

PRZEGLĄD WYBRANYCH MODELI ROZWOJU WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Agnieszka Puto, Katarzyna Brendzel-Skowera

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Streszczenie: W artykule skupiono uwagę na przeglądzie literaturowym ważniejszych teorii dotyczących modeli rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Czytelnik poza charakterystyką klasycznych liniowych modeli ma możliwość zaznajomienia się ze zintegrowanym modelem rozwoju organizacji. Celem pracy jest syntetyczne ujęcie zagadnień dotyczących modeli rozwoju współczesnych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: rozwój, kryzys, teorie rozwoju, cykl życia przedsiębiorstwa, model efektywnościowy

Wprowadzenie

Teoretykom i praktykom zajmującym się zagadnieniami zarządzania udało się wyodrębnić i opisać wiele prawidłowości rozwoju charakterystycznych dla większości przedsiębiorstw. Dużo miejsca w literaturze poświęca się teoriom wzrostu, traktującym przedsiębiorstwa na wzór żywych organizmów, które przechodzą poszczególne etapy życia - narodziny, wzrost, dojrzewanie i starzenie się.

Wybrane modele rozwoju przedsiębiorstwa

Definicja fazowych modeli cyklu życia organizacji opracowana przez S. Hanksa mówi, że jest to unikatowa konfiguracja zmiennych zależnych od kontekstu i struktury organizacji.¹ Podstawowe założenia teorii cyklu życia opierają się na specyficznych problemach i konfliktach, jakie napotykają właściciele przedsiębiorstw w poszczególnych fazach oraz na konieczności dostosowywania się do zmieniającej się, wraz z rozwojem organizacji, sytuacji w firmie. Przewyciężenie pojawiających się problemów i konfliktów prowadzi zazwyczaj do nowego stadium rozwoju.

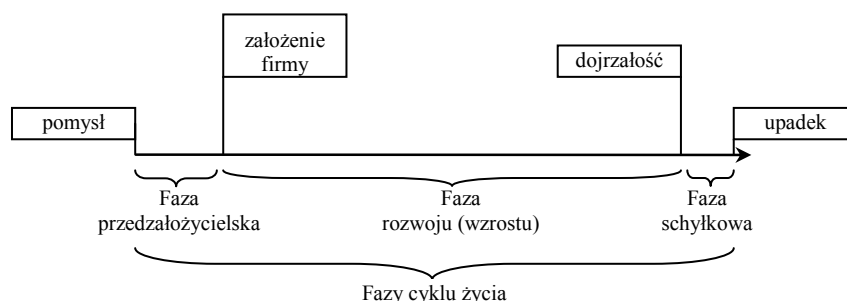
Teoretycznych ram do badania rozwoju przedsiębiorstwa dostarczają teorie rozwoju organizacji, np. cykl życia przedsiębiorstwa, określane też mianem teorii fazowych. Rozwój fazowych teorii rozpoczął się w latach sześćdziesiątych ubiegłego stulecia, gdy McGuire² opracował na podstawie teorii wzrostu Rostowa model fazowego wzrostu w firmie. Od tego czasu powstało kilkanaście modeli opisujących różną liczbę faz o odmiennych nazwach. W opinii A. Stabryły „autorzy

¹ S. Hanks, C. Watson, E. Janses, G. Chandler, *Tightening the Life-Cycle Construct: A taxonomic Study of Growth Stage Configurations*, High-Technology Organizations, Entrepreneurship Theory and Practice, Winter 1993, s. 5-29.

² J. McGuire, *Factors affecting the growth of manufacturing firms*, Seattle: Bureau of Business Research, University of Washington 1963.

powstałych dotychczas modeli niejednoznacznie określają analizowany proces zmian w firmie”³. Mało miejsca poświęcono w literaturze próbom wyjaśnienia terminologii używanej do określania tej grupy teorii. Najczęściej stosuje się zamiennie pojęcia: fazy cyklu życia, fazy rozwoju lub też fazy wzrostu. „Tymczasem - jak dalej podkreśla A. Stabryła - z badawczego punktu widzenia, nie jest to obojętne”⁴. Teorie cyklu życia opisują etapy życia firmy od narodzenia aż do śmierci (np. model Adizesa). Z kolei modele faz rozwoju skupiają się przede wszystkim na rozwoju czy wzroście organizacji. Obejmować powinny zatem tylko pewien wyciek życia przedsiębiorstwa (np. modele: L. Greinera czy też N. Churchilla i V. Lewisa).

