

Arkadiusz Wierzbic

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WZROST I ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA – PRZEGLĄD KONCEPCJI TEORETYCZNYCH

Streszczenie: W artykule zamieszczono rozważania dotyczące definicji pojęć wzrostu i rozwoju organizacji. Pomimo pewnej niejednoznaczności definicji obecnych w literaturze można stwierdzić, że pojęcie wzrostu odnosi się do cech ilościowych, takich jak wielkość zatrudnienia czy wartość sprzedaży. Rozwój przedsiębiorstwa utożsamiany jest raczej z cechami jakościowymi, takimi jak wdrożenie nowych metod i technik zarządzania, zdobywanie nowych kompetencji dających możliwość oferowania nowych wyrobów i usług czy też działania na nowych rynkach. W drugiej części artykułu zaprezentowano wybrane modele wzrostu przedsiębiorstw, które posiadają wyraźną część wspólną, tj. fakt naprzemiennego występowania faz wzrostu i momentów kryzysowych.

Słowa kluczowe: wzrost, rozwój przedsiębiorstwa, modele wzrostu, fazy wzrostu.

1. Wstęp

Wzrost i rozwój przedsiębiorstw są obecne w opracowaniach naukowych na całym świecie od kilkudziesięciu lat. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie definicji pojęć wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa oraz przegląd koncepcji teoretycznych opisujących te zjawiska gospodarcze. Przedsiębiorstwa w krajach o podobnym systemie gospodarczym muszą przejść przez podobne stadia rozwoju, aby stać się silnymi, dobrze prosperującymi organizacjami. Przegląd modeli teoretycznych poświęconych zjawiskom wzrostu i rozwoju organizacji pozwala na uchwycenie istotnych podobieństw w prezentowanych modelach. Ich niewątpliwą cechą wspólną jest przeplatanie się faz wzrostu i rozwoju z kryzysami.

2. Definicje wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw

Pomimo istnienia znaczących podobieństw pomiędzy pojęciami wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa warto, na podstawie badań literaturowych, zwrócić uwagę, że pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa odnosi się w znacznej mierze do aspektów jakościowych funkcjonowania przedsiębiorstwa, natomiast wzrost przedsiębiorstwa kojarzony jest raczej z charakterystykami ilościowymi. M. Goold określa kryteria wzrostu

przedsiębiorstwa, takie jak wartość rynkowa firmy, globalny zysk wypracowany w danym roku przez firmę, zysk przypadający na jedną akcję oraz wartość sprzedaży [Goold 1999]. R.L. Ackoff odnosi wzrost przedsiębiorstwa do zwiększenia jego wymiarów i liczebności [Ackoff 1993], natomiast zespół autorów D. Katz i R. Kahn identyfikuje pięć typów wzrostu, przy czym cztery z nich bezpośrednio odnoszą się właśnie do kwestii rozmiaru przedsiębiorstwa (wzrost poprzez zwiększanie rozmiaru danej jednostki, wzrost poprzez tworzenie równoległych jednostek, wzrost poprzez zróżnicowanie, tj. tworzenie jednostek zajmujących się nowymi rynkami, nowymi produktami, wzrost poprzez fuzje i przejęcia). Piąty typ, tj. wzrost poprzez specjalizację, zakłada poprawę wydajności pracy poprzez ponowną alokację funkcji, która w efekcie powinna przynieść poprawę finansowych wskaźników funkcjonowania danej firmy [Katz, Kahn 1966]. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju przyjęła do swojej metodyki prac nad wzrostem przedsiębiorstw wskaźniki bazujące na liczbie zatrudnianych osób oraz wartości sprzedaży [Kurzewska 2008]. Warto zwrócić uwagę, że mniej naukowe podejście do tematyki wzrostu przedsiębiorstw prezentowane przez instytucje tworzące rankingi największych firm oparte są głównie na wskaźnikach finansowych i wskaźnikach zatrudnienia. Na przykład Magazyn Forbes do stworzenia swoich list wykorzystuje wskaźniki wartości sprzedaży, wzrostu sprzedaży, zysku na akcję oraz liczby zatrudnionych pracowników [Forbes 2011].

Pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa jest mniej jednoznaczne i o wiele bardziej odwołuje się do trudniej mierzalnych aspektów działania firmy. W definicji zaproponowanej przez Z. Pierścionka rozwój przedsiębiorstwa to celowe, skuteczne i skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, które polegają na wprowadzaniu nowych elementów, doskonaleniu tych, które już funkcjonują, ale również wzrost przedsiębiorstwa i zmiany otoczenia, które zapewniają przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną w długim okresie [Pierścionek 1996]. Według powyższej definicji wzrost firmy jest przejawem jej rozwoju. Inna definicja mówi, że rozwój przedsiębiorstwa to działania, które poprawiają jego funkcjonowanie, dostęp do rynków zbytu i zdolność konkurowania. Rozwinięcie cytowanej definicji wskazuje, że rozwój to techniki wykorzystywane w celu uzyskania wzrostu przedsiębiorstwa [Wikipedia English – *The Free Encyclopedia* 2010]. Analiza powyższych definicji wskazuje, że nie ma wyraźnej linii podziału pomiędzy pojęciami wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. W literaturze naukowej można zaobserwować, iż pojęcia te są na tyle mocno ze sobą powiązane, że są prace, w których są one opisywane jako jedna kategoria. Przykładem takiego opracowania jest praca F. Bławata, w której dokonano m.in. przeglądu najważniejszych modeli wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Dane te zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Przegląd wybranych modeli rozwoju przedsiębiorstw

