

Marek Matejun,

Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania

Agata Motyka¹

Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania

Dynamika barier rozwoju w cyklu życia firm sektora MSP - wyniki badań monograficznych

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

Streszczenie: Fazowe modele cyklu życia organizacji umożliwiają prowadzenie wielowymiarowych analiz przebiegu procesów rozwojowych przedsiębiorstw, w tym również firm sektora MSP. W niniejszym artykule przedstawiono propozycję autorskiego, 8-fazowego modelu cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw, który wykorzystano do oceny dynamiki barier rozwojowych czterech podmiotów z województwa łódzkiego. Uzyskane wyniki i przeprowadzone analizy pozwoliły na sformułowanie szeregu wniosków poznawczych. Należy wyrazić nadzieję, iż staną się one jednocześnie inspiracją do prowadzenia dalszych badań w zakresie dynamiki barier rozwoju w cyklu życia firm sektora MSP.

Słowa kluczowe: fazowe modele cyklu życia organizacji, małe i średnie przedsiębiorstwa, bariery rozwoju firm sektora MSP.

Wprowadzenie

Fazowe modele cyklu życia organizacji stanowią grupę koncepcji osadzonych w nurcie teorii zmian oraz rozwoju organizacyjnego (Burke, 2014, s. 170-171). Ich idea inspirowana jest metaforami organizacji zaczerpniętymi ze świata naturalnego [Morgan, 2002, s. 41-84; Targalski, 2003, s. 17] i koncentruje się na prezentacji skokowych przemian zachodzących w organizacji od jej „narodzin” aż do „śmierci”, akcentując dynamikę rozwoju i wzrostu organizacji (Schmitt-Degenhardt, Stamm, i Zehdnicker, 2002, s. 9-10). Podejście oparte na fazowych modelach cyklu życia pozwala na opis i interpretację wielu zmiennych aspektów procesów rozwojowych współczesnych przedsiębiorstw, w tym np. rodzaju strategii, występujących kryzysów, kompetencji menedżerskich, czy kryteriów efektywności (Demers, 2007, s. 22). Może być ono również z powodzeniem stosowane do analizy determinant

¹ Kolejność nazwisk alfabetyczna. Wkład autorów w przygotowanie artykułu jest następujący: Marek Matejun: 50%, Agata Motyka: 50%.

rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Czynniki te można zdefiniować jako wszelkie zjawiska i/lub procesy wpływające w określony sposób na przebieg procesów rozwojowych podmiotów gospodarczych. W przypadku korzystnego wpływu pełnią one rolę stymulatorów rozwoju, w niektórych przypadkach mogą jednak ograniczać i utrudniać funkcjonowanie firm sektora MSP, stanowiąc dla nich bariery i trudności działania (Matejun, 2008, s. 26).

Biorąc to pod uwagę, **jako cel niniejszego artykułu**, wyznaczono analizę i ocenę zmienności barier rozwojowych w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw. W ramach rozważań teoretycznych wykorzystano autorski model fazowej koncepcji życia najmniejszych podmiotów gospodarczych. Realizacji celu poświęcono także badania empiryczne przeprowadzone w formie studium przypadku w 4 celowo wybranych firmach sektora MSP. Jako szczegółową metodę badawczą wykorzystano metodę wywiadu z właścicielami i/lub naczelnym kierownictwem tych podmiotów.

Fazowy przebieg cyklu życia i bariery rozwoju firm sektora MSP

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią heterogeniczną zbiorowość podmiotów gospodarczych wyznaczaną na podstawie określonych kryteriów jakościowych oraz ilościowych (Safin, 2008, s. 30-42; Wrońska-Bukalska, 2015, s. 23-27). Występują one powszechnie niemal na całym świecie, pełniąc istotne funkcje gospodarcze i społeczne (Ayyagari, Beck i Demirguc-Kunt, 2007, s. 415-434). Na terenie Unii Europejskiej wiodącą rolę w ich wyodrębnieniu pełni **jednolita, formalna definicja MSP** określona w zaleceniach (Commission Recommendation, 2003, s. 36), a następnie w rozporządzeniu (Definicja małych i średnich przedsiębiorstw, 2004) Komisji Europejskiej, wyznaczająca mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w oparciu o: średnioroczną wielkość zatrudnienia, poziom przychodów netto oraz wartość aktywów, z dodatkowym uwzględnieniem niezależności kapitałowej od innych organizacji. Graniczny pułap dla zbiorowości MSP wyznacza poziom 249 zatrudnionych oraz roczny obrót na poziomie 50 mln Euro lub całkowity bilans roczny w wysokości 43 mln Euro.

Ze względu na określoną specyfikę, wyrażającą się przede wszystkim relatywnie wysokimi niedostatkami zasobowymi oraz silną podatnością na oddziaływanie warunków zewnętrznych, przebieg funkcjonowania i procesów rozwojowych oraz wzrostowych małych i średnich firm różni się istotnie od dużych przedsiębiorstw. Znajduje to odzwierciedlenie w szeregu koncepcji teoretycznych, z których ważną grupę stanowią **fazowe modele cyklu życia firm sektora MSP** (Wasilczuk, 2005, s. 25-70).