Należy podkreślić, iż w przypadku modeli faz rozwoju czy wzrostu przedsiębiorstwa autorzy opisują oprócz faz rozwoju czy wzrostu również fazy założycielskie. Z drugiej strony - o czym pisał W. Gartner - sposób wprowadzenia firmy na rynek odgrywa istotną rolę dla jej późniejszego działania, a przede wszystkim rozwoju czy wzrostu⁵. „W rzeczywistości teorie faz rozwoju (wzrostu) dotyczą okresu od momentu założenia firmy do osiągnięcia przez nią dojrzałości zasobów, natomiast teorie cyklu życia obejmują całe życie firmy, łącznie z jej upadkiem (zaprzestaniem działalności)”⁶ (rys. 1).



Rys. 1. Fazy cyklu życia a fazy rozwoju (wzrostu) firmy

Źródło: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 53

Autorzy poszczególnych modeli stosują różne nazwy dla poszczególnych faz, chociaż często oparte są one znaczeniowo na zmianach, jakie zachodzą w organizacjach, np. zaistnienie, przeżycie, wzrost, ekspansja, dojrzałość itp. Modele różnią się również ilością faz, ich liczba nie jest bowiem zdeterminowana. Można spotkać się z modelami zarówno trzyfazowymi (np. Thaine, Mitzberg), pięcioletnimi (np. McGuire, Greiner, Churchill i Lewis), jak i dziesięciofazowymi (np. model Adizesa).

³ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 52.

⁴ Ibidem.

⁵ W. Gartner, *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*, *Academy of Management Review* 1985, no 10 (4), s. 696-706.

⁶ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne ...*, op. cit., s. 53.

Tabela 1. Wybrane koncepcje rozwoju przedsiębiorstwa

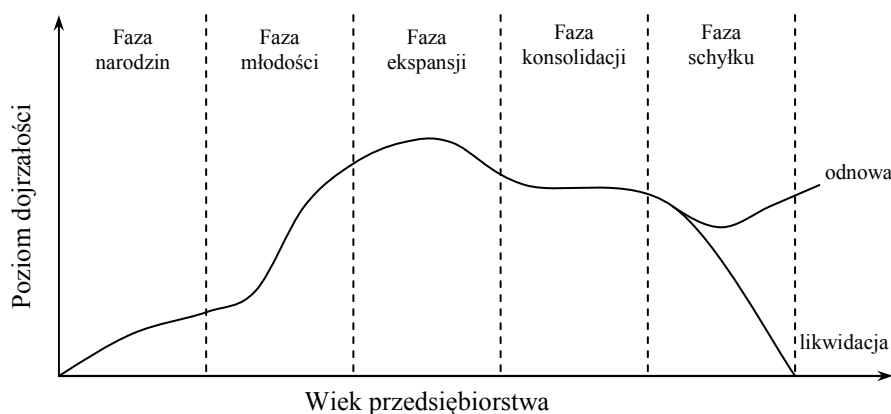
Autor (data)	Charakterystyka modelu	Fazy	Kluczowe czynniki wzrostu
1	2	3	4
McGuire (1963)	Wzrost od tradycyjnie małej firmy do masowej produkcji wraz z przejściem do profesjonalnego zarządzania.	1. Mała firma 2. Planowanie wzrostu 3. Rozpoczęcie wzrostu, lub odejście od dotychczasowych warunków 4. Wprowadzenie profesjonalnego zarządzania 5. Produkcja masowa	Nie zostały określone
Thaine (1972)	Każdy z etapów rozwoju charakteryzuje się nie tylko innymi celami realizowanymi przez zarządzających, ale również odmiennymi problemami do rozwiązania w procesie zarządzania, typami struktur organizacyjnych, zasadami funkcjonowania.	1. Walka o przetrwanie 2. Dynamiczna młodość 3. Ekspansja	Pozycja właściciela, struktura organizacyjna, zasady funkcjonowania.
Mitzi (1979)	H. Mitzi cykl życia przedsiębiorstwa dzieli na kilka etapów. Na początku cyklu organizacja charakteryzuje się strukturą bardzo prostą. Następnie przechodzi przez etap klasycznej, mechanicznej biurokracji, która z kolei przekształca się w bifurkację profesjonalną z dominującą rolą specjalistów i analityków.	1. Prosta struktura 2. Mechaniczna biurokracja 3. Profesjonalna biurokracja	Stopień skomplikowania struktury organizacyjnej
Greiner (1972)	Firma rozwija się do momentu wystąpienia kryzysu, odpowiadającemu fazie rozwoju. Pomyślne rozwiązanie tego kryzysu, polegające na zmianach w firmie, prowadzi do dalszego wzrostu. Sposób rozwiązania kryzysu determinuje następną fazę i następny kryzys.	1. Kreacja produktu i rynku 2. Kierowanie 3. Delegowanie 4. Koordynowanie 5. Współpraca	Wiek i wielkość przedsiębiorstwa, faza ewolucji i rewolucji, współczynnik wzrostu branży
Churchill i Lewis (1983)	Firma rozwija się, przechodząc przez pięć faz.	1. Istnienie 2. Przetrwanie 3. Sukces 4. Rozpoczęcie wzrostu 5. Dojrzałość zasobów	Czynniki związane z firmą: zasoby finansowe, osobowe, systemowe (zaawansowanie informacji, planowania i kontroli), biznesowe (relacje z klientami i dostawcami, udział w rynku, procesy produkcyjne i dystrybucyjne). Czynniki związane z właścicielem: jedność celów biznesowych i osobistych, umiejętności właściciela w zakresie marketingu, wynalazczości, produkcji, dystrybucji, umiejętności menedżerskie i chęć właściciela do delegowania, umiejętności strategiczne

