental potential of a company.....  | 102 |
| <b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth .....  | 111 |
| <b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....      | 120 |
| <b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The active inertia trap and changing managerial stereotypes .....  | 128 |
| <b>Krystyna Kubik:</b> A manager towards the barriers of SMEs development.....   | 140 |
| <b>Anna Kwiecień:</b> Commitment of employees as a way to business development.....  | 146 |
| <b>Anna Kwiotkowska:</b> Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....  | 154 |
| <b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Enterprise's growth and development by projects.....   | 164 |
| <b>Joanna Mróz:</b> Cultural determinants of growth and development of enterprises .....   | 171 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....   | 178 |
| <b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study .....   | 188 |
| <b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....  | 194 |
| <b>Jacek Pasieczny:</b> Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies   | 202 |
| <b>Magdalena Pichlak:</b> Leadership as a factor of development and growth of innovative organization .....   | 210 |
| <b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization .....  | 218 |
| <b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises .....   | 226 |
| <b>Jan Skalik:</b> The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....  | 234 |
| <b>Anna Sławik:</b> Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....                   | 241 |
| <b>Sylvia Stańczyk:</b> Femininity wanted – cultural way to company’s growth...   | 248 |
| <b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relational business growth models .....   | 257 |
| <b>Aleksandra Sus:</b> Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....  | 265 |
| <b>Witold Szumowski:</b> Barriers of business growth and the realization of personnel function.....   | 274 |
| <b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....                 | 283 |
| <b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?..... | 293 |
| <b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Directions of development of sports undertakings, barriers to growth .....                     | 300 |
| <b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization .....         | 309 |
| <b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective .....   | 318 |
| <b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development .....  | 325 |

**Marta Gancarczyk**

Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu

---

## CZYNNIKI WZROSTU PRZEDSIĘBIORSTWA W UJĘCIU ZASOBOWYM

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie zasobowych czynników wzrostu przedsiębiorstwa w perspektywie przedsiębiorcy/menedżera, organizacji oraz strategii rozwoju (kombinacja POS), a także wskazanie możliwości wykorzystania tej wiedzy w decyzjach przedsiębiorców i inwestorów. Scharakteryzowano ponadto sposoby pomiaru wzrostu firmy oraz jego mikro- i makroekonomiczne znaczenie. Jako podstawę wnioskowania wykorzystano koncepcje teoretyczne i przegląd badań empirycznych.

**Słowa kluczowe:** wzrost firmy, czynniki wzrostu, kombinacja POS, „gazele”.

### 1. Wstęp

Wzrost traktowany jako powiększanie rozmiarów w ujęciu ilościowym jest zjawiskiem rzadkim, obserwowanym w niewielkiej frakcji przedsiębiorstw. Ze względu na jego znaczenie dla samej firmy i dla gospodarki ogółem podjęto badania na gruncie zarówno teoretycznym, jak i empirycznym w celu identyfikacji czynników odróżniających firmy szybko rosnące, tzw. gazele, od reszty populacji. Wyniki tych badań wskazują na istnienie nie tyle pojedynczych determinantów, do których odwołują modele teoretyczne, ile kombinacji czynników o charakterze zasobowym, łącznie wpływających na potencjał wzrostu przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przedstawienie czynników wzrostu w perspektywie przedsiębiorcy/menedżera, organizacji oraz strategii rozwoju (kombinacja POS) na podstawie przeglądu badań empirycznych, a także wskazanie możliwości wykorzystania tej wiedzy w decyzjach przedsiębiorców i inwestorów.