Autorzy (rok)	Fazy rozwoju
Adizes (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przedzałożycielska (<i>courtship</i>) 2. Niemowlęstwo (<i>infancy</i>) 3. Wzrost (<i>go-go</i>) 4. Dorastania (<i>adolescence</i>) 5. Rozkwit (<i>prime</i>) 6. Dojrzałość (<i>maturity</i>) 7. Arystokratyczna (<i>aristocracy</i>) 8. Wczesna biurokracja (<i>early bureaucracy</i>) 9. Biurokracja (<i>bureaucracy</i>) 10. Śmierć (<i>death</i>)
Chandler (1962)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wstępna ekspansja i akumulacja zasobów 2. Racjonalizacja wykorzystania zasobów 3. Ekspansja i dywersyfikacja 4. Rozwój nowej struktury i racjonalizacja zasobów
Chelpa (1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wejście na rynek 2. Wzrost 3. Stabilność 4. Inercja
Churchill, Lewis (1983)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Egzystencja 2. Walka o przetrwanie 3a. Sukces ze spadkiem zaangażowania 3b. Sukces – wzrost 4. Rozkwit 5. Dojrzałość w zakresie zasobów
Dodge, Robbins (1992)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formacja 2. Wczesny wzrost 3. Późny wzrost 4. Stabilizacja
Flamholtz (1986)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nowe przedsięwzięcie 2. Ekspansja 3. Profesjonalizacja 4. Dywersyfikacja 5. Integracja 6. Upadek/restrukturyzacja
Goerke (1981)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Założenie firmy 2. Różnicowanie 3. Napięcia 4. Integracja
Greiner (1972)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wzrost przez kreatywność 2. Wzrost przez wytyczne 3. Wzrost przez delegowanie 4. Wzrost przez koordynację 5. Wzrost przez współpracę
Monstedten (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faza przedzałożycielska 2. Start 3. Samoorganizacja 4. Delegacja 5. Różnicowanie 6. Tworzenie struktur 7. Tworzenie hierarchii 8. Rozwój kierowania

Tabela 1. cd,

Miller, Friesen (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Narodziny firmy 2. Wzrost 3. Dojrzałość 4. Ożywienie 5. Upadek
Pümpin, Prange (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przedsiębiorstwo – pionier 2. Przedsiębiorstwo wzrostowe 3. Przedsiębiorstwo dojrzałe 4. Przedsiębiorstwo restrukturyzacyjne
Scott, Bruce (1987)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Założenie firmy 2. Przetrawianie 3. Wzrost 4. Ekspansja 5. Dojrzałość
Smith, Mitchell, Summer (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Założenie firmy 2. Wzrost 3. Dojrzałość
Quinns, Cameron, Rohrbaugh (1981)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przedsiębiorczość 2. Kolektywność 3. Formalizacja i sterowanie 4. Restrukturyzacja

Źródło: [Przetrawianie i rozwój... 2004, s. 101-102].

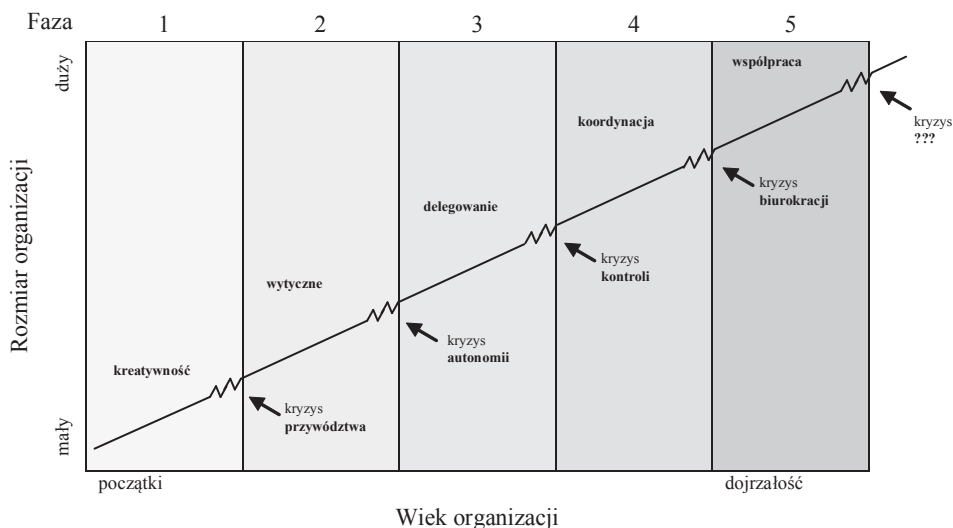
W tabeli ujęto modele, których cechą wspólną jest założenie, że wzrost przedsiębiorstwa odbywa się zgodnie z logiką następowania po sobie kolejnych faz, które charakteryzują się odmiennymi cechami. W następnej części pracy zaprezentowano kilka wybranych modeli wzrostu przedsiębiorstw.

