

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

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,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

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

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

Summaries

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

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

Maciej Czarnecki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

BARIERY ROZWOJU I WZROSTU PRZEDSIĘBIORSTW: PRZEGLĄD PORUSZANYCH W LITERATURZE ZAGADNIENI W KONTEKŚCIE KIERUNKÓW DALSZYCH BADAŃ

Streszczenie: Problematyka dotycząca rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw jest szeroka i wielowątkowa. Mimo iż jest dość często podejmowana w literaturze i w badaniach, istniejący stan wiedzy jest niepełny. Ze względu na jej wagę dla praktyki zarządzania konieczne są dalsze próby weryfikacji i doskonalenia istniejących teorii oraz uzupełniania luk w istniejącym stanie wiedzy. Celem artykułu jest dokonanie krótkiego przeglądu wątków poruszanych w literaturze związanej ze wzrostem i rozwojem oraz ogólne wskazanie potencjalnych kierunków dalszych badań. Autor uwzględnił najważniejsze, jego zdaniem, poruszane aspekty, zdając sobie sprawę, iż dokonany przegląd nie stanowi katalogu zamkniętego.

Słowa kluczowe: wzrost, rozwój, cykl życia, model, kryzys, zmiana.

1. Wstęp

Problematyka przełamywania barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw jest szeroka i wielowątkowa. Pomimo iż jest dość często podejmowana w literaturze dotyczącej zarządzania, istniejący stan wiedzy jest niepełny. Zjawiska wzrostu i rozwoju nie są wystarczająco zbadane, zwłaszcza w literaturze polskojęzycznej [Kurczewska 2008, s. 119]. Same pojęcia „wzrost” i „rozwój” oraz zależności między nimi nie są do końca jasne i wymagają dalszych badań. Davidsson, Achtenhagen, Naldi [2005] wskazują, iż badania nad istotą wzrostu i rozwoju charakteryzują się wysokim stopniem trudności, a ich wyniki często są poddawane krytyce. Jest to, ich zdaniem, przyczyną mniejszej ostatnio liczby badań w tym obszarze niż w ostatnich dekadach XX wieku.

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie krótkiego przeglądu wątków poruszanych w literaturze związanej ze wzrostem i rozwojem oraz ogólne wskazanie potencjalnych kierunków dalszych badań. Autor uwzględnił najważniejsze, jego zdaniem, aspekty poruszane w dostępnej literaturze i badaniach. Autor zdaje sobie sprawę, iż niniejszy przegląd ma wiele słabości i że nie stanowi katalogu zamkniętego.

2. Wzrost a rozwój organizacji

Pojęcia wzrostu i rozwoju organizacji nie są synonimami, chociaż często są tak traktowane. R. Krupski [2009] uważa, że rozwój jest synonimem wzrostu jedynie w przypadku, kiedy zmiany w przedsiębiorstwie mają charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Pojęciu rozwoju przedsiębiorstwa nadaje się zwykle szerszy wymiar niż pojęciu wzrostu. Przez wzrost przedsiębiorstwa rozumiemy pozytywną, wymierną zmianę wielkości przedsiębiorstwa. Wzrost następuje z reguły w wyniku zmian realizowanych w dotychczasowym systemie wartości przedsiębiorstwa, natomiast rozwój dokonywany jest przez wiele zmian wewnętrznych, które skutkują zwiększeniem jego rozmiarów i znajdują odzwierciedlenie w jego charakterystyce. Dokonując przeglądu anglojęzycznej literatury przedmiotu, należy zwrócić uwagę na dodatkowe trudności w zrozumieniu obydwu zjawisk, gdyż terminy „wzrost” i „rozwój” są określane tym samym terminem *growth*. Słowo to ma dwa znaczenia: zmianę wielkości firmy, gdy rozwija się ona z małej w dużą, i proces zmian organizacyjnych, które prowadzą do istotnych, ukierunkowanych zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

3. Klasyfikacja nurtów badań nad rozwojem i wzrostem

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje na mnogość i trudność klasyfikacji badań w spójne nurty. McKelvie i Wiklund [2010, s. 277] proponują wyodrębnienie trzech nurtów w badaniach nad rozwojem organizacji.