### 2. Istota wzrostu i jego pomiar

Wzrost firmy jest kategorią ilościową i dotyczy powiększania rozmiarów przedsiębiorstwa mierzonych liczbą zatrudnionych, wartością sprzedaży, aktywów, udziałem w rynku czy poziomem dywersyfikacji. Wzrost i rozwój firmy są silnie związane i nawzajem się warunkują. Jednak rozwój traktowany bywa częściej jako kategoria

jakościowa, oparta na zwiększaniu kompetencji firmy lub też traktuje się go jako postęp w zakresie zarówno rozmiaru, jak i kompetencji. W artykule skupiono się na problematyce wzrostu firmy. Rozmiar określony liczbą pracowników, wartością obrotów i aktywów jest podstawowym kryterium wyróżniania w gospodarce Unii Europejskiej firm mikro, małych, średnich i dużych. Udział firm małych (w tym mikro) wyniósł w UE w 2007 r. 98,9%, firm średnich – 0,9%, a dużych – 0,2%, co wskazuje na niewielki udział przedsiębiorstw podejmujących wysiłek zwiększenia skali działania [Komisja Europejska 2008].

Wzrost realizowany jest jako wewnętrzny, określane też jako organiczny, na podstawie środków wypracowanych przez firmę, oraz zewnętrzny, przez fuzje i przejęcia. Podejście organiczne może być oparte na opcji specjalizacji i ekspansji w dotychczasowym obszarze działalności lub na dywersyfikacji czy integracji pionowej, a zatem wprowadzeniu nowych produktów czy usług. Podobnie połączenia przedsiębiorstw mogą mieć charakter sektorowy (integracja pozioma) lub wiązać partnerów z różnych sektorów na zasadzie integracji pionowej czy dywersyfikacji. Zewnętrznej i wewnętrznej metodzie wzrostu przypisuje się odmienne znaczenie. Podejście organiczne oznacza wprowadzenie na rynek nowych wartości i wzrost w gospodarce jako całości. Utożsamiane bywa jednak z przedsiębiorczym działaniem pod warunkiem wprowadzania nowych produktów czy usług, nie zaś ekspansji w dotychczasowym obszarze działania [Davidsson, Delmar, Wiklund 2006, s. 23-28, s. 50, 57]. Z punktu widzenia gospodarki wzrost zewnętrzny oznacza jedynie przegrupowanie zasobów, a nie ich powiększanie. Połączenia przedsiębiorstw mają znaczenie w skali mikro – przedsiębiorstw oraz w większym stopniu menedżerów i pracowników niż właścicieli, ze względu na generalnie niskie oceny integracji przedsiębiorstw pod względem wartości dla akcjonariusza. W tekście skoncentrowano się na wynikach badań dotyczących organicznej metody wzrostu.

Wśród wymienionych na wstępie punktu mierników powiększania rozmiarów najczęściej wykorzystywanymi są sprzedaż i obroty, ze względu na przejrzystość oraz relatywną dostępność informacji na ich temat. Jednak za najbardziej wiarygodną miarę uważa się zatrudnienie nowych pracowników. Wykazuje ono silną korelację ze sprzedażą i obrotami czy wartością aktywów i jest przejawem decyzji o charakterze długoterminowym, świadczącej o pozytywnej ocenie perspektyw rynkowych i zdolności do konkurowania na podstawie zgromadzonych aktywów materialnych i niematerialnych [Coad 2007].

Szeroko dyskutowaną kwestią jest sposób pomiaru wzrostu przedsiębiorstwa. Stosuje się tutaj najczęściej rozróżnienie między wzrostem względnym (stopą wzrostu w ujęciu procentowym) i wzrostem bezwzględnym (bezwzględną wartością przyrostu liczby pracowników czy wartości sprzedaży). Przyjęcie jako punktu odniesienia wartości względnych oznacza jednak bardziej pozytywne oceny dla firm małych, którym łatwiej wykazać wysoką dynamikę ze względu na początkowy rozmiar. Tymczasem mniejsza stopa wzrostu w przypadku firm dużych oznacza zazwyczaj większą bezwzględną liczbę zatrudnionych czy wartość sprzedaży, a zatem



większy wkład w zatrudnienie i wzrost gospodarki ogółem [Davidsson, Wiklund, Delmar 2006, s. 52-57]. Osobny problem rozważanego pomiaru stanowi określenie, jakie firmy możemy uznać za „wzrostowe”, „szybko rosnące” czy też „gazele”, a zatem wykazujące na tle populacji szybki wzrost w relatywnie krótkim czasie, co przekłada się odpowiednio na mikro- i makroekonomiczne efekty.