1	2	3	4
Adizes (1989)	Model opisuje wzrost firmy przez pryzmat formalizacji polityki i procedur. Charakteryzuje potrzeby przywódcze w poszczególnych fazach oraz istotę zarządzania.	1. Przedzałożycielska 2. Niemowlęctwo 3. Wzrost 4. Dojrzewanie 5. Rozkwit 6. Stabilność 7. Arystokratyczna 8. Wczesna biurokracja 9. Biurokracja 10. Śmierć	Przedsiębiorczość, utrzymanie elastyczności oraz integracji pracowników z firmą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 54 i 55, A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 84

Struktura modeli i sposób ich opisu w poszczególnych modelach jest podobna. W większości modeli wyróżnia się następujące fazy rozwoju (rys. 2):

- faza narodzin (budowy) i walki o przetrwanie,
- faza młodości (wzrostu),
- faza dynamicznego wzrostu (ekspansji),
- faza konsolidacji (dojrzałości),
- faza schyłku (likwidacji lub odnowy).



Rys. 2. Fazowy cykl życia przedsiębiorstwa - ujęcie klasyczne

Źródło: Opracowanie własne

Poszczególne fazy opisywane są pod kątem kilku aspektów, tak by można było przeprowadzić analizę całokształtu zmian zachodzących w organizacji przechodzącej do kolejnych faz rozwoju. Niezależnie od autora, struktura modelu i jego opis z reguły oparty jest na następujących kryteriach⁷:

⁷ F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 103.

- stylu zarządzania i struktury organizacji,
- problemach marketingowych,
- pozyskiwaniu funduszy,
- głównych strategiach,
- zaangażowaniu właściciela w działalność przedsiębiorstwa.

Analiza powyższych aspektów opisywanych w poszczególnych modelach rozwoju organizacji pozwala na sformułowanie wniosku dotyczącego podstawowych zmian w firmie przechodzącej do wyższych faz: firma przechodzi od organizacji mało sformalizowanej, do profesjonalnie zarządzanej, mającej często charakter korporacji⁸.

Najbardziej unikalne podejście do zagadnienia cyklu życia przedsiębiorstwa przedstawił L. Greiner⁹. Istota modelu polega na przedstawieniu rozwoju przedsiębiorstwa jako występujących na przemian procesów ewolucji i rewolucji. Model tworzy użyteczne z punktu widzenia kierownictwa narzędzie analizy stadium rozwoju przedsiębiorstwa. Z jednej strony prezentuje typowe dla gospodarki rynkowej stadia rozwoju firm, z drugiej daje możliwość analizy pozycji własnej organizacji w ramach cyklu rozwoju firm i stwierdzenia na tej podstawie, które problemy zostały już rozwiązane, które zaś stanowią wyzwanie dla kadry zarządzającej. Przez to możliwa jest analiza przyczyn stagnacji firmy i określenie zmian koniecznych do wprowadzenia w celu wyjścia z kryzysu. Stąd w pracy przybliżona zostanie właśnie ta koncepcja rozwoju organizacji.