Pierwszy z nich, najszerszy, traktuje rozwój jako wynik. Rozwój jest traktowany często jako zmienna zależna, a celem badań jest wyjaśnienie, jakie czynniki warunkują rozwój. M. Romanowska [2011, s. 16] wskazuje na otoczenie jako źródło zmian. Przy wyjaśnianiu determinant można skupiać się także na charakterystykach przedsiębiorstwa. Wykorzystywane są przy tym różne teorie: począwszy od praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, aż po indywidualne cechy przedsiębiorcy. Najczęściej wykorzystywana jest charakterystyka osobowościowa przedsiębiorcy, dostępne zasoby, strategia, położenie geograficzne i kontekst branży (por. np. [Rutherford, Bulle, McMullen 2003, s. 321-335]).

Drugi nurt koncentruje się na wynikach rozwoju. Rozwój jest traktowany jako zmienna niezależna i badane są zmiany, jakie zachodzą w organizacji w konsekwencji jej rozwoju. W badaniach wykorzystuje się etapy rozwoju czy cyklu życia. Zgodnie z tym nurtem organizacje rozwijają się przez wiele etapów. Przyjmuje się biologiczną metaforę dla uchwycenia różnych etapów, takich jak narodziny, rozwój, dojrzałość, schyłek, śmierć.

Trzeci z nurtów zajmuje się rozwojem jako procesem. Nie koncentruje się on ani na determinantach rozwoju, ani na jego wynikach, lecz na kwestii, w jaki sposób organizacje rozwijają się, a szczególnie, co dzieje się z organizacją, która się

rozwiija. W tym obszarze przeprowadzono stosunkowo niewiele badań. Studia dotyczące rozwoju jako procesu sã rzadkie i koncentrujã siã zwykle na zmianach i wyzwaniach, jakim stawiajã czoła organizacje z powodu rozwoju [McKelvie, Wiklund 2010, s. 271].

Davidsson, Achtenhagen i Naldi [2005] proponujã sklasyfikowanie badań nad wzrostem organizacji w następujãce 4 nurty badań, dotyczãce:

- determinant (czynników) wzrostu,
- zarzãdzania czynnikami wzrostu,
- oceny efektów wzrostu (zarówno iloœciowych, jak i jakoœciowych),
- zarzãdzania konsekwencjami wzrostu (metody rozwiãzywania kryzysów organizacyjnych itp.).

W 2005 r. zwrócili oni uwagã na brak badań dotyczãcych wzrostu i rozwoju jako procesu. Warto zauważyć, i¿ w 2010 McKelvie i Wiklund nie wspominajã ju¿ o „braku” badań w tym obszarze, lecz o „stosunkowo niewielkiej ich iloœci”.

Warto nadmieniã, i¿ powy¿sze propozycje klasyfikacji sã jednymi z wielu, jednak wiêkszoœã z nich charakteryzuje siã wieloma podobieñstwami.