Wywodzą się one z klasycznego cyklu rozwoju systemów społecznych wg krzywej „S”, w którym wyróżnia się trzy podstawowe fazy: (1) powstanie i wzrost, (2) stabilizację i

dynamiczną równowagę oraz (3) zmianę lub upadek i rozwiązanie (Wawrzyniak, 1987, s. 142). Wysoka elastyczność interpretacyjna tej koncepcji doprowadziła do powstania wielu różnorodnych modeli cyklu życia współczesnych organizacji. Na przykład J. Levie i B.B. Lichtenstein (2008) na podstawie przeglądu literatury z lat 1962-2006 prezentują 104 fazowe modele cyklu życia organizacji. Wiele z nich uwzględnia specyfikę i akcentuje określone aspekty przebiegu procesów rozwojowych firm sektora MSP (Davidsson, Achtenhagen i Naldi, 2010, s. 55-57). Wśród nich można wymienić propozycje takich autorów, jak:

- I. Adizes (1979, s. 3-25), który zwraca uwagę na cztery funkcje (produkcję, administrację, przedsiębiorczość i integrację), które z różną siłą i w różnych konfiguracjach determinują przebieg procesów rozwojowych przedsiębiorstw,
- N. Churchil i V. Lewis (1983, s. 30-50), którzy wyróżniają 5 faz rozwoju firm sektora MSP, w których o sukcesie lub porażce decydują określone czynniki zasobowe oraz kompetencje przedsiębiorcy,
- M. Scott i R. Bruce (1987, s. 45-52), wyznaczający 5 faz rozwoju, w trakcie których następują zmiany ról kierownictwa, stylu kierowania, struktury organizacyjnej, sytuacji finansowej i źródeł finansowania firmy, a także kierunków inwestycji,
- S. Lachiewicz, M. Firkowski i H. Zdrajkowska (2000, s. 164), którzy podkreślają konieczność uwzględnienia mniejszej liczby faz w cyklu życia małych firm oraz skrócenie czasu między fazą początkowego wzrostu oraz fazą weryfikacji rynkowej, co w znacznym stopniu determinuje dalsze losy przedsiębiorstwa,
- E. Masurel i K. Van Montfort (2006, s. 461-473), którzy zwracają uwagę, iż w początkowych fazach cyklu życia MSP wzrasta istotnie dywersyfikacja sprzedaży, zróżnicowanie siły roboczej oraz wydajność pracy, natomiast w fazie dojrzałości i schyłkowej trendy te ulegają istotnemu ograniczeniu,
- N. Jones (2009, s. 3-14), który prezentując 4-fazowy model cyklu życia MSP podkreśla, iż po każdym etapie firma musi zmierzyć się z nowymi wyzwaniami i kryzysami, których przezwyciężenie pozwala na uniknięcie upadku przedsiębiorstwa.

Pomimo znacznego wpływu na rozwój teorii nauk o zarządzaniu, fazowe modele cyklu życia poddawane są niejednokrotnie krytyce (Phelps, Adams, i Bessant, 2007, s. 2-6), przede wszystkim z powodu zbyt deterministycznego charakteru opisywanych ścieżek rozwojowych, istotnych rozbieżności pomiędzy liczbą faz, a także poprzez brak jednoznacznych kryteriów pozwalających na wyznaczenie faktycznego etapu życia danej firmy. Uwzględniając dotychczasowy dorobek teoretyczny oraz odnosząc się do części zarzutów merytorycznych

zapropozowano **autorski model fazowej koncepcji cyklu życia** firm sektora MSP (Matejun, 2013, s. 40-60). Składa się on z 8 faz charakteryzujących się określoną specyfiką, które można podzielić na dwie grupy z punktu widzenia dynamiki procesów rozwojowych, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Statyczne i dynamiczne fazy w cyklu życia firm sektora MSP

Nazwa (typ) fazy	Charakterystyka fazy
Przedzałożycielska (styczna)	faza, w której przedsiębiorca rozważa podjęcie decyzji o założeniu przedsiębiorstwa na podstawie analizy i oceny sytuacji rynkowej, własnych predyspozycji oraz zasobów niezbędnych do podjęcia działalności gospodarczej.
Pojawienia się (dynamiczna)	faza, w której dokonywane są niezbędne czynności związane z ukonstytuowaniem się podmiotu, zawierane są pierwsze umowy z partnerami i pracownikami, a także realizowane są podstawowe inwestycje.
Przeżycia (styczna)	okres pierwszej weryfikacji rynkowej przedsiębiorstwa, nastawiony na zapewnienie wymaganego poziomu rentowności i płynności finansowej.
Dynamicznego wzrostu (dynamiczna)	faza dynamicznego zwiększania takich ilościowych wskaźników wzrostu, jak: wielkość obrotów, zatrudnienia, liczba kontrahentów biznesowych, przy jednoczesnym wprowadzaniu istotnych zmian jakościowych w firmie.
Oderwania się i ekspansji (dynamiczna)	faza refleksji strategicznej, w której podejmowane są istotne działania ekspansywne w sferze rynkowej, produktowej, czy inwestycyjnych, a władza często przekazywana jest w ręce zawodowych menedżerów.
Stabilizacji (styczna)	okres ograniczonej dynamiki działalności firmy, przy jednoczesnej stabilizacji wskaźników finansowych, ograniczeniu inwestycji i wzrostu organizacji.
Rewitalizacji (dynamiczna)	faza dynamicznego podejścia do dalszego rozwoju oparta na wprowadzaniu istotnych zmian w strukturze produktowej, organizacyjnej, systemach zarządzania, strategii firmy, stosowanych rozwiązaniach technicznych i technologicznych i innych podsystemach organizacji.
Schyłkowa (styczna)	okres charakteryzujący się stosunkowo trwale obniżonym poziomem sprawności i skuteczności działania, ujemnymi wynikami finansowymi, a także niekorzystnymi zmianami w sferze kultury organizacyjnej, czy zatorami informacyjnymi wewnątrz firmy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Matejun, 2013, s. 43-46).

Fazy dynamiczne cechują się aktywnym podejściem do działalności firmy i skierowaniem wysiłków na procesy inwestycyjne i rozwojowe. Fazy statyczne charakteryzują się natomiast działaniem bardziej zachowawczym i stabilnym, w którym wysiłki skupiają się na bieżącej działalności i zapewnieniu ciągłości działania przedsiębiorstwa. Proponowany model zakłada jednocześnie odejście od typowego dla dotychczasowych koncepcji podejścia deterministycznego na rzecz ujęcia wielowariantowego i dopuszczenia powtarzalnego przebiegu poszczególnych etapów cyklu życia. Dzięki temu możliwa staje się identyfikacja określonych trendów rozwojowych, a także bardziej precyzyjny opis wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych na rozwój firmy.