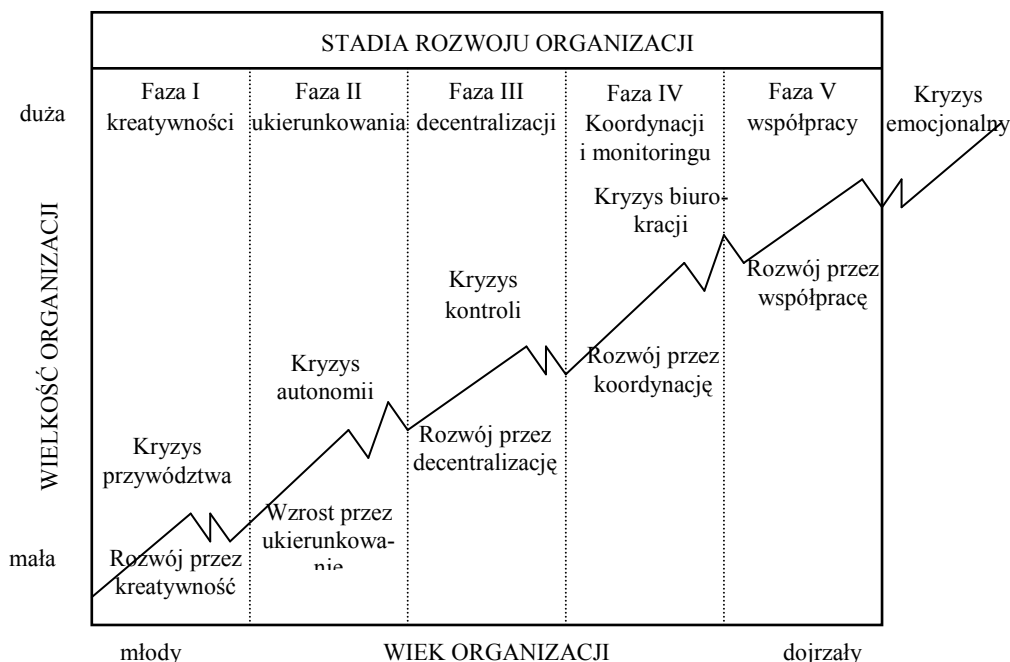
W ścieżce rozwoju firmy L. Greiner wyróżnia pięć kolejnych faz oraz pięć momentów krytycznych, które poprzedzają jej przejście z jednej fazy do drugiej (rys. 3). Każda faza kończy się jakby swoistą rewolucją, będącą odpowiedzią na pojawiający się kryzys. Przewyciężenie kryzysu wprowadza przedsiębiorstwo w nową fazę rozwoju. Każda faza jest kontynuacją poprzedniej i przyczynkiem kolejnej. Parametrami wpływającymi na to, w której fazie rozwoju znajduje się organizacja, są: wiek i wielkość organizacji oraz dynamika sektora.

Pierwsza faza odznacza się kreatywnością i przedsiębiorczością. Dzięki temu, że jest niewielu pracowników, komunikacja może być nieformalna. Założyciele firmy są raczej wynalazcami i przedsiębiorcami niż menedżerami. Pierwszoplanowym zadaniem jest wytwarzanie wyrobów, udane wejście na rynek i utrzymanie się na nim. Wraz ze wzrostem obrotu przedsiębiorstwo powiększa się, przyjmując nowych pracowników. Jednak przedsiębiorcze kierownictwo, skupiające całą energię na produkcji i marketingu, nie kładzie wystarczającego nacisku na problemy organizacji pracy. Brak sformalizowanej hierarchii, podziału zadań, odpowiedzialności oraz procedur działania prowadzą do pierwszego kryzysu, kryzysu przywództwa. Organizacja poniekąd pada ofiarą swojego sukcesu. Większe zatrudnienie powoduje konieczność formalizacji działania i odejścia od dotychczas

⁸ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne ...*, op. cit., s. 55.

⁹ L.E. Greiner, *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, 1972, No 7-8; R. Lessem, *Global Management Principles*, Prentice Hall, New York, 1989, s. 436; J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999, s. 99-102; J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 71; M. Holstein-Beck, *Być albo nie być menedżerem*, INFOR, Warszawa 1997, s. 26-30.

stosowanych rozwiązań. Pojawia się potrzeba posiadania profesjonalnej kadry zarządzającej. Często okazuje się, że założyciele nie są w stanie zmienić stylu zarządzania, więc muszą pozwolić sobie na oddanie części kontroli nad organizacją w ręce innych (np. specjalnie zatrudnionych dyrektorów zarządzających).



Rys. 3. Fazy rozwoju organizacji wg L.E. Greinera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Holstein-Beck, *Być albo nie być menedżerem*, INFOR, Warszawa 1997, s. 28; J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 72

W drugiej fazie następuje określenie kierunku rozwoju organizacji i precyzyjne sformułowanie celów i jednocześnie wzrost stopnia jej formalizacji i hierarchizacji.¹⁰ Pojawiają się zasady, procedury postępowania, budżety. W efekcie rodzi się precyzyjna struktura przedsiębiorstwa wraz z przypadającymi na nią jednostkami i ich zadaniami. Pracownicy zaczynają być w większym stopniu przypisani do konkretnego typu działań. Pojawia się hierarchia oraz formalna komunikacja. Z czasem okazuje się, że procedury, które pozwoliły na bardziej produktywnie wykorzystywanie energii pracowników zaczynają ich krępować. Kryzys autonomii pojawia się w momencie, gdy silne kierownictwo nadmiernie ogranicza kompetencje i nie chce przekazać części uprawnień i odpowiedzialności pracownikom niższego szczebla. Następuje centralizacja uprawnień decyzyjnych na najwyższym