4. Modele wzrostu oparte na cyklu Źycia

Wiele studiów nad rozwojem dokonywanych jest na podstawie modeli cyklu Źycia. Najczêœciej przywoływany w literaturze modelem jest model L.E. Grainera (por. np. [Lichtarski 2007, s. 121-123; Stru¿yna, Majowska, Ingram 2009; Sudoł 2005]). Zgodnie z koncepcjã L.E. Greinera [1972, s. 37-46; 1998, s. 55-67]) proces rozwoju czy te¿ wzrostu organizacji przebiega w sposób nieciãgły; okresy zmian ewolucyjnych sã przeplatane zmianami majãcymi charakter rewolucyjny. Wyróżnia on piãc etapów wzrostu firmy, oddzielonych od siebie piãcioma kryzysami. Głównymi zmiennymi, od których zale¿y, w jakim etapie rozwoju firma aktualnie siã znajduje, sã: rozmiary firmy oraz jej wiek. W celu przejœcia do następnego etapu rozwoju firma musi w sposób rewolucyjny zmieniã metody zarzãdzania, które sprawdzały siã w danej fazie, lecz stanowiã barierã w przejœciu do fazy następniej. Tak¿e N. Churchill i V. Lewis [1983, s. 30-50] proponujã model wzrostu przedsiębiorstwa zakłãdajãcy istnienie różniãcych siã do siebie etapów. Za zmienne objaœniajãce fazę rozwoju, w której znajduje siã przedsiębiorstwo, przyjmujã: kompleksowã zmiennã sklãdajãcã siã z jego wielkoœci, stopnia rozproszenia geograficznego i złożonoœci; jako drugã zmiennã przyjmujã jego „dojrzałość”. Model Churchilla i Lewisa nie eksponuje zjawiska kryzysów, które mogã pojawiaã siã pomiãdzy fazami. Zamiast tego akcentuje fakt œwiadomego wyboru przedsiębiorcy o przejœciu do następniej fazy, która bẽdzie charakteryzowala siã opisanymi przez nich cechami. L. Steinmetz [1969, s. 29-36] wyróżnia cztery fazy wzrostu. Zmiennymi determinujãcymi fazę wzrostu, w której aktualnie znajduje siã firma, sã: liczba zatrudnionych w firmie osób oraz wartoœã aktywów firmy. Warunkiem przejœcia z jednej fazy do kolejnej

jest decyzja właściciela (uświadomiona bądź nieświadomiona) oraz spełnienie warunków dotyczących metod zarządzania odpowiednich dla danej fazy.

Oprócz modeli skrótowo opisanych powyżej, istnieje wiele innych modeli opartych na „cyklach życia” organizacji; był to popularny kierunek badań do ok. końca lat 90. XX wieku (por. np. [Kazanjian 1988, s. 257-279; Hanks, Chandler 1994] itd.). Pomimo iż modele takie intuicyjnie zdają się ujmować naturę ewolucji organizacji, poddawane są krytyce (por. np. [Davidsson, Achtenhagen, Naldi 2005; Phelps, Adams, Bessant 2007, s. 2-7; Leitch, Hill, Neergaard 2010, s. 249-260]). Modele cyklu życia pasują jedynie do względnie stałej/równomiernej ścieżki rozwoju określonej w sposób deterministyczny. Są oparte na założeniu, że organizacja przechodzi przez wszystkie etapy cyklu życia i występuje optymalna konfiguracja dla każdej fazy; zatem organizacje przechodzą przez ten sam spójny wzór w miarę, jak się rozwijają. Dodatkowym źródłem krytyki jest fakt, że koncentrują się one głównie na rozwoju formalnych struktur, podczas gdy równie ważne są struktury i procesy nieformalne. Stosowanie tych modeli do wyjaśniania wzrostu organizacji wymaga dalszych badań.

Warto wspomnieć, iż alternatywą dla mających deterministyczny charakter modeli „cykli życia” organizacji są modele skoncentrowane na „problemach napotykanym w trakcie wzrostu”. Modele takie abstrahują od liczby etapów w cyklu życia organizacji czy ich sekwencji, koncentrują się natomiast na wskazywaniu często spotykanych bądź „typowych” problemach związanych ze wzrostem organizacji i ich odpowiednio wczesnym wykrywaniem (por. np. [Gladwell 2000; Phelps, Adams, Bessant 2007, s. 8-12 i in.]).