Jednym z kierunków wykorzystania tego modelu może być **analiza i ocena barier (trudności)** występujących w poszczególnych fazach cyklu życia firm sektora MSP. Czynniki te są przedmiotem studiów literaturowych oraz prac badawczych. W aspekcie teoretycznym proponowanych jest szereg typologii barier rozwojowych małych i średnich przedsiębiorstw. W najbardziej ogólnym ujęciu dzieli się je według kierunku występowania na zewnętrzne oraz wewnętrzne, dodatkowo wymieniają określone rodzaje barier, np.: prawne, finansowe/kapitałowe, rynkowe, kadrowe, prawne, informacyjne, edukacyjne, społeczne, infrastrukturalne, polityczne, zarządzania, rozmiaru działalności, produkcji czy kompetencji przedsiębiorczych/menedżerskich (Bartlett, i Bukvič, 2001, s. 177-195; Matejun, 2003, s. 235-245; Liszewska, 2015, s. 43-47). Wśród innych kryteriów podziału można wymienić: okres występowania w trakcie działalności gospodarczej, kontekst ekonomiczny, poziom, kryterium podmiotowe według wielkości, aktywność i dynamikę oddziaływania, sposób powstawania, możliwość przezwyciężenia oraz czas trwania (Matejun 2010, s. 245).

Trudności rozwojowe firm sektora MSP są przedmiotem licznych studiów empirycznych prowadzonych m.in. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (Brussa, i Tarnawa, 2011, s. 89-94), Konfederację Lewiatan (2012), czy Ministerstwo Gospodarki (2013). Prace badawcze obejmują także często analizy barier występujących w określonych obszarach funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, np. w sferze innowacyjności (Madrid-Guijarro, Garcia i Van Auken, 2009, s. 465–488), finansowania (Ratajczak i Mądra, 2008, s. 43-53), czy internacjonalizacji działalności (Fliess i Busquets, 2006, s. 1-20). Znacznie rzadziej prowadzi się je natomiast w odniesieniu do poszczególnych faz cyklu życia firm sektora MSP.

Przykładem takich analiz może być propozycja D. Felsensteina i D. Swartza (1993), którzy poddali analizie wewnętrzne bariery występujące w cyklu życia MSP. W początkowych etapach identyfikują oni trudności finansowe. W fazie działania rośnie znaczenie barier wynikających z niewystarczających kompetencji menedżerskich, natomiast w okresie ekspansji częstym problemem są braki zasobów możliwych do wykorzystania w procesach rozwojowych oraz niedostatki informacyjne. W badaniach przeprowadzonych na próbie 200 firm azjatyckich J. Moy i V. Luk (2003, s. 199-220) zidentyfikowały 5 głównych barier w cyklu życia firm sektora MSP, związanych z wysoką konkurencją rynkową, kadrą pracowniczą, zasobami kapitałowymi, zarządzaniem marketingowym oraz kompetencjami właściciela. Trudności te różnicują się w poszczególnych etapach funkcjonowania w istotny sposób wpływając na przebieg procesów rozwojowych małych i średnich przedsiębiorstw.

Przedstawione w dalszej części artykułu wyniki badań stanowią kontynuację prac empirycznych z 2010 roku (Matejun, 2010, s. 243-254), w których zaproponowano opisowy (jakościowy) model barier występujących w poszczególnych fazach cyklu życia firm sektora MSP. Istotnym ograniczeniem tych analiz było jednak zwrócenie uwagi jedynie na ograniczenia zewnętrzne, a także odniesienie ich zmienności do uproszczonego modelu cyklu życia obejmującego jedynie 5 faz: przedzałożycielską, pojawienia się, przeżycia, dynamicznego wzrostu oraz oderwania się i ekspansji. Badania zostały przeprowadzone wyłącznie w jednym przedsiębiorstwie, co uniemożliwia uchwycenie różnic wynikających z wielkości firmy. Dodatkowo, nie uwzględniono w analizach dynamiki poszczególnych faz cyklu życia, która może w istotny sposób determinować wpływ poszczególnych rodzajów barier na procesy rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Z tego powodu zdecydowano się kontynuować badania licząc na uzyskanie pogłębionych wyników i nowych wniosków poznawczych.

Metodyka prowadzonych badań i charakterystyka analizowanych przedsiębiorstw

Realizacji celu pracy poświęcono badania monograficzne [Apanowicz, 2003, s. 79-81] zrealizowane w formie studium przypadku [Czakon, 2011, s. 45-63] czterech firm sektora MSP z regionu łódzkiego. Prace empiryczne przeprowadzono z zachowaniem rygorów charakterystycznych dla jakościowego podejścia badawczego w naukach o zarządzaniu (Niemczyk, 2011, s. 25), nakierowując je jednocześnie na idiograficzne rozumienie i wyjaśnianie opisywanych zjawisk (Strumińska-Kutra i Kołodkiewicz, 2012, s. 9). Wyboru analizowanych przedsiębiorstw dokonano w sposób celowy na podstawie następujących kryteriów:

1. Przynależność do zbiorowości MSP na podstawie jednolitej, formalnej definicji małych i średnich przedsiębiorstw określonej w przepisach Komisji Europejskiej.
2. Lokalizacja na terenie województwa łódzkiego.
3. Występowanie w cyklu życia co najmniej 5 różnych faz, co zostało zweryfikowane w trakcie wstępnych rozmów z potencjalnymi respondentami.