3. Wybrane modele wzrostu przedsiębiorstw

Model pięciu faz wzrostu organizacji. Jednym z klasycznych modeli opisujących wzrost organizacji jest model L. Greinera. Model ten jest jednym z najczęściej cytowanych opracowań traktujących o problematyce wzrostu przedsiębiorstw. Założeniem będącym podstawą modelu Greinera jest spostrzeżenie, że w trakcie wzrostu występują fazy ewolucji, charakteryzujące się stabilnością i spokojnym tempem wzrostu, oraz okresy problemów organizacyjnych, wymuszające podjęcie radykalnych działań. Momenty kryzysowe, w których konieczne są rewolucyjne zmiany, są krytyczne dla przejścia organizacji do następnej fazy ewolucyjnego wzrostu. Kryzysy wymuszają dużą intensywność i radykalność działań, podczas gdy fazy spokojnego wzrostu charakteryzują się tylko niewielkimi zmianami modelu zarządzania w organizacji, ponieważ są one całkowicie wystarczające do utrzymania wzrostu. Według L. Greinera typowy czas trwania fazy spokojnego wzrostu to od czterech do ośmiu lat przy założeniu stabilności otoczenia zewnętrznego i braku krytycznych problemów wewnętrznych. Po okresie stabilności nadchodzi w życiu organizacji okres turbulentnych zmian w stosowanych metodach zarządzania. Okazuje się bo-

wiem, że dobrze sprawdzające się wzorce i metody przestają być adekwatne w miarę wzrostu wielkości organizacji. Czas kryzysu może przynieść pozytywne efekty w postaci zmian i nowego otwarcia, które pozwala na przejście do kolejnej fazy wzrostu, ale może również spowodować upadek lub powolną utratę zdolności rozwojowych przedsiębiorstwa. Okresy rewolucji przynoszą zmiany w praktykach zarządzania organizacją, które są motorem dalszego jej wzrostu. Jak zauważa L. Greiner, paradoksalnie stają się one zarówno dobrodziejstwem w kolejnej fazie ewolucyjnego wzrostu, jak i ograniczeniem, które nieuchronnie spowoduje kolejny kryzys. Szybkość przechodzenia przez poszczególne fazy, a więc częstotliwość pojawiających się kryzysów, jest uwarunkowana szybkością rozwoju branży, w jakiej działa dane przedsiębiorstwo. W dynamicznie rozwijających się gałęziach gospodarki kolejne fazy ewolucyjnego rozwoju i kolejnych kryzysów będą pojawiać się szybciej niż w branżach ustabilizowanych. L. Greiner zauważa również, że przedsiębiorstwo może odsunąć w czasie kryzys, jeśli działa w bardzo sprzyjającym otoczeniu rynkowym. Nawet poważne błędy w zarządzaniu nie stanowią wówczas krytycznego zagrożenia, ponieważ sytuacja finansowa danej organizacji daje osobom zarządzającym bufor bezpieczeństwa. Z drugiej strony, gdy otoczenie jest niesprzyjające, kryzysy są znacznie bardziej dotkliwe i trudniejsze do pokonania.

L. Greiner definiuje w swoim modelu pięć faz wzrostu organizacji, które są przedstawione na rys. 1.



Rys. 1. Model L. Greinera – pięć faz wzrostu organizacji

Źródło: [Greiner 1998, s. 55-68].

Warto zwrócić uwagę, że model Greinera opisuje problemy wzrostu przedsiębiorstw od samego początku ich funkcjonowania, czyli od momentu ich założenia przez właścicieli, aż do fazy, gdy przedsiębiorstwo jest bardzo duże.

Pierwszym etapem w historii przedsiębiorstwa jest faza wzrostu przez kreatywność. Jest to czas, w którym przetrwanie przedsiębiorstwa zależy od pomysłowości i przedsiębiorczości założycieli. Jeśli uda się przetrwać pierwsze lata działalności firmy, przychodzi moment, w którym ktoś musi zająć się kwestiami zarządzania w przedsiębiorstwie. Dochodzi do pierwszego kryzysu, nazywanego kryzysem przywództwa. W tym czasie musi pojawić się lider, który przejmie stery w organizacji i przeprowadzi ją do etapu wzrostu przez wytyczne. Wydając polecenia, koncentrując się na skuteczności działania podległych pracowników, poprowadzi firmę do stadium, w którym konieczne będzie podzielenie się władzą. Moment ten nazywany jest kryzysem autonomii, kiedy to kierownictwo średniego szczebla musi uzyskać uprawnienia decyzyjne, które przełożą się na zwiększenie szybkości podejmowania decyzji i ich lepszą jakość. Jeśli firma poradzi sobie z kryzysem autonomii, wchodzi w stadium wzrostu przez delegowanie. Etap ten wiąże się z odciążeniem od bieżącej pracy kierowników wyższego szczebla, którzy jednak zaczynają zauważać niedobór informacji związany ze zbyt autonomicznym postępowaniem kierowników niższych szczebli. Pojawia się wówczas etap kryzysu kontroli, którego wynikiem musi być wypracowanie mechanizmów koordynujących działania poszczególnych części organizacji, nie może to być jednak powrót do ręcznego sterowania przez szefa firmy w fazie wzrostu przez wytyczne. Jeśli firma pokona kryzys kontroli, wchodzi w etap wzrostu przez koordynację. Mechanizmy koordynacyjne, które stały się wehikułem w drodze do pokonania kryzysu kontroli, w miarę wzrostu organizacji i stopnia skomplikowania działań stają się biurokratycznym ciężarem dla firmy, nieuchronnie prowadząc do kolejnego kryzysu, nazywanego kryzysem biurokracji. Etap wzrostu przez współpracę jest tożsamy z wypracowaniem metod pracy zespołowej, które spowodują lepsze wykorzystanie mechanizmów koordynacyjnych i wzmocnią morale pracowników firmy.