5. Granice wzrostu

Wielu zarówno przedsiębiorców i menedżerów, jak i teoretyków dość bezkrytycznie umieszcza wzrost jako jeden z najważniejszych celów strategicznych przedsiębiorstwa. Wydaje się, że zbyt często jednak zapominają oni o tym, co jest nadrzędnym celem funkcjonowania przedsiębiorstw i że wzrost czy rozwój powinny być traktowane raczej jako sposób osiągania celów nadrzędnych, a nie cel sam w sobie. Deklaracje typu „chcemy być pierwszym przedsiębiorstwem pod względem udziału w rynku”, „chcemy, aby wzrost sprzedaży przekroczył w tym roku 15%” itp. w opinii np. zwolenników zarządzania zorientowanego na wzrost wartości (*Value Based Management*) tracą sens, jeśli ich realizacja nie przyniesie wzrostu wartości dla właścicieli. Należy się bowiem zastanowić, czego właściciele oczekują od swoich inwestycji w przedsiębiorstwa: „bycia liderem”, „dynamicznego wzrostu sprzedaży” czy raczej trwałego i ponadprzeciętnego zwrotu z dokonywanych inwestycji. Idea zarządzania przez wartość skutkuje w redefinicji celów, jakie stawiane są przed przedsiębiorstwem. Davidsson, Achtenhagen i Naldi [2005] ostrzegają przed „bezkrytyczną ideologią wzrostu” na rzecz pracy nad rentownością, która powinna być priorytetem i wyprzedzać ewentualne działania zmierzające do dalszego wzrostu. M. Goold

[1999. s. 127-129] wyjaśnia, dlaczego wzrost jest tak pożądaný zarówno przez menedżerów, jak i przez pracowników firmy. Przekonuje, że firmy osiągną pewien etap, po którym lepiej byłoby dalej nie wzrastać. Przekonuje, iż należy wówczas podjąć świadomą decyzję o tym, że pożądaną stopą wzrostu firmy jest np. maksymalnie 5% rocznie, oraz zakomunikować ją zarówno na zewnątrz organizacji, jak i do wewnątrz.

Ciekawe badania dotyczące problematyki celów przedsiębiorstw, ich rozmiarów, wzrostu itp. prowadzone są nie tylko przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu, lecz także teorii ekonomii – są to szczególnie badania dotyczące „problemów agencji” (por. np. [Aluchna 2004, s.15-23]).

6. Zmiana i stabilność

Rozwój jest związany ze zmianą, ale organizacje, które chcą być konkurencyjne, muszą być innowacyjne, elastyczne, jednocześnie zachowując spójność działania i wiarygodność (stabilność). Aby umożliwić zmiany, organizacje muszą pokonać silną chęć osiągnięcia stabilizacji [Hammer, Champy 1994]. Wiele podejść do pokonywania inercji koncentruje się na wdrożeniu procesów przedsiębiorczości i wzorców zachowań, ale nie bierze pod uwagę konieczności zachowania istniejących efektywnych procesów, podczas gdy wykształcone systemy, struktury i rutyny są kluczowe dla rozwoju organizacji [Tushman 1997, s. 14-21]; z drugiej jednak strony, mogą one prowadzić do biurokracji, unikania ryzyka i oporu wobec zmian, co z kolei może zagrozić przetrwaniu organizacji w dłuższym okresie. Nieumiejętność przeprowadzenia zmiany i adaptowania się do otoczenia z powodu inercji organizacyjnej jest jedną z głównych przyczyn porażek przedsiębiorstw. Jednocześnie zmiana niesie ze sobą istotne ryzyko porażki [Mellahi, Wilkinson 2004, s. 21-41] i zagrożenie to samo w sobie bywa przyczyną oporu wobec zmian. Uważa się, że kiedy organizacja jest już ukształtowana, a procesy sformalizowane, organizacja zaczyna być niechętna do zmian i pojawia się inercja.