Na podstawie tych kryteriów wybrano dwie firmy małe: Fabrykę Mebli „Stolpo” oraz przedsiębiorstwo „Hyd-Rex”, a także dwa podmioty średniej wielkości: „Zrew Transformatory” oraz „Denim Tex”. Jako szczegółową metodę badawczą zastosowano metodę wywiadu, w ramach której zastosowano dwie techniki:

- technikę wywiadu swobodnego, którą wykorzystano do zebrania informacji charakteryzujących analizowane firmy. Narzędziem badawczym były tu dyspozycje do wywiadu składające się z 5 pytań otwartych,

- technikę wywiadu standaryzowanego, w ramach której, zebrano informacje na temat przebiegu cyklu życia oraz barier rozwojowych badanych przedsiębiorstw. Jako narzędzie badawcze wykorzystano tu autorski kwestionariusz wywiadu składający się z 25 pytań oraz metryczki.

Badania zostały przeprowadzone w 2014 roku. Informacje zebrane w trakcie wywiadów swobodnych pozwoliły na przedstawienie charakterystyki analizowanych przedsiębiorstw. **Fabryka Mebli „Stolpo”** została założona w 1991 roku i w początkowym okresie zajmowała się budową domków i wykończeń drewnianych. W krótkim czasie pomysł na biznes uległ zmianie i obecnie firma specjalizuje się w produkcji mebli tapicerowanych, kuchennych oraz zabudowy meblowej według projektów tworzonych na zamówienie klientów. Ważny kierunek rozwoju stanowią inwestycje w rozbudowę i unowocześnienie parku maszynowego, jak również wprowadzanie na rynek nowych modeli mebli. Przedsiębiorstwo buduje swoją przewagę konkurencyjną na wysokiej jakości, solidności oraz trwałości produktów. Dzięki temu odnosi sukcesy nie tylko na rynku lokalnym i krajowym, ale prowadzi również sprzedaż poza granicami Polski.

Firma „Hyd-Rex” działa na rynku hydrauliki siłowej od 1993 roku. Oferta przedsiębiorstwa obejmuje projektowanie i produkcję różnorodnych maszyn i urządzeń z napędem hydraulicznym, a także naprawę, modernizację i regenerację elementów hydrauliki siłowej. Firma działa na rynku krajowym, jednak w krótkim czasie planuje internacjonalizację, przede wszystkim na rynek czeski.

Firma „ZREW Transformatory” Sp. z o.o. prowadzi samodzielną działalność gospodarczą od 2012 roku, jednak kontynuuje tradycje przedsiębiorstwa założonego w połowie XX wieku. Jej oferta obejmuje produkcję, modernizację, pełną diagnostykę i serwis olejowych transformatorów mocy. Przedsiębiorstwo produkuje transformatory dla sieci dystrybucyjnych, jak również transformatory blokowe dla elektrowni i elektrociepłowni. Prowadzi działalność w oparciu o wieloletnie doświadczenie, bogate zaplecze techniczno-technologiczne, wysoko wykwalifikowaną kadrę techniczną oraz wdrożone systemy zarządzania oparte na normach ISO.

Firma „Denim Tex” prowadzi działalność od 1981 roku, natomiast od 2008 roku działa w formie spółki jawnej. Przedsiębiorstwo jest dystrybutorem wyrobów marki Bridle. Oferuje szeroki asortyment produktów odzieżowych, w tym: spodnie, spódnice, koszule, bluzy i kurtki. Działania rozwojowe obejmują przede wszystkim wprowadzanie nowych produktów, koncentrację na jakości oferty i zwiększanie zasięgu działania rynkowego. Firma w znacznym zakresie prowadzi sprzedaż hurtową, a jej klientami są sklepy odzieżowe z całej

Polski. Wybrane elementy charakteryzujące analizowane przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka przedsiębiorstw badanych w formie studiów przypadku

	Fabryka Mebli „Stolpo”	„Hyd-Rex”	ZREW Transformatory	„Denim Tex”
Rok założenia	1991	1993	1956 / 2012	1981 / 2008
Forma prawna	osoba fizyczna	osoba fizyczna	sp. z o.o.	spółka jawna
Wielkość	mała	mała	średnia	średnia
Zatrudnienie (ok.)	40 pracowników	15 pracowników	170 pracowników	60 pracowników
Branża	meblowa	hydrauliki siłowej	energetyczna	odzieżowa
Sektor	produkcja	produkcja, usługi	produkcja, usługi	produkcja, handel
Zasięg działania	międzynarodowy	krajowy	krajowy	krajowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondentami w badaniach byli właściciele lub menedżerowie reprezentujący analizowane podmioty. Byli to w większości mężczyźni (3 osoby - 75% badanych). Wszyscy respondenci posiadali wykształcenie wyższe i mieścili się w grupie wiekowej 40 - 60 lat. Przeprowadzone badania pozwoliły na analizę fazowego przebiegu cykli życia analizowanych podmiotów, a następnie na ocenę barier rozwojowych występujących na poszczególnych etapach funkcjonowania, co zostanie omówione w dalszej części artykułu.

Fazowy przebieg cyklu życia badanych przedsiębiorstw

Fazy cyklu życia każdego z analizowanych przedsiębiorstw określono w trakcie przeprowadzonych wywiadów. Podczas każdego ze spotkań prezentowano respondentom autorski model przedstawiony w części teoretycznej niniejszego opracowania, szczegółowo charakteryzując poszczególne etapy i ich wyróżniające symptomy. Na tej podstawie możliwe było określenie kolejności oraz jakościowej specyfiki poszczególnych faz w cyklach życia badanych przedsiębiorstw. Wyniki wykazały, iż cykle te przebiegały w różny sposób zarówno pod względem liczby faz, jak również ich kolejności i konfiguracji.