Model etapów krytycznych wzrostu małego przedsiębiorstwa. Bardzo podobne założenie przyjęte zostało przez L.L. Steinmetza, autora kolejnego modelu charakteryzującego fazy wzrostu i momenty kryzysowe dla małego przedsiębiorstwa [Steinmetz 1969]. Warto w tym miejscu odnotować, że biorąc za punkt odniesienia stosowaną w Polsce klasyfikację przedsiębiorstw pod względem wielkości, nazwa tego modelu jest nieadekwatna, ponieważ wg przepisów Komisji Europejskiej za małe przedsiębiorstwo uznaje się podmiot zatrudniający mniej niż 50 pracowników, dla których roczny obrót i/lub całkowity bilans nie przekracza 10 mln euro [Komisja Europejska 2004]. Jako pierwszy etap w tym modelu przyjmuje się czas, w którym zatrudnienie nie przekracza 25-30 osób.

Cechą charakterystyczną dla tej pierwszej fazy wzrostu firmy jest bardzo duże, bezpośrednie zaangażowanie właściciela danej firmy, który, bazując na swoich umiejętnościach, nadzoruje pracę podległych pracowników. Sukces firmy w tym czasie

zazwyczaj ma swoje źródło w umiejętności budowania relacji z klientami, niepowtarzalnym produkcie, unikatowej technologii lub na umiejętności wykorzystania pojawiającej się okazji rynkowej. Początkowy sukces działalności w kilkusobowym gronie, w miarę wzrostu liczby zatrudnionych pracowników, zaczyna wymagać coraz liczniejszych działań koordynacyjnych i zarządczych. Organizacja osiąga rozmiar, w którym bezpośrednie zarządzanie przez właściciela zaczyna być niewykonalne. Dodatkowe problemy generowane są w otoczeniu zewnętrznym. Może to być zmiana trendów rynkowych i powolne wygasanie popytu, pojawienie się konkurencji, która zagraża egzystencji firmy, lub inne czynniki zewnętrzne, na które przedsiębiorca nie ma wpływu. W tym czasie pojawia się przeświadczenie, że to otoczenie i zdarzenia wewnątrz firmy sterują życiem i decyzjami przedsiębiorcy, natomiast on sam ma coraz mniej czasu i przy podejmowaniu decyzji coraz bardziej ulega wpływowi emocji. Moment ten jest punktem krytycznym, w którym albo przedsiębiorca wykaże się żelazną determinacją w przewyciężaniu trudności i zmienianiu metod zarządzania przedsiębiorstwem, albo firmę czeka stagnacja i upadek.

Druga faza w modelu L.L. Steinmetza nosi angielską nazwę *supervised supervision*, co można przetłumaczyć jako nadzorowanie pracowników, którzy sami jednocześnie pełnią funkcje kontrolne w stosunku do innych pracowników. W tym czasie konieczna jest zmiana sposobu zarządzania przedsiębiorstwem w kierunku przemysłanych metod zarządzania, a zwłaszcza rozwoju umiejętności delegowania uprawnień decyzyjnych do kierowników podlegających szefowi przedsiębiorstwa. Zazwyczaj konieczne jest również zmodyfikowanie oferty produktowej oferowanej klientom. W tym czasie przedsiębiorca osiąga wyższy poziom kompetencji jako osoba zarządzająca, jest coraz bardziej świadomy finansowych aspektów działania firmy oraz wdraża metody monitorowania działalności za pomocą obiektywnych wskaźników. W fazie tej zazwyczaj wykorzystywana jest metoda zarządzania przez cele.