Zmiana organizacyjna była badana z wielu różnych perspektyw. Można wskazać na dwa rodzaje zmian [Walter, Tobias, Hasan 2005, s. 367-380]: ewolucyjne (przyrostowe) i rewolucyjne (radikalne). Pierwszy z typów zmiany jest stały i konwergentny [Quinn, Cameron 1983], a drugi jest skumulowany w krótkim okresie, wpływając bardzo szybko na organizację [Miller, Friesen 1984, s. 1161-1183]. Rozważania nad zrównoważonym rozwojem organizacji i poszukiwania możliwości zespalania teraźniejszości organizacji z jej przyszłością są ważnym tematem przyszłych badań [Bratnicki 2006, s. 13-16].

7. Kryzys organizacyjny jako czynnik rozwoju

Okolicznością sprzyjającą wprowadzeniu trudnych zmian w procesie rozwoju może być wystąpienie kryzysu organizacyjnego [Garlin, Roberto 2007, s. 96-97]. Z jednej strony, w warunkach kryzysu kadra kierownicza jest bardziej zdeterminowana do podjęcia odważnych kroków, gdyż ich niepodjęcie może doprowadzić do słabych wyników finansowych bądź utraty płynności finansowej, a nawet upadku przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, kierownictwo dysponuje dobrym argumentem i uzasadnieniem do wprowadzenia niepopularnych zmian, w konsekwencji czego spodziewany opór ze strony pracowników oraz części kierownictwa niechętniej zmianom zazwyczaj maleje. Samo zagrożenie kryzysem często jest wiarygodnym argumentem sprzyjającym przeprowadzeniu proefektywnościowych zmian [Ściborek 2005, s. 97]. Sukces wielu firm tkwi właśnie w umiejętnym wykorzystaniu fazy kryzysowej [Zelek 2004]. Wiele przedsiębiorstw uzyskało zdolność do regeneracji i adaptacji w krytycznych momentach swojego rozwoju. Wymagało to określenia możliwości przeciwdziałania zjawiskom kryzysowym, charakteru, dynamiki i przyczyn zjawisk kryzysowych, rodzaju zmian antykryzysowych oraz projektowania i wdrażania zmian neutralizujących zjawiska kryzysów [Skalik 2004, s. 132].

Kryzys może być asumptem do odnowy strategicznej przedsiębiorstwa [Oblój 1986], jednak niesie ze sobą poważne ryzyko porażki [Gościński 1989; Zelek 2004]. Z tego powodu, oprócz podejścia adaptacyjnego do zarządzania w kryzysie organizacyjnym, konieczne jest podejście antycypacyjne. Przełomy w zarządzaniu są nie tylko reakcją na kryzys, ale mogą być procesem świadomego przekształcania, odnowy przedsiębiorstwa [Romanowska 2011, s. 17]. Wydaje się, że problematyka ta nie jest jeszcze wystarczająco zbadana [Skalik 2009].

8. Eksploatacja i eksploracja

Organizacje muszą godzić stabilność, wiarygodność i wykorzystywanie istniejącej wiedzy (eksploatacja) ze zmianą, innowacyjnością i eksploracją (eksploracja). Wyniki badań sugerują, iż przedsiębiorstwa powinny poszukiwać optymalnej w danych okolicznościach równowagi w tym zakresie i osiągać ją. Uotila, Maula, Keil i Zahra [2009, s. 227] wskazują, iż zależy ona głównie od uwarunkowań sektorowych. Dowodzą istnienia zależności w kształcie odwróconej litery U pomiędzy relatywnym udziałem eksploracji a wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Kształt ten jest tym bardziej wypukły, im bardziej dany sektor jest nasycony wysokimi technologiami. W przypadku sektorów niskich technologii litera U przestaje być odwrócona i jest bardzo płaska. Benner i Tushman [2003, s. 238-256] podają wyniki badań, z których wynika, iż menedżerowie większości dużych firm mają tendencję do przykładania zbyt dużej wagi (w stosunku do konfiguracji optymalnej) do eksploatacji; tym samym w 80% przypadków zarządzane przez nich przedsiębiorstwa zyskałyby, zwiększając