### **3. Mikro- i makroekonomiczne znaczenie wzrostu przedsiębiorstwa**

Wzrost dotyczy zarówno firm nowo tworzonych, jak i firm już działających. Z punktu widzenia małej, nowo tworzonej firmy wzrost stanowi warunek osiągnięcia efektywnej skali działania, prowadzącej do optymalnego poziomu zysku. Powiększanie sprzedaży, wartości aktywów i zatrudnienia powinno w konsekwencji podnieść rentowność firmy i zwrot z inwestycji z punktu widzenia przedsiębiorcy i dostawców finansowania zwrotnego lub udziałowego. Większy rozmiar wynikający z powiększenia skali obecnego działania i wprowadzania nowych produktów to także zwiększenie siły rynkowej i konkurencyjnej, ograniczenie ryzyka, a zarazem mniejsza wrażliwość na upadek. Podmiotami bezpośrednio zainteresowanymi zjawiskiem są zatem z mikroekonomicznego punktu widzenia przedsiębiorca/menedżer oraz szeroko rozumiani inwestorzy prywatni. Należy jednak wskazać, że wzrost ma swoje racjonalne granice wynikające z kosztów wewnętrznego zarządzania, kluczowych kompetencji czy obniżania się kosztów transakcji rynkowych dzięki rozwojowi technologii informacyjnych i komunikacyjnych [Alberti i in. 2008].

Źródłem zainteresowania firmami szybko rosnącymi były jednak przede wszystkim badania wskazujące na ich znaczenie w skali gospodarki. Wpłynęło to na tendencję wspierania przedsiębiorstw wzrostowych w polityce gospodarczej USA i krajów UE od początku lat 90. Pionierskie znaczenie miały badania D. Bircha w USA i D. Storeya w Wielkiej Brytanii. D. Birch wskazał na decydujący wkład w przyrosty zatrudnienia nowo tworzonych, małych przedsiębiorstw i szybko rosnących firm, które określił jako „gazele”. W gospodarce USA „gazele” stanowią ok. 3%, jednak są one źródłem 70% wzrostu zatrudnienia w ciągu roku. Storey wykazał, że tylko niewielka grupa z całej populacji tworzonych firm (ok. 4%) jest odpowiedzialna za 50% zatrudnienia w badanej populacji po 10 latach od utworzenia [Gancarczyk 2008]. Statystyki potwierdzają dodatnią korelację między rozmiarem firmy i produktywnością, dochodem narodowym brutto *per capita* i realną wartością dodaną, tymczasem przeciętna wielkość firm europejskich ustępuje ich odpowiednikom w USA czy Japonii. Niewielka grupa w populacji przedsiębiorstw jest odpowiedzialna za przyrosty zatrudnienia, wartości dodanej i rozwój gospodarczy, a wkład ten najczęściej ma źródło we wprowadzaniu innowacji produktowych i usługowych. Kryteriami identyfikacji firm wzrostowych są najczęściej: 1) przynajmniej podwojenie rozmiaru w ciągu 4-5 lat z tolerancją dla przyrostów skokowych, nierówno-

miernych w rozważanym okresie, 2) roczna stopa wzrostu na poziomie 25% w ciągu kolejnych 4 lat, co oznacza stabilne roczne przyrosty [Gancarczyk 2010].

#### **4. Zasobowe ujęcie wzrostu według kombinacji POS (Przedsiębiorca-Organizacja-Strategia)**

Teoretyczne ujęcia wzrostu firmy obejmują: 1) koncepcje wskazujące na determinanty powiększania rozmiaru (czynniki wzrostu), mające na celu diagnozę potencjału wzrostu oraz możliwość jego przewidywania i kształtowania w odniesieniu do wybranej firmy oraz 2) koncepcje opisujące konsekwencje wzrostu dla organizacji i wynikające z nich wskazania co do zarządzania. Do tych ostatnich należą modele oparte na cyklu życia, jak model L. Greinera, N. Churchilla i V. Lewis czy R. Bruce'a i M. Scotta.