¹⁰ J. Penc, *Innowacje ...*, op. cit., s. 101.

szczeblu.¹¹ Do przezwyciężenia tego kryzysu potrzebna jest decentralizacja uprawnień. Jest to warunkiem niezbędnym, umożliwiającym przejście przedsiębiorstwa do trzeciej fazy.

Jeżeli organizacji uda się przezwyciężyć kryzys braku autonomii i kierownictwo umożliwi pracownikom podejmowanie samodzielnych decyzji, struktura organizacyjna staje się bardziej zdecentralizowana. Przeniesienie uprawnień „w dół” odciąża kierownictwo naczelne i pozwala zająć się mu sprawami strategicznymi. Kierownicy poszczególnych jednostek otrzymują swobodę podejmowania decyzji, co pozwala im na szybsze odpowiadanie na potrzeby klientów, rozwijanie nowych produktów oraz bardziej sprawne zdobywanie nowych rynków. Aby zwiększyć motywację pracowników, wprowadza się bonusy powiązane z rezultatami jednostek. Duża swoboda w zarządzaniu poszczególnymi jednostkami przedsiębiorstwa sprzyja inicjatywie, pomysłowości i chęci wykazania się przez pracowników niższych szczebli. Prowadzi to do różnych konfliktów, załatwiania partykularnych interesów i autonomizacji różnych części przedsiębiorstwa, a w konsekwencji do braku koordynacji.¹² Przedsiębiorstwo przeżywa kryzys z powodu decentralizacji. Przezwyciężenie tego kryzysu, polegające na zwiększeniu czynności ułatwiających synchronizowanie działań jednostek i komórek, powoduje wejście przedsiębiorstwa w czwartą fazę - fazę rozwoju poprzez koordynację.

Jeśli wyższe kierownictwo oprze się pokusie powrotu do ręcznego sterowania i wypracuje specjalne metody koordynacji działań wewnątrz organizacji, możliwy jest dalszy rozwój. Jednostki są łączone w grupy według klucza produktowego oraz wdraża się techniki oceny inwestycji w oparciu o stopę zwrotu z zaangażowanych kapitałów, co pozwala na bardziej efektywny rozdział środków wewnątrz organizacji. Następuje częściowy odwrót od decentralizacji i zgrupowanie pewnych działań w centrali, gdzie mają szansę zaistnieć korzyści skali. Odpowiednią motywację dla pracowników zapewnić mają opcje oraz wynagrodzenia zależne od wyników całej organizacji. Dodatkowym celem jest również skłonienie pracowników do postrzegania swoich działań w kontekście wspólnej dla wszystkich strategii. Wyżej wymienione rozwiązania mają na celu zarówno optymalizację wykorzystania zasobów w ramach całej organizacji, jak i koordynację działań jednostek tak, aby mimo autonomii realizowały cele strategiczne firmy. „Skoordynowanie działań i przedsięwzięć w celu osiągnięcia celów ogólnoorganizacyjnych odbywa się jednak kosztem rozrastania całego systemu, co w połączeniu z samym rozwojem przedsiębiorstwa zwiększa trudności w panowaniu nad procesami jednostkowymi, powoduje znaczne obciążenie kierownictwa średniego szczebla. Sprawne zarządzanie organizacją przestaje być możliwe, pojawia się widmo upadku”.¹³

Wyjście poza biurokratyczne ograniczenia i dalszy rozwój organizacji wymaga znaczących zmian w strukturze i sposobie działania. Miejsce wszechobecnych procedur zajmuje bardziej indywidualne rozwiązywanie problemów poprzez ze-

¹¹ A. Szplit, J. Fudaliński, P. Markiewicz, H. Smutek, *Strategie rozwoju organizacji*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa, Kraków 2002, s. 35.

¹² J. Penc, *Innowacje ...*, op. cit., s. 101.