szając nacisk na eksplorację. Badania dotyczące eksploracji i eksploatacji powinny być kontynuowane. Szczególnie ciekawe spostrzeżenia badaczy dotychczas zajmujących się tą problematyką powinny w większym stopniu zostać zweryfikowane empirycznie, co zostało zrobione w niewielkim stopniu (m.in. ze względu na trudności w pomiarach tego typu zjawisk) oraz w odniesieniu do mniejszych przedsiębiorstw, gdyż zdecydowana większość tego typu badań odnosiła się do dojrzałych korporacji.

9. Podsumowanie

Jak zaznaczono na wstępie, istniejący stan wiedzy dotyczący wzrostu i rozwoju organizacji pokrywa swoim zasięgiem wiele wątków podejmowanych przez literaturę dotyczącą zarządzania. Trudno dokonać przeglądu wszystkich z nich, o ile w ogóle jest to możliwe. Dokonany w artykule krótki przegląd nie stanowi katalogu zamkniętego; oprócz zasygnalizowanych w artykule wątków, można wskazać np. na prace dotyczące elastyczności strategicznej (por. np. [Shimizu, Hitt 2004]), wzajemnych relacji zmiany i stabilności (por. np. [Farjoun 2010]) oraz wiele innych publikacji dotyczących kultury organizacyjnej, narzędzi zarządzania, takich jak np. controlling, czy ogólniej – szeroko pojętego zarządzania strategicznego. W literaturze przedmiotu panuje zgoda, iż tematyka dotycząca wzrostu i rozwoju organizacji jest szeroka, trudna, a próby „ogarnięcia” całości tematyki porównywane są nawet do walki z wiatrakami (np. [Leitch, Hill, Neergaard 2010]). Pomimo to, ze względu na jej wagę dla praktyki zarządzania, konieczne są dalsze próby weryfikacji i doskonalenia istniejących teorii oraz uzupełniania luk w istniejącym stanie wiedzy. W odniesieniu do przedstawionych w artykule obszarów można, mając na uwadze otwartość poniższego katalogu, wskazać następujące ogólne kierunki przyszłych badań: zbadanie zależności między wzrostem w ujęciu ilościowym a doskonaleniem (ujęcie jakościowe) organizacji; dowartościowanie nurtu procesowego w badaniach nad rozwojem i wzrostem; określenie, czy wystąpienie kryzysu organizacyjnego jest warunkiem koniecznym rozwoju; dookreślenie możliwości stosowania modeli rozwoju organizacji opartych na cyklach życia i rozwoju narzędzi pozwalających na klasyfikację organizacji do poszczególnych etapów; badania nad granicą wzrostu w aspekcie szeroko rozumianej efektywności organizacji; godzenie zmiany ze stabilnością; określanie właściwych relacji między działaniami nakierowanymi na eksplorację i eksploatację.

Literatura

Achtenhagen L., Naldi L., Melin L., *Business Growth – Do Practitioners and Scholars Really Talk About the Same Thing?*, Entrepreneurship Theory and Practice, Baylor University, 2010.