Cykle życia małych przedsiębiorstw miały bardziej złożony charakter niż podmiotów średniej wielkości. W opinii respondentów małe firmy przechodziły przez większą liczbę faz. W ich przypadku potwierdziła się również teza o niedeterministycznym przebiegu cyklu życia firm sektora MSP, bowiem badani wskazali, iż niektóre fazy występowały dotychczas częściej niż raz w historii tych przedsiębiorstw. Kolejność etapów cyklu życia analizowanych podmiotów przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Fazowy przebieg cykli życia badanych przedsiębiorstw

Fabryka Mebli „Stolpo”	„Hyd-Rex”	ZREW Transformatory	„Denim Tex”
Faza przedzałożycielska	Faza przedzałożycielska	Faza pojawienia się	Faza przedzałożycielska
↓	↓	↓	↓
Faza pojawienia się	Faza pojawienia się	Faza przeżycia	Faza pojawienia się
↓	↓	↓	↓
Faza przeżycia	Faza przeżycia	Faza dynamicznego wzrostu	Faza przeżycia
↓	↓	↓	↓
Faza dynamicznego wzrostu	Faza schyłkowa	Faza rewitalizacji	Faza dynamicznego wzrostu
↓	↓	↓	↓
Faza stabilizacji	Faza stabilizacji	Faza oderwania się i ekspansji	Faza oderwania się i ekspansji
↓	↓		
Faza dynamicznego wzrostu	Faza dynamicznego wzrostu		
↓	↓		
Faza stabilizacji	Faza oderwania się i ekspansji		
↓	↓		
Faza oderwania się i ekspansji	Faza stabilizacji		
	↓		
	Faza schyłkowa		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wypowiedzi respondentów pozwoliły na dokonanie charakterystyki poszczególnych faz występujących w cyklach życia badanych przedsiębiorstw. Jakościowy opis poszczególnych etapów funkcjonowania badanych firm małej wielkości przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Charakterystyka faz cyklu życia badanych firm małej wielkości

Faza cyklu życia	Charakterystyka w firmie „Stolpo”	Charakterystyka w firmie „Hyd-Rex”
Przedzałożycielska	Faza ta trwała 3 - 4 lata. W tym okresie rozważano różne pomysły na własny biznes. Zrezygnowano z pierwotnego zamierzenia produkcji domków drewnianych na rzecz produkcji mebli tapicerowanych. W tej fazie dużo czasu zajął proces formalnej rejestracji podmiotu gospodarczego.	Właściciel firmy wykorzystując swoją wiedzę techniczną, postanowił otworzyć własną działalność gospodarczą. W tej fazie dużo czasu zajął proces formalnej rejestracji podmiotu gospodarczego.
Pojawienia się	Podpisywanie pierwszych umów z dostawcami surowców do produkcji mebli. Rekrutacja i podpisywanie pierwszych umów o pracę z przyszłymi pracownikami.	Podpisywanie pierwszych umów z dostawcami. W fazie tej firma jedynie oferowała usługę naprawy drobnych elementów hydrauliki siłowej.
Przeżycia	Wprowadzenie pierwszych produktów na rynek lokalny. Pojawienie się pierwszych zysków z działalności.	Pojawienie się pierwszych zysków ze świadczonych usług.
Dynamicznego wzrostu	Rozszerzenie działalności o produkcję mebli kuchennych, szaf oraz różnego rodzaju zabudowy meblowej. Rozwinięcie i zwiększenie wydajności parku maszynowego.	Firma zaczęła przynosić większe zyski i przedsiębiorstwo postanowiło rozszerzyć zakres swojej działalności o projektowanie i produkcję maszyn oraz urządzeń z napędem hydraulicznym.
Oderwania się i ekspansji	Zwiększenie nakładów finansowych na rozwój firmy. Wejście przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Budowa salonu firmowego, przeznaczonego do prowadzenia sprzedaży detalicznej.	Zwiększanie nakładów finansowych na rozszerzenie oferty. Firma rozpoczyna produkcje maszyn dla górnictwa, jak również bierze udział w różnego rodzaju przetargach.
Stabilizacji	Produkty firmy sprzedawane były w tej fazie dotychczasowym, stałym klientom.	Produkty firmy sprzedawane były w tej fazie dotychczasowym stałym klientom.
Rewitalizacji	Według respondenta firma nie przechodziła jeszcze przez tę fazę.	Według respondenta firma nie przechodziła jeszcze przez tę fazę.
Schyłkowa	Według respondenta firma nie przechodziła jeszcze przez tę fazę.	Pojawienie się problemów finansowych zagrażających dalszemu funkcjonowaniu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jakościową charakterystykę poszczególnych faz cyklu życia badanych przedsiębiorstw średniej wielkości przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Charakterystyka faz cyklu życia badanych firm średniej wielkości

Faza cyklu życia	Charakterystyka w firmie ZREW Transformatory	Charakterystyka w firmie „Denim Tex”
Przedzałożycielska	Tej fazy nie odnotowano, ponieważ firma istniała już wcześniej.	Faza ta trwała bardzo krótko – firma została wniesiona aportem do spółki.
Pojawienia się	Podpisywanie nowych umów z dostawcami surowców do produkcji transformatorów oraz z klientami. Zatrudnienie nowych pracowników techniczno-technologicznych (wysoko wykwalifikowana kadra inżynierska).	Faza ta wiązała się z podpisywaniem pierwszych umów z dostawcami i odbiorcami.
Przeżycia	Pojawienie się pierwszych zysków.	Faza ta trwała kilka lat. W tym czasie rozpoznawano rynek odzieżowy oraz kreowano markę.
Dynamicznego wzrostu	Firma zaczęła brać udział w różnego rodzaju przetargach i nawiązała stały kontakt z elektrowniami oraz elektrociepłowniami.	Firma w tej fazie pozyskała dużą grupę nowych klientów i weszła w nowe obszary rynku.
Oderwania się i ekspansji	Zostały zwiększone nakłady finansowe związane z rozwojem firmy.	Zostały zwiększone w tej fazie nakłady finansowe związane z rozwojem firmy.
Stabilizacji	Według respondenta firma nie przechodziła jeszcze przez tę fazę.	Według respondenta firma nie przechodziła jeszcze przez tę fazę.
Rewitalizacji	Wprowadzenie zintegrowanego systemu zarządzania opartego na normach ISO 9001, ISO 14001 oraz PN-N-1801.	Według respondenta firma nie przechodziła jeszcze przez tę fazę.
Schyłkowa	Według respondenta firma nie przechodziła jeszcze przez tę fazę.	Według respondenta firma nie przechodziła jeszcze przez tę fazę.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza i ocena barier rozwoju w cyklu życia badanych przedsiębiorstw