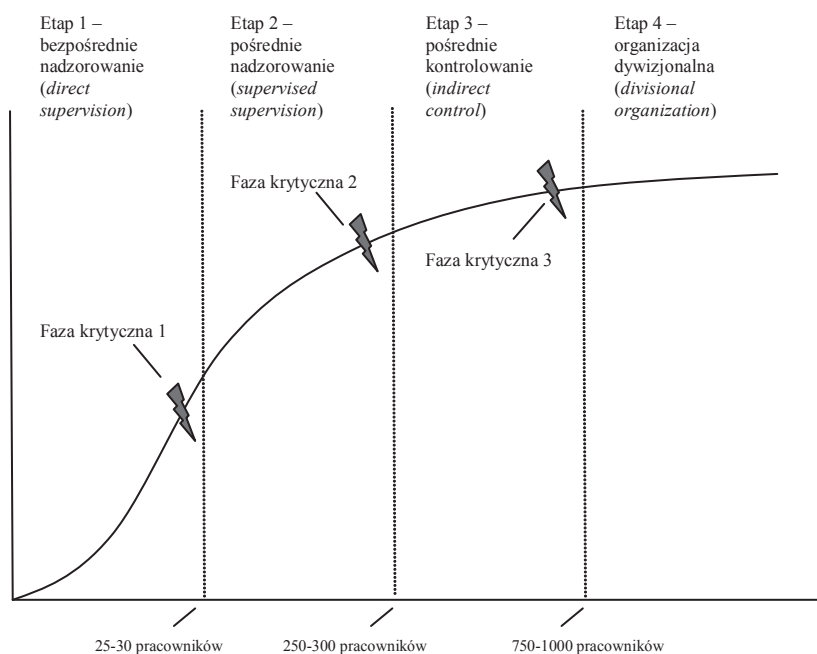
W miarę wzrostu organizacja zbliża się do kolejnego momentu kryzysowego, który pojawia się zazwyczaj wtedy, gdy przedsiębiorstwo zatrudnia około 250-300 pracowników. L.L. Steinmetz wskazuje, że przyczyną problemów organizacji jest sposób myślenia właściciela, który stał się menedżerem. Możliwe są wówczas dwa wzorce postępowania. Jeden z nich przewiduje trzymanie się dotychczasowych, sprawdzonych metod, natomiast drugi zakłada podejmowanie spekulacyjnych decyzji bazujących na dotychczasowych pozytywnych doświadczeniach. Pojawiają się problemy z podwładnymi, którzy, pozbawieni intensywnego kontaktu z właścicielem, zachowują się niezgodnie z interesem firmy. Pojawiają się porażki projektów, za które nikt nie chce wziąć odpowiedzialności. Podwładni stają się chciwi i zazdrośni o finansowy sukces szefa. Zaostrza się walka o jak najlepszą pozycję w organizacji. Jest to również okres wyraźnego wzrostu kosztów ogólnych, który uwidacznia się w rosnących wydatkach na podróże służbowe i koszty personelu administracyjnego. Sukces jest inspiracją do pomysłów budowy nowych zakładów, przeniesienia się do nowej siedziby, wyposażonej w sposób godny firmy odnoszącej sukcesy. Wy-

datki wydają się niezbędne, jednak jeśli firma popadnie w kłopoty, ich zbyteczność stanie się aż nazbyt wyraźna.

Kolejny problem, który wyprowadza z równowagi właściciela firmy, to pojawienie się związków zawodowych. Szef właściciel zauważa, że relacje pomiędzy nim a pracownikami się zmieniły. Przestał on być dla nich liderem, opiekunem, a zaczął być kimś po przeciwnej stronie barykady w batalii o podział korzyści wypracowanych przez firmę. W tej fazie wzrostu organizacji bardzo duże znaczenie mają relacje interpersonalne i umiejętności inne niż tylko wydawanie poleceń. Zazwyczaj pojawia się również problem zmniejszenia zyskowności przedsiębiorstwa. Paradoksalnie firma tej wielkości powinna osiągać korzyści związane z ekonomią skali. Są one jednak zazwyczaj znacznie mniejsze niż konieczne do poniesienia koszty koordynowania zdywersyfikowanej działalności. Dotychczasowy atut przedsiębiorstwa w postaci bardzo dobrze funkcjonującego systemu wytwarzania wyrobu lub dostarczania usługi przestaje działać w sposób bezawaryjny. Pojawiają się problemy z jakością wyrobów, obsługą klienta, funkcjonowaniem procesów wewnętrznych. Jest to wynik wzrostu rozmiaru organizacji. Kierownicy średniego szczebla nie są wystarczająco profesjonalni, a system wymiany informacji wystarczająco efektywny. L.L. Steinmetz wskazuje na dodatkowe źródło problemów w miarę zbliżania się do kryzysu kończącego drugą fazę wzrostu. Są to problemy rodzinne spowodowane zmianą statusu społecznego i nadmiernym wzrostem wydatków na życie i rozrywki członków rodziny właściciela firmy, którzy zamierzają skorzystać z sukcesu finansowego.

Pokonanie kryzysu kończącego fazę drugą wzrostu i jednocześnie przejście do etapu nazywanego fazą kontrolowania pośredniego uwarunkowane jest wypracowaniem mechanizmów administracyjnych, które pomogą zachować kontrolę, a jednocześnie uniezależnią organizację od bezwzględnej władzy właściciela. Bardzo istotne staje się motywowanie kierowników średniego szczebla, którzy muszą przejąć ciężar podejmowania decyzji. Jest to tym bardziej istotne, że kierownicy średniego szczebla mogą zauważyć szansę biznesową dla siebie i sami stać się przedsiębiorcami, którzy zabiorą ze swojej macierzystej firmy kontakty handlowe, *know-how* oraz wyróżniających się pracowników. Zagrożeniem są również inne małe firmy, które „podkupują” kierowników średniego szczebla. Kolejnym zjawiskiem jest rosnący udział kosztów ogólnych, które pojawiają się w momencie podjęcia decyzji o zleceniu niektórych działań profesjonalnym agencjom zewnętrznym, np. reklamowym, rekrutacyjnym itp. Innym źródłem tego typu kosztów mogą być np. decyzje o budowie sieci dystrybucji, sieci sklepów czy też własnego transportu. Koszty te powodują, że przedsiębiorstwo nie odczuje w pełni korzyści wynikających ze skali prowadzonej działalności. Efektem wspomnianych zjawisk jest zmniejszająca się rentowność zainwestowanego kapitału, z którą przedsiębiorca musi się oswoić w miarę wzrostu jego firmy. Wzrost skali działania powoduje również wzrost liczby zatrudnionego personelu, nierzadko przyjmowanego bez dokładnej analizy potrzeb. Wywołuje to problemy pomiędzy pracownikami, a zwłaszcza pomiędzy kierownikami średniego szczebla, którzy rywalizują o względy szefa i swoją pozycję w or-