Koncepcje koncentrujące się na czynnikach wzrostu obejmują m.in. neoklasyczne podejście oparte na optymalnej skali działalności, model R. Gibrata, model R. Marrisa, model E. Penrose, podejście oparte na ekonomii branży czy podejście sieciowe. Część z nich koncentruje się na zasobach firmy, inne zaś na warunkach otoczenia. Jeśli przyjąć, że celem tej grupy koncepcji jest wyłonienie predyktorów wzrostu dla potrzeb jego przewidywania, a zwłaszcza kształtowania, istotną wartość prezentuje podejście zasobowe według E. Penrose [1959]. Wskazała ona, że podstawową przesłankę wzrostu stanowi występowanie tzw. zasobów niepodzielnych (umiejętności przedsiębiorcy i personelu, infrastruktura dla badań i rozwoju, marka, kanały dystrybucji), które firma ma w nadmiarze, a zatem dąży do ich efektywniejszego wykorzystania. Zasoby te nie tyle są kształtowane w sposób planowy, ile powstają jako naturalny efekt rozwoju firmy. Mechanizm wzrostu oparty jest na dopasowaniu zasobów organizacji do okazji w otoczeniu i zależy od umiejętności przedsiębiorcy oraz jego motywacji i strategii. Z kolei w zasobowej koncepcji strategii według R. Krupskiego, strategia kształtuje się przez wykorzystywanie okazji w otoczeniu na podstawie planowanych nadmiarów zasobów, z pominięciem formułowania celów (klasycznego planowania) [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009]. Nadwyżka zasobów ma charakter świadomie kształtowanej bazy i w tym znaczeniu staje się jedynym uzasadnionym przejawem planowania.

Istotą zasobowego podejścia byłaby zatem koncentracja na potencjale organizacji i przedsiębiorcy, w tym na strategii. Inny pogląd opiera się na przekonaniu, że zarówno przesłanek wzrostu, jak i wyjaśnienia jego procesów szukać należy w otoczeniu (podejście sieciowe, ekonomia branży). Z pewnością dopiero wykorzystanie obu podejść łącznie daje podstawy do określenia szans rozwojowych. Jednak o ile warunki otoczenia tylko częściowo podlegają kontroli firmy, o tyle przedsiębiorca ma większy wpływ na kształtowanie zasobów. Podejście zasobowe skupia się na podstawowych i możliwych do kontrolowania elementach potencjału, istotnych dla wzrostu, bez względu na doraźne czy długodystansowe wpływy otoczenia [Alberti i in. 2008, s. 61-64].

**Tabela 1.** Czynniki wzrostu firmy według kombinacji POS

| Czynnik                 | Charakterystyka czynnika wykazująca zależność ze wzrostem   |
|-------------------------|---|
|                         | Profil PRZEDSIĘBIORCY prowadzącego firmę szybko rosnącą tworzą takie cechy, jak:  |
| Motywy i aspiracje      | motyw samorealizacji i sukcesu finansowego w opozycji do podejmowania działalności gospodarczej z konieczności [Storey 1994; Littunen, Tohmo 2003; Smallbone 2002; Stam i in. 2006] |
| Wykształcenie           | wyższe wykształcenie, zwłaszcza w dziedzinie zarządzania/ekonomii i marketingu lub zgodne z branżą [Storey 1994; Barth 2003]  |
| Doświadczenie           | wcześniejsze doświadczenie w kierowaniu firmą i działalności w sektorze [Storey 1994; Friar, Meyer 2003]  |
| Wiek                    | średni wiek ze względu na doświadczenie, a zarazem zdolność do podjęcia wysiłku i intensywnej pracy [Storey 1994; Littunen, Tohmo 2003]   |
| Liczba właścicieli      | działanie nie indywidualnie, lecz w zespole założycieli [Storey 1994; Littunen, Tohmo 2003; Friar, Meyer 2003]  |
|                         | W grupie czynników związanych z ORGANIZACJĄ wykryto zależność między wzrostem przedsiębiorstw a:  |
| Wiek                    | – młodym wiekiem [Storey 1994; Davidsson i in. 2002; Almus, Nerlinger 1999; Acs, Robb 1999]   |
| Sektor                  | – wysokim stopniem technologicznego zaawansowania sektora działalności [Storey 1994; Davidsson i in. 2002; Barth 2003; Almus i Nerlinger 1999]                                      |
| Rozmiar                 | – małym rozmiarem [Storey 1994; Davidsson i in. 2002; Almus, Nerlinger 1999; Acs, Robb 1999; Smallbone i in. 1995]  |
| Forma prawna            | – formą prawną w postaci spółki z o.o. jako najbardziej wiarygodną w oczach instytucji finansowych [Storey 1994; Davidsson i in. 2002; Almus, Nerlinger 1999]                       |
|                         | STRATEGIA wzrostowa opiera się na:  |
| Technologia             | zaawansowanej technologii stosowanej przez firmę na tle konkurencji/sektora [Storey 1994; Barth 2003]   |
| Innowacje               | wprowadzeniu innowacyjnego produktu [Storey 1994; Barth 2003]   |
| Planowanie              | posiadaniu wizji i celów [Storey 1994; Smallbone i in. 1995; Friar, Meyer 2003; Littunen, Tohmo 2003; Barth 2003]   |
| Zewnętrzne finansowanie | pozyskiwaniu zewnętrznego finansowania [Storey 1994; Saemundsson, Dahlstrand 2005]  |