W kwestionariuszu wywiadu przedstawiono modelowe bariery rozwojowe firm sektora MSP. Były one przypisane do poszczególnych kategorii barier według kryterium rodzajowego oraz kierunku występowania, a także odniesione do poszczególnych faz cyklu życia. Respondenci oceniali te bariery wskazując (1) ich znaczenie dla przebiegu poszczególnych etapów funkcjonowania oraz (2) zakres występowania w kolejnych fazach cyklu życia. Ponieważ badane przedsiębiorstwa nie przechodziły przez wszystkie fazy prezentowanego modelu, w tych przypadkach poproszono respondentów o podanie wartości przewidywanych.

Oba parametry oceniane były na podstawie skali Likerta w zakresie 1 - 5, gdzie 1 oznaczała znaczenie/wpływ najmniejszy, natomiast 5 - największy. Następnie obliczano iloczyn uzyskanych ocen otrzymując w ten sposób średnie znaczenie danej kategorii barier rozwojowych dla przebiegu poszczególnych faz cyklu życia. Na potrzeby interpretacji wyników przyjęto następujące poziomy ocen:

- od 1 do 5 – bardzo niskie znaczenie barier,
- od 6 do 10 - niskie znaczenie barier,
- od 11 do 15 – średnie znaczenie barier,
- od 16 do 20 – duże znaczenie barier,
- od 21 do 25 – bardzo duże (kluczowe) znaczenie barier.

Poszukując odpowiedzi, które bariery w największym zakresie determinują przebieg poszczególnych faz cyklu życia badanych przedsiębiorstw, w dalszej analizie przedstawiono jedynie najistotniejsze, a więc te, których oceny uzyskały poziom bardzo wysoki (kluczowy). Zestawienie barier rozwojowych o bardzo dużym znaczeniu dla przebiegu kolejnych etapów funkcjonowania małych firm przedstawiono w tabeli 6, natomiast dla firm średniej wielkości w tabeli 7.

Tabela 6. Ocena barier rozwojowych w cyklu życia badanych firm małej wielkości

Kategoria barier		Liczba według rodzaju	Faza cyklu życia							
			Przedzałożycielska	Pojawienia się	Przeżycia	Dynam. wzrostu	Oderwania/ekspansji	Stabilizacji	Rewitalizacji	Schyłkowa
Zewnętrzne	Rynkowe	5			X		X	X	X	X
	Kadrowe	3				X	X	X		
	Finansowe	6	X	X	X	X	X			X
	Prawne	3	X		X		X			
	Informacyjne/ edukacyjne	2			X			X		
	Społeczne	2		X		X				
	Infrastruktury	2				X	X			
	Polityki gospodarczej	3			X	X				X
Wewn.	Zarządzania	1							X	
	Rozmiaru działalności	5		X	X	X	X		X	
	Produkcji	5		X		X	X		X	X
	Kompetencji	3						X	X	X
Liczba kategorii barier			2	4	6	7	7	4	5	5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uzyskane wyniki wskazują, iż żadna z faz cyklu życia badanych przedsiębiorstw nie charakteryzuje się identyczną konfiguracją barier rozwojowych. Różnice dotyczą zarówno liczby kluczowych problemów, jak również ich podziału na bariery wewnętrzne i zewnętrzne. Do najistotniejszych zagrożeń dla procesów rozwojowych wszystkich badanych

przedsiębiorstw zaliczono bariery rynkowe, które występują zarówno w fazach dynamicznych, jak również statycznych.

W przypadku firm małej wielkości dominują jednak bariery finansowe, a przebieg cyklu ich życia jest również istotnie determinowany przez wewnętrzne bariery rozmiaru działalności i produkcji. Wynika to przede wszystkim z większych niedoborów zasobowych tych przedsiębiorstw w stosunku do podmiotów średniej wielkości, które generalnie identyfikują nieco mniejszą liczbę kategorii barier niż firmy małe.

Tabela 7. Ocena barier rozwojowych w cyklu życia badanych firm średniej wielkości

Kategoria barier		Liczba według rodzaju	Faza cyklu życia							
			Przedzałożycielska	Pojawienia się	Przeżycia	Dynam. wzrostu	Oderwania /ekspansji	Stabilizacji	Rewitalizacji	Schyłkowa
Zewnętrzne	Rynkowe	5			X	X		X	X	X
	Kadrowe	3			X	X		X		
	Finansowe	4	X	X		X	X			
	Prawne	2	X		X					
	Informacyjne/ edukacyjne	4	X	X	X			X		
	Społeczne	3	X	X		X				
	Infrastruktury	2				X	X			
	Polityki gospodarczej	3			X			X		X
Wewn.	Zarządzania	5				X	X	X	X	X
	Rozmiaru działalności	3		X	X	X				
	Produkcji	2					X		X	
	Kompetencji	2							X	X
Liczba kategorii barier			4	4	6	7	4	5	4	4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku średnich firm większego znaczenia nabierają natomiast bariery związane z zarządzaniem, informacyjne i edukacyjne. Wynika to z potrzeby bardziej specjalistycznej wiedzy niezbędnej dla funkcjonowania tych podmiotów, a także większych wyzwań menedżerskich, wynikających z prowadzenia działalności gospodarczej o większym rozmiarze.