¹³ A. Szplit, J. Fudaliński, P. Markiewicz, H. Smutek, *Strategie ...*, op. cit., s. 35.

społy pracowników. Zmienia się rola ekspertów, mają one służyć jako wsparcie dla multidyscyplinarnych zespołów, a nie narzucać rozwiązania jednostkom liniowym. Stosowane poprzednio systemy są łączone i upraszczane. Aby zapewnić lepszy przepływ wiedzy i podejmowanie lepszych decyzji, wprowadza się częste spotkania kadry zarządzającej wyższego szczebla, programy edukacyjne dla menedżerów oraz wdraża się systemy informatyczne. Wzrasta również gotowość do eksperymentowania z nowymi sposobami działania. Systemy motywacyjne są nastawione bardziej na wyniki zespołu niż na osiągnięcia indywidualne. Faza ta charakteryzuje się budową i rozbudową struktur macierzowych, zwiększeniem elastyczności procedur oraz spontanicznością zarządzania. Formalizm i biurokracja w stosunkach wewnętrznych zostają ograniczone. Miejsce formalnej kontroli i nadzoru zajmuje samodyscyplina oraz dążenie wszystkich pracowników do wspólnego celu przedsiębiorstwa.

„Współpraca w piątej fazie polega na pracy zespołowej, podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć z innymi podmiotami gospodarczymi, zawieraniu aliansów strategicznych i outsourcingu”.¹⁴ Również i ta faza kończy się kryzysem. W literaturze można spotkać różne nazwy tego kryzysu. Większość autorów pisze o kryzysie emocjonalnym, polegającym na wysyceniu psychologicznym, przeładowaniu organizacji informacjami oraz wzroście kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa np. z powodu skracania czasu pracy, wzbogacania pracy, kolektywnego decydowania itp.

M. Moszkowicz i J. Skonieczny kryzys w piątej fazie nazywają kryzysem tożsamości. Przez tożsamość przedsiębiorstwa - za K. Birkigtem i zespołem - M. Moszkowicz rozumie „zaplanowane strategicznie i operatywnie realizowane samookreślenie i sposób zachowania przedsiębiorstwa wewnątrz i na zewnątrz, dokonane na gruncie przyjętej filozofii przedsiębiorstwa, wytyczonych celów i zdefiniowanego wizerunku, z założeniem jednolitego przedstawiania na zewnątrz i wewnątrz wszystkich charakterystyk przyjętego zachowania”¹⁵. W świetle przyjętej definicji nazwanie kryzysu w piątej fazie - kryzysem tożsamości wydaje się trafne. Poprzez współpracę i zawieranie aliansów strategicznych następować bowiem może „ścieranie się” treści i symboli oraz wzorców do odgrywania ról wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

L. Greiner nie pokazuje w swym modelu rozwiązań problemów w piątej fazie rozwoju przedsiębiorstwa, które mogłyby doprowadzić do nowej fazy jego rozwoju. Rodzi się zatem pytanie: czy możliwy jest dalszy rozwój organizacji i jak go można nazwać? Modyfikacji modelu L. Greinera dokonali M. Moszkowicz i J. Skonieczny oraz J. Santorski i G. Turniak. Wyodrębnili oni szóstą fazę rozwoju nazwaną wzrostem przez integrację¹⁶ czy wzrostem przez stosowanie rozwiązań

¹⁴ R. Walkowiak, Z. Mietlewski, *Oblicza restrukturyzacji mikro i małych przedsiębiorstw w świetle badań*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania im. Kotarbińskiego, Olsztyn 2007, s. 29.

¹⁵ M. Moszkowicz, *Strategie przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000, s. 104.

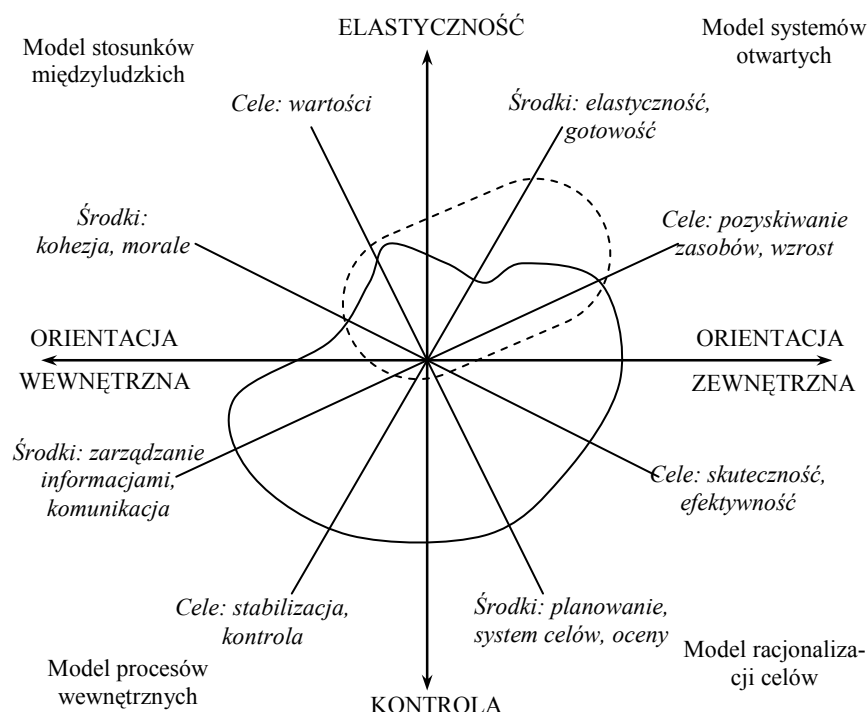
¹⁶ M. Moszkowicz, J. Skonieczny, *Kryzys tożsamości i wzrost przez integrację - kolejny człon modelu Greinera*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku*, Materiały konferencyjne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 87.