Źródło: opracowanie własne.

Wartość podejścia zasobowego została potwierdzona w badaniach empirycznych nad determinantami wzrostu. Wynika z nich, że na zjawisko to ma wpływ kombinacja czynników, nie zaś nieliczne determinanty, na których budowano z konieczności modele teoretyczne. Zgodnie z ujęciem D. Storeya [1994] czynniki te można pogrupować według perspektyw wymienionych wcześniej w podejściu zasobowym, tj. przedsiębiorcy, organizacji i strategii. Model Storeya, znany jako tzw. kombinacja POS, posłużył jako punkt odniesienia i podstawa budowania hipotez dla szerokiego nurtu badań nad cechami szybko rosnących firm. W tabeli 1 przedstawiono wyniki głównych badań ze względu na liczebność prób oraz liczbę cytowań. Uwzględniono

determinanty, których charakterystyka wykazująca zależność ze wzrostem jest spójna w wymienionych badaniach i innych studiach, cytowanych w tych badaniach<sup>1</sup>.

Wśród cech przedsiębiorcy-menedżera szczególne znaczenie przypisywane jest motywom i aspiracjom oraz formalnemu wykształceniu i doświadczeniu. Wykształcenie i doświadczenie przedsiębiorcy możemy w tym przypadku traktować jako rodzaj niepodzielnego, planowo kształtowanego zasobu występującego w nadmiarze, stanowiącego podstawy do wykorzystywania okazji. Za ten rodzaj zasobu możemy także uznać w ramach charakterystyki organizacji przynależność do sektora o wysokim poziomie technologicznego zaawansowania i nasycenia wiedzą. Z kolei w strategii rozwoju niepodzielnymi i występującymi w nadmiarze zasobami są wysoki poziom technologii firmy na tle konkurencji, innowacyjność o charakterze produkcyjnym oraz zdolność do planowania.

## 5. Podsumowanie

Scharakteryzowane powyżej determinanty wzrostu nie wyczerpują rozważanych w badaniach czynników, zwłaszcza w odniesieniu do oddziaływania otoczenia. Ich wybór wynika z 1) z zasobowego charakteru, a zatem możliwości kształtowania przez przedsiębiorcę-menedżera, co pozwala na formułowanie wniosków normatywnych 2) relatywnie jednoznacznej interpretacji wpływu w badaniach empirycznych. Wiedza na ich temat może być wykorzystana w indywidualnych decyzjach przedsiębiorcy co do kształtowania zasobów własnych i organizacji według przedstawionej charakterystyki. Znajomość charakterystyki „gazel” jest także użyteczna z perspektywy inwestora prywatnego w diagnozie potencjału wzrostu firmy ubiegającej się o finansowanie. Podstawą takiej diagnozy byłoby określenie poziomu zbieżności cech rozważanej firmy z cechami „gazel”. Podobną rolę może odgrywać wspomniana diagnoza w wyborach decydentów publicznych, którzy pomoc selektywną zamierzają kierować do przedsiębiorstw dających perspektywy wzrostu zatrudnienia i wartości dodanej.