- Aluchna M., *Mechanizmy nadzorcze wykorzystywane w polskich spółkach akcyjnych*, Rozprawa doktorska napisana w Katedrze Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
- Benner M., Tushman M., *Exploitation, exploration and process management: the productivity*, „Academy of Management Review” 2003, no 28.
- Bratnicki M., *Jedna logika kryzysu i dwa oblicza efektywności w świetle zrównoważonego rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 4.
- Bratnicki M., Kulikowska M., *Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju w małej i w średniej firmie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 49, UE, Wrocław 2009.
- Churchill C.N., Lewis W.L., *The five stages of small business growth*, „Harvard Business Review” 1983.
- Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi L., *Research on Small Firm Growth: A Review*, European Institute of Small Business, 2005.
- Farjoun M., *Beyond dualism: stability and change as a duality*, „Academy of Management Review” 2010, vol. 35, no 2.
- Garlin D., Roberto M., *Zmiana poprzez perswazję. Przywództwo w okresie zmian*, Helion, Gliwice 2007.
- Gladwell M., *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Little Brown, Boston 2000.
- Goold M., *The growth imperative*, „Long Range Planning” 1999, vol. 32.
- Gościński W., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
- Greiner L., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review”, July-August 1972
- Greiner L., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review”, May-June 1988.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York 1994.
- Hanks S.H., Chandler G.N., *Patterns of functional specialization in emerging high tech*, „Journal of Small Business Management” 1994, vol. 32.
- Kazanjian R.K., *Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures*, „Academy of Management Journal” 1988, no 31(2).
- Kurczewska A., *Problemy pomiaru wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, red. G. Maniak, materiały konferencyjne, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Leitch C., Hill F., Neergaard H., *Entrepreneurial and Business Growth and the Quest for a Comprehensive Theory: Tilting at Windmills? Entrepreneurship Theory and Practice*, Special Issue: Entrepreneurial and Business Growth 2010, Volume 34, Issue 2.
- Lichtarski J., *Ewolucja stylu kierowania w organizacji*, Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Poznaniu nr 88, Poznań 2007.
- McKelvie A., Wiklund J., *Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate*, Entrepreneurship Theory and Practice, Baylor University, 2010.
- Mellahi K., Wilkinson A., *Organizational failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework*, „International Journal of Management Reviews” 2004, vol. 5/6.
- Miller D., Friesen H., *A longitudinal study of the corporate life cycle*, „Management Science” 1984, no 30(10).
- Oblój K., *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986.
- Phelps R., Adams R., Bessant J., *Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learnig*, „International Journal of Management Reviews” 2007.
- Quinn R., Cameron K., *Organizational life-cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence*, „Management Science” 1983, vol. 29.

- Romanowska M., *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
- Rutherford M., Buller F., McMullen P., *Human resource management problems over the life-cycle of small to medium-sized firms*, „Human Resource Management” 2003, no 42.
- Shimizu K., Hitt M., *Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions*, „Academy of Management Executive” 2004, vol. 18, no 4.
- Skalik J., *Sukces w zarządzaniu zagrożonymi organizacjami*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/1, Gdańsk 2009.
- Skalik J., *Zarządzanie zmianą w sytuacjach kryzysowych organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1054, AE, Wrocław 2004.
- Steinmetz L., *Critical stages of small business growth*, „Business Horizons”, February 1969, vol. 12, Issue 1.
- Strużyna J., Majowska M., Ingram T., *Sukces organizacji z perspektywy teorii ewolucji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/1, Gdańsk 2009.
- Sudoł T., *Kreatywność jako podstawowa cecha zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1092, AE, Wrocław 2005.
- Ściborek Z., *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2005.
- Tushman L., *Winning through innovation*, „Strategy Leadership” 1997, no 25.
- Uotila J., Maula M., Keil T., Zahra S., *Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations*, „Strategic Management Journal” 2009, vol. 30.
- Walter D., Tobias A., Hasan H., *Self-organization, evolutionary and revolutionary change in organizations*, „Strategic Change” 2005, vol. 14, Issue 7.
- Zelek A., *Kryzys przedsiębiorstwa – punkt zwrotny w strategii rozwoju*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1025, AE, Wrocław 2004.

ENTERPRISES' GROWTH BARRIERS: LITERATURE REVIEW AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

Summary: The literature of organizational growth is broad and multidimensional. Although the problem is getting more and more popular in literature and research, there is a need to take further studies that would develop existing theories. The aim of this article is to present a brief literature review and possible areas for future research.

Key words: growth, crisis, development, stage.