wykraczających poza organizację.¹⁷ Podkreślają oni, że w drugiej połowie lat 90. zauważa się odchodzenie od współdziałania gospodarczego na rzecz łączenia się (fuzji) i przejmowania przedsiębiorstw oraz koncentracji na podstawowej działalności. Działania te mogą być nazwane integracyjnymi. Prowadzą one do koncentracji działalności przedsiębiorstwa na głównym obszarze swojej działalności, czyli do tego, na czym przedsiębiorstwo zna się i co najlepiej potrafi robić.

R.E. Quinn i K. Cameron zaprezentowali zintegrowany model rozwoju przedsiębiorstwa, odchodząc od powszechnie przyjmowanej liniowej koncepcji cyklu życia. Posłużyli się oni modelem współrzędnych, który powstał w oparciu o połączenie czynników¹⁸:

- kierunków orientacji przyjmowanej przed przedsiębiorstwo (wewnętrznej lub zewnętrznej),
- rodzaju środków i celów działania.

W oparciu o te kryteria autorzy wskazali cztery, różniące się między sobą modele efektywności przedsiębiorstwa (rys. 4). Należą do nich model systemów otwartych, model racjonalizacji celów, model procesów wewnętrznych oraz model stosunków międzyludzkich.



Rys. 4. Wzorce efektywności przedsiębiorstwa dla fazy przedsiębiorczości

Źródło: J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 86

¹⁷ Por. J. Santorski, G. Turniak, *Alchemia kariery*, Wydawnictwo Momentum, Warszawa 2005.

¹⁸ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki ...*, op. cit., s. 84.

Model systemów otwartych charakteryzuje się dużym poziomem elastyczności i zwraca uwagę na czynniki leżące poza organizacją. Model racjonalizacji celów podkreśla rangę sterowania i czynników zewnętrznych. Dla modelu procesów wewnętrznych, decydujące znaczenie ma położenie nacisku na sterowanie i czynniki wewnętrzne. Model stosunków międzyludzkich zaś cechuje się wysoką elastycznością i skutecznością, przy dużym znaczeniu czynników znajdujących się wewnątrz przedsiębiorstwa.

W procesie rozwoju przedsiębiorstwo przyjmuje określone formy, nabierając cech charakterystycznych dla wszystkich wskazanych modeli. Różnice tkwią w rozłożeniu poszczególnych cech. W konsekwencji autorzy wyróżnili cztery etapy rozwoju przedsiębiorstwa, różniące się poziomem efektywności¹⁹:

- etap przedsiębiorczości,
- etap zespołowości,
- etap formalizacji i kontroli,
- etap dostosowania i odnowy.

Poszczególne etapy rozwoju na układzie współrzędnych mają kształt nieregularnych linii - wypukłych i wklęsłych.

W pierwszym etapie - przedsiębiorczości - przedsiębiorstwo zachowuje się jak system otwarty. Jego podstawowym celem staje się osiągnięcie progu przetrwania. Atutami przedsiębiorstwa jest kreatywność i przedsiębiorczość. Jednak w miarę wzrostu organizacji atuty te nie wystarczają. Niezbędne jest stworzenie zespołu, który będzie potrafił współpracować. Tak więc model systemu otwartego musi zostać uzupełniony o elementy stosunków międzyludzkich.

Drugi etap zespołowości polega na zaangażowaniu pracowników w realizację misji i celów przedsiębiorstwa. W tej fazie struktura organizacyjna i system komunikacji mają charakter nieformalny.