Do etapów cyklu życia charakteryzujących się największym zakresem występowania barier należą fazy: przeżycia oraz dynamicznego wzrostu. Różnice dotyczące konfiguracji kluczowych problemów wskazują, iż w pierwszym przypadku większego znaczenia nabierają bariery związane z formalno-prawnymi podstawami prowadzenia działalności gospodarczej

(prawne, informacyjno-edukacyjne). W fazie dynamicznego wzrostu widać natomiast większe uzależnienie badanych przedsiębiorstw od dostępu do niezbędnej infrastruktury oraz problemów społecznych związanych z postępującym wzrostem rozmiarów działalności.

W przypadku małych firm zaobserwowano dodatkowo występowanie znacznego zakresu barier w fazie oderwania się i ekspansji, co wiąże się niejednokrotnie z przechodzeniem podmiotu do wyższej kategorii wielkości. W tych podmiotach zidentyfikowano jednocześnie większą liczbę kategorii barier w fazach dynamicznych (średnio 4,25 kategorii) niż w fazach statycznych (5,75). Różnica ta nie występuje natomiast w fazach cyklu życia badanych średnich przedsiębiorstw. Wskazywać to może na większe problemy rozwojowe małych podmiotów w odniesieniu do faz cyklu życia wymagających zaangażowania i koncentracji większych nakładów zasobowych na działaniach rozwojowych.

W ostatnim etapie analiz dokonano porównania kierunku występowania zidentyfikowanych barier rozwojowych. Z powodu zróżnicowanej liczby kategorii barier zewnętrznych i wewnętrznych wyniki doprowadzono do wzajemnej porównywalności poprzez ich uśrednienie, co przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Kierunek występowania barier rozwojowych w cyklu życia badanych firm

Wielkość firmy	Kierunek barier	Faza cyklu życia							
		Przedzałożycielska	Pojawienia się	Przeżycia	Dynam. wzrostu	Oderwania/ekspansji	Stabilizacji	Rewitalizacji	Schyłkowa
Małe	Wewnętrzne/ zewnętrzne	zew.	zew./ wew.	zew.	zew./ wew.	zew./ wew.	zew.	wew.	zew./ wew.
Średnie	Wewnętrzne/ zewnętrzne	zew.	zew./ wew.	zew.	zew./ wew.	wew.	zew.	wew.	wew.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uzyskane wyniki wskazują, iż w większości etapów cykli życia badanych przedsiębiorstw małej wielkości dominują bariery o charakterze zewnętrznym, natomiast w firmach średnich, rozkład problemów z punktu widzenia kierunku występowania jest równomierny. Bariery zewnętrzne występują głównie w fazach statycznych, natomiast na etapach dynamicznych częściej pojawiają się wewnętrzne problemy utrudniające procesy rozwojowe. Etapem szczególnie narażonym na problemy endogeniczne jest faza rewitalizacji,

której dynamika nakierowana jest często na wprowadzanie istotnych zmian rozwojowych związanych ze strukturą i potencjałem zasobowym przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Fazowe modele cyklu życia, mimo wielu słabości, stanowią interesujące narzędzie do analizy i oceny przebiegu procesów rozwojowych przedsiębiorstw, w tym również firm sektora MSP. W niniejszym artykule przedstawiono propozycję autorskiego modelu 8-fazowego, w którym zakłada się odejście od schematu deterministycznego na rzecz wielowariantowego i powtarzalnego cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw. Wykorzystano go do oceny dynamiki barier rozwojowych czterech podmiotów z województwa łódzkiego. Uzyskane wyniki i przeprowadzone analizy pozwalają na sformułowanie podstawowych wniosków:

- do kluczowych barier determinujących przebieg cyklu życia badanych przedsiębiorstw zaliczono uwarunkowania rynkowe. W przypadku małych firm istotnego znaczenia nabierają również problemy wynikające z niedoborów zasobowych (głównie finansowych) tych podmiotów, natomiast w firmach średniej wielkości większą rolę odgrywają bariery wynikające z wyzwań menedżerskich w sferze zarządzania większymi organizacjami,
- wśród etapów cyklu życia badanych przedsiębiorstw, charakteryzujących się największym zakresem występowania barier zidentyfikowano fazy przeżycia, dynamicznego wzrostu oraz (w przypadku firm małej wielkości) fazę oderwania się i ekspansji. Wyniki wskazują jednocześnie, iż procesy rozwojowe mniejszych podmiotów cechują się większym zakresem występowania barier,
- w statycznych fazach cyklu życia analizowanych przedsiębiorstw większego znaczenia nabierają bariery zewnętrzne, natomiast fazy dynamiczne determinowane są w większym zakresie problemami o charakterze wewnętrznym.

Wyniki te mogą dostarczyć wielu użytecznych wniosków dla innych firm sektora MSP. Pozwalają bowiem prognozować dynamikę barier w poszczególnych fazach cyklu życia, umożliwiając koncentrację na działaniach zapobiegawczych oraz ułatwiając dobór rozwiązań wspierających procesy rozwojowe. Implementując sformułowane rozwiązania należy wziąć jednak pod uwagę ograniczenia przeprowadzonych badań, do których można zaliczyć przede wszystkim małą (niereprezentatywną) próbę badawczą oraz oparcie wyników na subiektywnych opiniach respondentów. Dalsze prace empiryczne powinny być nakierowane na skonstruowanie i walidację list kontrolnych pozwalających na bardziej obiektywną ocenę występowania modelowych faz cyklu życia przedsiębiorstw, a także przeprowadzenie badań

ilościowych na losowej próbie MSP. Szczególnie użyteczne poznawczo może być w tym przypadku wykorzystanie badań podłużnych, pozwalające na uzyskanie wyników o wysokim poziomie trafności i rzetelności wnioskowania.