## Literatura

- Acs Z.J., Robb A., *Measures of Job Flow Dynamics in the U.S. Economy*, U.S. Small Business Administration Unit, Office of Advocacy, 1999.
- Alberti F.G., Sciascia S., Tripodi C., Visconti F., *Entrepreneurial Growth in Industrial Districts*, Edward Elgar, Cheltenham 2008.

---

<sup>1</sup> Do innych, słabiej potwierdzonych lub niejednoznacznie interpretowanych czynników należą m.in. lokalizacja firmy, pozycjonowanie na rynku, tradycje rodzinne, wcześniejsze niepowodzenie w biznesie, wcześniejsze doświadczenie w biznesie, szkolenia kadr czy korzystanie z informacji i doradztwa.

- Almus M., Nerlinger E.A., *Growth of new technology-based firms: which factors matter?*, „Small Business Economics” 1999, nr 2, vol. 13.
- Barth H., *Fit among competitive strategy, administrative mechanisms, and performance*, „Journal of Small Business Management” 2003, nr 2, vol. 41.
- Coad A.J.-C., *Empirical Investigations on the Characteristics and Determinants of the Growth Firms*, S. Anna School of Advanced Studies, Universite Paris 1 Pantheon Sorbonne, Ecole Doctorale, Paris 2007.
- Davidsson P., Delmar F., Wiklund J., *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, Edward Elgar, Cheltenham 2006.
- Davidsson P., Kirchoff B., Hatemi J.A., Gustavsson H., *Empirical analysis of business growth factors using Swedish data*, „Journal of Small Business Management” 2002, nr 4, vol. 40.
- Friar J.H., Meyer M.H., *Entrepreneurship and Start-Ups in the Boston Region*, „Small Business Economics” 2003, nr 2, vol. 21.
- Gancarczyk M., *Firmy wzrostowe w polityce wspierania małych i średnich przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 4.
- Gancarczyk M., *Wsparcie publiczne dla MSP. Podstawy teoretyczne a praktyka gospodarcza*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Komisja Europejska, *Survey of the Observatory of European SMEs. An Analytical Report*, „Observatory of European SMEs” 2008, nr 196.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Littunen H., Tohmo T., *The high-growth in metal-based manufacturing and business service firms in Finland*, „Small Business Economics” 2003, nr 2, vol. 21.
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford 1959.
- Saemundsson R., Dahlstrand A.L., *How business opportunities constrain young technology based firms from growing to medium-sized firms*, „Small Business Economics” 2005, nr 2, vol. 24.
- Smallbone D., Buldock L., Burgess S., *Targeted support for high-growth start-ups: some policy issues*, „Environment and Planning” 2002, nr 2, vol. 20.
- Smallbone D., Leigh R., Norton D., *The characteristics and strategies of high-growth SMEs*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 1995, nr 3, vol. 1.
- Stam E., Suddle K., Hessels S.J.A., Stel von A., *High-Growth Entrepreneurs, Public Policies and Economic Growth*, EIM Business & Policy Research, SCALES: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer, August 2006.
- Storey D., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London 1994.

## FACTORS OF COMPANY GROWTH FROM THE RESOURCE-BASED PERSPECTIVE

**Summary:** The aim of the article is to present the resource-based factors of company growth according to the characteristics of entrepreneur/manager, organization and strategy (the POS model) and to identify the opportunity of utilizing those findings in decision-making of entrepreneurs and external investors. Moreover, the ways of measuring growth and its importance at the micro- and macroeconomic levels were discussed. The text was based on the literature review including theoretical and empirical research of the company growth.

**Keywords:** company growth, growth factors, POS model, gazelles.