Etap formalizacji charakteryzuje się tym, że organizacja dąży przede wszystkim do utrwalenia wypracowanych, sprawdzonych wzorców zachowań, które zapewniają efektywność funkcjonowania. Na tym etapie zostają stworzone procedury, opracowane systemy informacyjne, planowania i kontroli oraz ustalone miary efektywności. „Konieczność wejścia przedsiębiorstwa do tej fazy wynika z dążenia do osiągnięcia pewnego poziomu stabilizacji wewnętrznej i równocześnie zewnętrznej. Droga prowadzącą do osiągnięcia tego stanu jest zarządzanie, rozumiane jako realizacja funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania”.²⁰

W miarę rozwoju przedsiębiorstwa pojawia się wyraźna tendencja do formalizacji działań, nie zawsze korzystnych dla osiągania odpowiedniego poziomu efektywności, a otoczenie zewnętrzne wymusza podjęcie pewnych działań dostosowawczych. Przedsiębiorstwo wkracza w etap dostosowania i odnowy, w którym wraca się do założeń systemu otwartego. Drogą umożliwiającą racjonalizację działań jest aktywna analiza otoczenia i wnętrza, celem określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, i całościowe komponowanie zasobów firmy dla tworzenia jej długookresowej przewagi konkurencyjnej.

¹⁹ A. Szplit, J. Fudaliński, P. Markiewicz, H. Smutek, *Strategie ...*, op. cit., s. 36.

²⁰ Ibidem, s. 38.

W odróżnieniu od klasycznych modeli rozwoju przedsiębiorstwa koncepcja zaproponowana przez R. E. Quinna i K. Camerona zwraca uwagę na fakt, że zarządzanie firmą musi uwzględniać nie tylko aktualny etap rozwoju, ale również powinno potrafić integrować wiele różnych, często sprzecznych ze sobą, tendencji.

Podsumowanie

Każde przedsiębiorstwo znajduje się w określonym czasie na danym etapie rozwoju, dla którego charakterystyczny jest rodzaj występujących problemów, przyjęty system zarządzania, określona struktura organizacyjna itp. Właściwe dostosowanie się przedsiębiorstwa do otoczenia oraz implementacja zmian, umożliwiających dalszy rozwój, w dużej mierze zależy od właściwego rozpoznania, na jakim etapie rozwoju organizacyjnego w danej chwili znajduje się przedsiębiorstwo.

W praktyce nie jest to sprawa prosta, gdyż rozwój nie ma charakteru usystematyzowanego i nie wskazuje na stałą liniową prawidłowość. W związku z czym rzadko można spotkać przedsiębiorstwo, dla którego można byłoby wyodrębnić kolejne fazy cyklu życia przedstawiane w poznanych, teoretycznych modelach rozwoju przedsiębiorstwa. W tej sytuacji dla określenia przyszłych kierunków rozwoju niezbędne jest zdiagnozowanie, jaki poziom rozwoju organizacyjnego osiągnęło przedsiębiorstwo. Ustalenie takiej diagnozy umożliwia podjęcie działań na wypadek kryzysu bądź przygotowanie ewentualnych wariantów reorientacji strategicznej.

Literatura

1. Bławat F. (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
2. Gartner W., *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*, Academy of Management Review 1985, no 10 (4).
3. Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, 1972, no 7-8.
4. Hanks S., Watson C., Janses E., Chandler G., *Tightening the Life-Cycle Construct: A taxonomic Study of Growth Stage Configurations*, High-Technology Organizations, Entrepreneurship Theory and Practice, Winter 1993.
5. Holstein-Beck M., *Być albo nie być menedżerem*, INFOR, Warszawa 1997.
6. Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
7. Lessem R., *Global Management Principles*, Prentice Hall, New York 1989.
8. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998.
9. McGuire J., *Factors affecting the growth of manufacturing firms*, Seattle: Bureau of Business Research, University of Washington 1963.
10. Moszkowicz M., Skonieczny J., *Kryzys tożsamości i wzrost przez integrację - kolejny człon modelu Greinera*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku*, Materiały konferencyjne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.

11. Moszkowicz M., *Strategie przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
12. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999.
13. Santorski J., Turniak G., *Alchemia kariery*, Wydawnictwo Momentum, Warszawa 2005.
14. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002.
15. Szplit A., Fudaliński J., Markiewicz P., Smutek H., *Strategie rozwoju organizacji*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa, Kraków 2002.
16. Walkowiak R., Mietlewski Z., *Oblicza restrukturyzacji mikro i małych przedsiębiorstw w świetle badań*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania im. Kotarbińskiego, Olsztyn 2007.

Abstract: The author of the paper focused her attention on a review of the literature on the most important theories of models of modern business development. In addition to characterization of the classical linear models, the reader will have an opportunity to get familiar with an integrated model of organization development. The aim of the paper was a synthetic presentation of issues concerning models of modern business development.