ganizacji. Przedsiębiorstwo w tej fazie wzrostu opiera swoją działalność na produktach lub usługach w fazie dojrzałości, a to powoduje konieczność dywersyfikacji. Rośnie zatem prawdopodobieństwo porażek nowych projektów, które będą powodować negatywne skutki finansowe dla przedsiębiorstwa. Czwartą fazę rozwoju, nazywaną przez autora koncepcji etapem organizacji dywizjonalnej, to etap, w którym przedsiębiorstwo musi być profesjonalnie zarządzane, zdywersyfikowane, w którym wszystkie funkcje zarządzania realizowane są przez zawodowych menedżerów. W tym etapie zazwyczaj przedsiębiorca nie uczestniczy już jako szef firmy, oddając zarządzanie operacyjne, przy zachowaniu kontroli właścicielskiej. Cały cykl wzrostu przedsiębiorstwa w modelu L.L. Steinmetza jest zobrazowany na rys. 2.



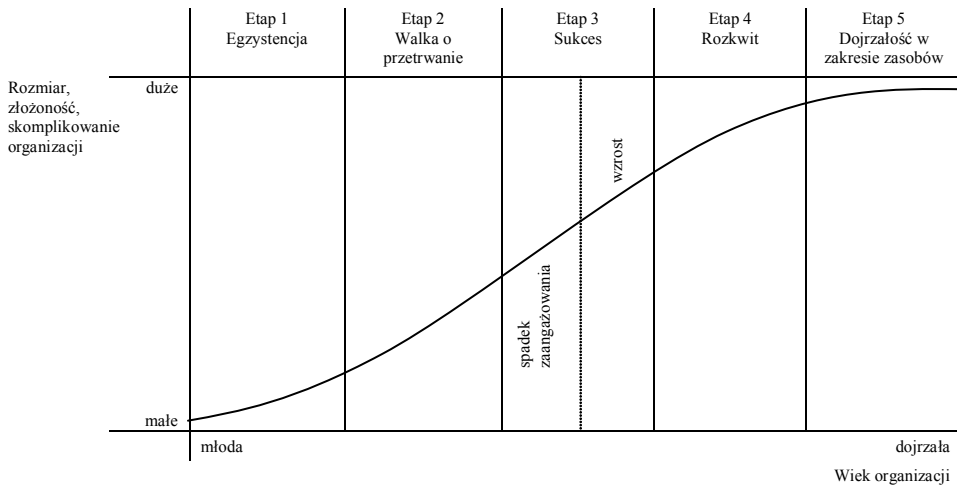
Rys. 2. Etapy wzrostu organizacji i fazy krytyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Steinmetz 1969, s. 29-36]; z opisu faz krytycznych usunięto dane o wielkości aktywów charakteryzujących przedsiębiorstwo.

Opisany powyżej model wzrostu małego przedsiębiorstwa zachowuje podobieństwo z modelem zaproponowany przez L. Greinera. Warto zwrócić uwagę, że w zaprezentowanym w kolejnym modelu zespołu autorów (N.C. Churchill, V.L. Lewis) można odnaleźć cechy wspólne z dotychczas opisanymi koncepcjami.

Model pięciu faz wzrostu małego przedsiębiorstwa. Propozycja zespołu badaczy N.C. Churchill i V.L. Lewis opiera się na nieco innych założeniach niż założenia omówione powyżej i założenia innych modeli wzrostu organizacji, które powstały

przed opracowaniem modelu pięciu faz wzrostu małego przedsiębiorstwa [Churchill, Lewis 1983]. Podstawą opracowania nowego ujęcia procesu wzrostu małych przedsiębiorstw było skonstatowanie, iż wszystkie dotychczasowe prace zakładały, że firma musi przejść przez wszystkie fazy wzrostu lub zginąć w razie niepowodzenia (rys. 3). Drugim motywem przewodnim było zwrócenie większej uwagi na początkowy okres funkcjonowania firmy, zaniedbywany w opracowaniach innych autorów. Warto zwrócić uwagę, że stopień wzrostu przedsiębiorstwa rozpatrywany jest nie tylko w kategoriach jego rozmiaru, ale również stopnia zróżnicowania i skomplikowania oraz złożoności funkcjonowania organizacji.



Rys. 3. Stadia wzrostu organizacji

Źródło: [Churchill, Lewis, 1983, s. 30-40].