Bibliografia

- Adizes, I. (1979). Organizational Passages - Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations. *Organizational Dynamics*, vol. 8, nr 1.
- Apanowicz, J. (2003). *Metodologia nauk*. Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Ayyagari, M., Beck, T. i Demirguc-Kunt, A. (2007). Small and Medium Enterprises Across the Globe. *Small Business Economics*, vol 29, nr 4.
- Bartlett, W. i Bukvič, V. (2001). Barriers to SME Growth in Slovenia. *MOST: Economic Policy in Transitional Economies*, vol. 11, nr 2.
- Brussa, A. i Tarnawa, A. (2011). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Burke, W.W. (2014). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Churchil, N. i Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, vol. 61, nr 3.
- Commission Recommendation (2003). 2003/361/EC of 6 May 2003 Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises, *Official Journal of the European Union*, L 124, 20.5.2003.
- Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises, "Official Journal of the European Union", L 124, 20.5.2003.
- Czakon, W. (2011). Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L. i Naldi, L. (2010). *Small Firm Growth*. Hanover: Now Publishers Inc.
- Definicja małych i średnich przedsiębiorstw* (2004). Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dnia 25 lutego.
- Demers, Ch. (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Felsenstein, D. i Swartz, D. (1993). *Constraints to Small Business Development Across the Life Cycle. Some Evidence from Peripheral Areas in Israel*, Jerusalem: Hebrew University of Jerusalem.
- Fliess, B. i Busquets, C. (2006). The Role of Trade Barriers in SME Internationalisation. *OECD Trade Policy Working Paper*, nr 45.
- Jones, N. (2009). SME's Life Cycle – Steps to Failure or Success?. *AU-GSB e-Journal*, vol. 2, nr 2.
- Konfederacja Lewiatan (2012). *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2012*. Warszawa: Konfederacja Lewiatan.
- Lachiewicz, S., Firkowski, M. i Zdrajkowska, H. (2000). Cykl życia małego przedsiębiorstwa. W: J. Lewandowski (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w warunkach globalizacji*, Łódź: Wydawnictwo „Elipsa”.
- Levie, J. i Lichtenstein, B.B. (2008). *From “Stages” of Business Growth to a Dynamic States Model of Entrepreneurial Growth and Change*. "Working Paper" nr WP08-02. Glasgow: Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde.
- Liszewska, K. (2015). Istota i znaczenie sektora MSP w Polsce. W: E. Wrońska-Bukalska (red.), *System finansowy małego i średniego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D. i Van Auken, H. (2009). Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, vol. 47, nr 4.
- Masurel, E. i Van Montfort, K. (2006). Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms. *Journal of Small Business Management*, vol. 44, nr 3.
- Matejun, M. (2010). Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw. W: A. Kaleta i A. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*. Wrocław: Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 116.
- Matejun, M. (2003). Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (na podstawie badań w aglomeracji łódzkiej). W: K. Piech i M. Kulikowski (red.), *Przedsiębiorczość szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*. Warszawa: Instytut Wiedzy.
- Matejun, M. (2008). *Barriers to Development of High-Technology Small and Medium-Sized Enterprises*. Lodz: Technical University of Lodz Press.
- Matejun, M. (2013). Instruments Supporting Development in the Life Cycle of Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Economic Sciences*, vol. 2, nr 1.
- Ministerstwo gospodarki (2013). *Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2012 roku*. Warszawa: Departament Strategii i Analiz, Ministerstwo Gospodarki.

- Morgan, G. (2002). *Obrazy organizacji*. Warszawa: PWN.
- Moy, J.W. i Luk, V.W.M. (2003). The Life Cycle Model as a Framework for Understanding Barriers to SME Growth in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, vol. 10, nr 2.
- Niemczyk, J. (2011). Metodologia nauk o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Phelps, R., Adams, R. i Bessant, J. (2007). Life Cycles of Growing Organizations: A Review with Implications for Knowledge and Learning. *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, nr 1.
- Ratajczak, M. i Mądra, M. (2008). Źródła i bariery finansowania innowacji w sektorze MSP w Polsce. *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 69.
- Safin, K. (2008). Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma - zgdania podstawowe. W: K. Safin (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu.
- Schmitt-Degenhardt, S., Stamm, A. i Zehdnicker, M. (2002). *The Growth Gap: A Small Enterprise Phenomenon*, San Salvador: German Agency for Technical Cooperation.
- Scott, M i Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, vol. 20, nr 3.
- Strumińska-Kutra, M. i Koładkiewicz, I. (2012). Studium przypadku. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia, Tom 2*. Warszawa: PWN.
- Targalski, J. (2003). *Przedsiębiorczość i zarządzanie*. Warszawa: C.H. Beck.
- Wawrzyniak, B. (1987). *Szkola zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Wrońska-Bukalska, E. (2015). Ogólna charakterystyka specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. W: E. Wrońska-Bukalska (red.), *System finansowy małego i średniego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.

**The dynamics of development barriers in the life cycle of SMEs - the results of
monographic research**

Summary

The phase models of the life cycle of an organization enable to conduct multivariate analysis of a company's developmental processes, including the SMEs. This article presents a proposal of authorial 8 - phases life cycle model of small and medium-sized enterprises, which was used to assess the dynamics of development barriers four entities from the Łódź Voivodeship.

The results and the analyzes allowed to formulate a number of cognition conclusions. It is possible that they will become an inspiration to conduct further research on the dynamics of barriers to development in the life cycle of the SMEs.

Keywords: phases models of organizational life cycle, small and medium-sized enterprises, barriers to the development of the SME sector companies.