Nawiązaniem do dorobku innych autorów jest m.in. umiejscowienie granicy pomiędzy etapem walki o przetrwanie i etapem sukcesu w obszarze kryzysu autonomii zdefiniowanego przez L. Greinera. W etapie pierwszym, czyli fazie egzystencji, organizacja nastawiona jest na zdobycie klientów i zaoferowanie im produktów i usług, które pozwolą osiągnąć pułap sprzedaży umożliwiający przetrwanie. Wyzwaniem w tej fazie wzrostu jest również rozszerzenie działalności poza sferę jednego wyrobu lub obsługi jednego klienta, a więc rozbudowanie oferty firmy i/lub rozszerzenie bazy klientów. Strategia działania jest prosta i nastawiona na przetrwanie. Funkcjonowanie firmy opiera się na osobistym zaangażowaniu właściciela, a konieczne zasoby finansowane są z kapitału właściciela lub jego rodziny. Formalne planowanie, formalny podział obowiązków w zasadzie nie funkcjonują. Zarządzanie prowadzone jest *ad hoc* w miarę pojawiających się potrzeb. Te firmy, które w fazie egzystencji są w stanie zbudować wystarczającą bazę klientów, przechodzą do drugiej fazy, a mianowicie fazy walki o przetrwanie. W tym stadium właściciel

w dalszym ciągu jest głównym decydentem, pojawiają się jednak stanowiska kierownicze, zazwyczaj w obszarze funkcji handlowych i związanych z realizacją wyrobu lub usługi. System zarządzania jest w początkowej fazie rozwoju, a planowanie długoterminowe zazwyczaj ogranicza się do sfery finansów. Według autorów modelu firma w drugim stadium może wciąż rosnąć i zmierzać do pokonania kolejnej bariery i wejścia w etap sukcesu, może jednak pozostać w tym stadium, funkcjonując na niskim poziomie rentowności zainwestowanego kapitału. Po pewnym okresie działania w okresie walki o przetrwanie firma zazwyczaj zostaje sprzedana lub zapada decyzja o zaprzestaniu działalności.

Kolejny, trzeci etap to faza nazywana sukcesem organizacji, przy czym może ona przybrać dwie formy, tj. spadku zaangażowania właściciela lub dalszego wzrostu. W fazie sukcesu firma osiąga wielkość i parametry funkcjonowania zapewniające trwałe sukcesy ekonomiczne. Przychody generowane przez takie przedsiębiorstwo zapewniają możliwość zatrudnienia kierowników, którzy przejmą od właściciela większość aktywności kierowniczych. Firma może funkcjonować bardzo stabilnie w długim okresie pod warunkiem, że otoczenie nie będzie generować znaczących zmian. Warto zwrócić uwagę, że omawiany model wzrostu małych przedsiębiorstw został stworzony w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia, co może stawiać pod znakiem zapytania rzeczywistą możliwość stabilnego funkcjonowania w długim okresie bez zaangażowania właściciela w zarządzanie firmą. Otoczenie biznesu zmieniło się i jest obecnie tak bardzo turbulentne i wymagające, że scenariusz spokojnego funkcjonowania w perspektywie kilku lat jest w takich warunkach rynkowych mało prawdopodobny. Właśnie zmiany w otoczeniu są postrzegane jako najważniejsze zagrożenie dla firmy w tym stadium wzrostu. Jeśli jednak nie dostarczy ono negatywnych bodźców, firma według autorów modelu może trwać w fazie spadku zaangażowania.

Drugi wariant sytuacji w fazie sukcesu to konsolidacja firmy przez właściciela i przygotowanie zasobów do dalszego wzrostu. Dwa najważniejsze wyzwania w tej fazie to zapewnienie odpowiedniego poziomu zyskowności działalności operacyjnej, aby finansować zadłużenie zewnętrzne, i przygotowanie kadry kierowniczej do nowych wyzwań. Zazwyczaj to drugie zadanie wiąże się z zatrudnieniem dynamicznych menedżerów zorientowanych na wzrost organizacji; muszą oni zmienić ludzi, którzy dobrze radzili sobie w sytuacji stabilnego wzrostu lub konsolidacji pozycji rynkowej. System zarządzania w tej fazie wzrostu ewoluuje w kierunku wzrostu znaczenia planowania strategicznego z wciąż znaczącym zaangażowaniem właściciela przedsiębiorstwa.

W razie sukcesu i wejścia w fazę rozkwitu najważniejsze problemy do rozwiązania to utrzymanie wysokiego tempa wzrostu i zapewnienie możliwie najbardziej efektywnych źródeł finansowania. W fazie rozkwitu na znaczeniu zyskuje umiejętność delegowania uprawnień decyzyjnych. Właściciel firmy musi przeprowadzić to delegowanie w sposób zgodny z kanonami zarządzania, aby uniknąć paraliżu decyzyjnego. Musi on delegować uprawnienia, nie może natomiast „abdykować” z ob-

szaru podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Faza rozkwitu charakteryzuje się również koniecznością pozyskiwania kapitału zewnętrznego. Zwiększone przepływy pieniężne oraz konieczność podejmowania coraz to nowych aktywności inwestycyjnych rodzą przymus profesjonalnego monitorowania tych działań pod kątem finansowym. W stadium rozkwitu organizacja przybiera postać zdecentralizowaną z zaznaczającą się coraz większą marginalizacją roli właściciela jako głównego decydenta w firmie. Proces ten może odbywać się za zgodą dotychczasowego szefa, może jednak również być wymuszony przez inwestorów lub kredytodawców.

Ostatnią zdefiniowaną przez zespół N.C. Churchill i V.L. Lewis fazą jest dojrzałość w zakresie zasobów. Firma w tym momencie swojej historii stoi przez wyzwaniem zachowania elastyczności i szybkości działania właściwych dla małego przedsiębiorstwa przy jednoczesnym rozwinięciu kompetencji zarządczych eliminujących ryzyko nieefektywnego działania. Konieczne staje się wdrożenie metod i technik zarządzania, które jednak nie powinny wyprzeć z organizacji ducha przedsiębiorczości. Przy spełnieniu tych warunków firma może stać się liderem rynkowym w swojej branży. Jeśli przedsiębiorczość nie będzie promowaną wartością, wówczas przedsiębiorstwo zapadnie w długotrwały, wygodny letarg, z którego może wyrwać go zmiana otoczenia lub ewidentne błędy w zarządzaniu.

4. Podsumowanie

Zaprezentowane powyżej rozważania na temat modeli wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw nie wyczerpują tej tematyki. Czas powstania opracowań teoretycznych wskazuje, że problematyka wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw jest tematem aktualnym od wielu lat. Warto zwrócić uwagę, że większość modeli, zarówno opisanych w niniejszym artykule, jak i tych zaledwie przywołanych w tabeli w pierwszej części pracy, odnosi się raczej do problematyki wzrostu. Rozwój przedsiębiorstwa rozumiany w kategoriach jakościowych jest niewątpliwie czynnikiem towarzyszącym procesowi wzrostu organizacji i niejako jest warunkiem koniecznym, aby wzrost mógł zaistnieć. Opisane powyżej trzy modele wzrostu organizacji różnią się pomiędzy sobą rozłożeniem akcentów, natomiast posiadają pewną cechę wspólną, którą można określić jako stwierdzenie, że sukces małego przedsiębiorstwa w procesie wzrostu jest okupiony wieloma wyrzeczeniami i koniecznością pokonania wielu trudności. Ponieważ przedsiębiorcami są ludzie mający różne wykształcenie, nierzadko nie posiadający żadnej teoretycznej wiedzy z zakresu zarządzania, konieczne jest propagowanie wiedzy, w jaki sposób należy radzić sobie z trudnościami „wieku młodzieńczego” w przedsiębiorstwie. Kilkadziesiąt lat pracy naukowej badaczy z wielu krajów pozwala stwierdzić, że procesy wzrostu mają swoją specyfikę. Są one złożone z etapów, które różnią się od siebie i w których istnieje zróżnicowane zapotrzebowanie na wiedzę zarządczą w postaci profesjonalnych metod i technik zarządzania. Identyfikacja momentu na ścieżce wzrostu, w którym dane przedsiębiorstwo w danym czasie się znajduje, może przynieść przedsiębiorcom odpowiedź, jakie

działania będą najbardziej adekwatne do potrzeb. Wykorzystanie tej wiedzy w sposób świadomy na pewno pozwoliłoby uniknąć wielu, czasem bardzo bolesnych porażek biznesowych.

Literatura

- Ackoff R.L., *Zarządzanie w małych dawkach*, PWN, Warszawa 1993.
- Churchill N.C., Lewis V.L., *The five stages of small business growth*, "Harvard Business Review" 1983, vol. 61, May/June, pp. 30-40.
- Goold M., *The growth imperative*, "Long Range Planning" 1999, vol. 32 (Marz).
- Greiner L., *Evolution and resolution as organizations grow*, "Harvard Business Review" 1998, vol. 76, May/June, pp. 55-68.
- <http://www.forbes.com/lists/2010/> [29.04.11].
- Katz D., Kahn R., *Social Science of Organisation*, John Wiley, New York 1966.
- Komisja Europejska – załącznik 1 do Rozporządzenia Komisji (WE) nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r. zmieniającego rozporządzenie (WE) nr 70/2001 i rozszerzającego jego zakres w celu włączenia pomocy dla badań i rozwoju.
- Kurczewska A., *Problemy pomiaru wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, materiały konferencyjne, red. G. Maniak, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- Przetrawianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat, wyd. 1, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Steinmetz L. L., *Critical stages of small business growth – When they occur and how to survive them*, "Business Horizons" 1969, February.
- Wikipedia English – *The Free Encyclopedia*, http://dictionary.babylon.com/Business_Development [29.04.11].

GROWTH AND DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION – THE REVIEW OF THEORETICAL CONCEPTS

Summary: The first part of the article is dedicated to the discussion about similarities and differences between two terms used in the literature: the growth and the development of an organization. Despite some ambiguity of definitions presented in the literature, the conclusion can be drawn that the term growth relates to such quantitative characteristics as the amount of employees or the sales volume. The development of an enterprise reflects rather qualitative features such as new management methods and tools implementation, gaining new competencies which enable the organization to offer new product and services or the ability to operate on new markets. The second part of the text is devoted to the presentation of three models of organization growth, which have the common feature: the alternating of growth periods and crisis moments.

Key words: growth, development of the enterprise, models of growth, phases of growth.