

GROWING PAINS
SZTUKA SKALOWANIA
PRZEDSIĘBIORSTW

**ERIC G. FLAMHOLTZ, YVONNE RANDLE
DORADCY GLOBALNYCH KORPORACJI**

GROWING PAINS

SZTUKA SKALOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW



Tytuł oryginału: Growing Pains. Building Sustainably Successful Organizations, 5th Edition

Przełożył: Marek Jarosz

Projekt okładki: Kokosdesign/Aleksandra Majewska

Redakcja: Janusz Sigismund

Korekta: Bożena Sigismund

Skład i łamanie: DTP4U

WYDAWCA: Invention Foundation, 80-365 Gdańsk, Al. Grunwaldzka 472B

www.invention.net

© Copyright by Eric G. Flamholtz and Yvonne Randle

© Copyright for the Polish edition by Invention Foundation

Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstów w całości lub części,
w jakiegokolwiek formie – zastrzeżone

ISBN: 978-83-947453-0-1

SPIS TREŚCI

Przedmowa		7
Podziękowania		13
CZĘŚĆ I	Ogólne zasady rozwoju organizacji odnoszących sukcesy	15
ROZDZIAŁ 1	Zmiany niezbędne do budowy organizacji odnoszących trwałe sukcesy®	21
ROZDZIAŁ 2	Budowanie organizacji odnoszących trwałe sukcesy®	47
ROZDZIAŁ 3	Określenie czterech pierwszych etapów rozwoju organizacyjnego i pomyślne przejście przez nie	75
ROZDZIAŁ 4	Zarządzanie etapami zaawansowanego rozwoju	103
ROZDZIAŁ 5	Rozpoznanie objawów „bólów wzrostowych” i ocena potrzeby zmiany	129
CZĘŚĆ II	Opanowanie narzędzi do budowania organizacji odnoszących trwałe sukcesy®	153
ROZDZIAŁ 6	Planowanie strategiczne	157
ROZDZIAŁ 7	Struktura organizacyjna	209
ROZDZIAŁ 8	Systemy kontroli organizacyjnej i zarządzania efektywnością	241
ROZDZIAŁ 9	Rozwój kompetencji zarządczych i przywództwa	275
ROZDZIAŁ 10	Zarządzanie kulturą organizacji	311
CZĘŚĆ III	Szczególne aspekty przemian organizacyjnych rozwijających się i zmieniających się przedsiębiorstw	349
ROZDZIAŁ 11	Budowanie organizacji non profit odnoszących trwałe sukcesy	351
ROZDZIAŁ 12	Wyzwania stojące przed kierownictwem w cyklu życia organizacji	385
ROZDZIAŁ 13	Budowanie organizacji odnoszących trwałe sukcesy® Praktyczne zastosowanie zasad ramowych, narzędzi i metod	415
O autorach		459
Indeks		463

PRZEDMOWA

Tematem publikacji *Growing Pains* (polski tytuł: „Sztuka skalowania przedsiębiorstw”) są wyzwania związane z budowaniem organizacji odnoszących trwałe sukcesy[®] w perspektywie długoterminowej. Do napisania książki – która po raz pierwszy została wydana w 1986 roku – zatytułowanej *How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, skłoniła Erica Flamholtza świadomość, jak niewiele teorii, badań i narzędzi poświęcono dotąd zagadnieniu zarządzania przedsiębiorstwami.

Przed ukazaniem się pierwszego wydania większość, jeśli nie całość, edukacji ekonomicznej pomijała zagadnienie przedsiębiorczości, skupiając się na „zarządzaniu przedsiębiorstwem”. Oznaczało to koncentrowanie się na wielkich firmach, takich jak: Bank of America, Boeing, Exxon, IBM, McDonald’s, Procter & Gamble oraz na podobnych im renomowanych firmach o wieloletniej tradycji (tzw. *blue chips* – przyp. tłum.). Brakowało literatury i informacji na temat zjawiska zwanego obecnie „skalowaniem organizacyjnym”, czyli procesem przechodzenia od udanego start-upu do organizacji o znacznie większej skali, która znajduje się na innym etapie rozwoju.

Dziś, 30 lat później, przedsiębiorczość jest pełnoprawną dziedziną nauki. Przedsiębiorcy, tacy jak Howard Schultz (Starbucks), Richard Branson (Grupa Virgin), czy zmarły niedawno Steve Jobs (Apple), a także młodszy stażem: Elon Musk (Tesla), Jack Ma (Alibaba) i Mark Zuckerberg (Facebook) stali się ikonami świata biznesu i jego bohaterami. Ciągłe jednak w dostępnej literaturze przedmiotu brakuje dostatecznego wyjaśnienia procesu przechodzenia od znajdującego się we wstępnej fazie rozwoju start-upu do etapu dojrzałej organizacji (lub instytucji) trwale odnoszącej sukcesy, jaką są np. Starbucks, Apple czy Amgen. Wypełnienie tej luki było i jest (od prawie 40 lat) naszym najważniejszym celem zarówno naukowym, jak i praktycznym.

W tym czasie stworzyliśmy trzy modele: pierwszy – wyjaśniający czynniki decydujące o sukcesie organizacji, drugi – określający poszczególne etapy cyklu życia organizacji i trzeci, który tłumaczy pochodzenie i przyczyny barier rozwoju (pojawiających się w organizacji, która nie rozwinęła u siebie niezbędnej infrastruktury dostosowanej do swej wielkości i stopnia złożoności na danym etapie wzrostu). Posługując się tymi modelami, chcieliśmy wytłumaczyć proces przejścia z etapu przedsiębiorczości do etapu profesjo-

nalnego zarządzania (patrz rozdział 3) w całym cyklu życia przedsięwzięcia gospodarczego. Później uświadomiliśmy sobie, że udało nam się wyjaśnić, czy też stworzyć, ogólną teorię sukcesu i porażki organizacji na różnych etapach jej rozwoju.

Cel i obszar zainteresowań

Najważniejszym celem tej publikacji jest pomoc czytelnikom w zrozumieniu tego, co jest niezbędne do kontynuowania pomyślnego wzrostu nowo powstałej firmy czy organizacji na dalszych etapach jej istnienia. Mówiąc dokładniej, książka oferuje ramowy zestaw zasad i narzędzi pomocnych w zrozumieniu mechanizmu skutecznego zarządzania wzrostem organizacji na jej różnych etapach, od początkującej firmy do światowego giganta, takiego jak na przykład Starbucks.

Niestety, zbyt wiele firm, po obiecującym, a nawet znakomitym początkowym okresie działalności, idzie na dno. Swego czasu firmy takie, jak: Boston Market, People Express, Maxicare czy Osborne Computer stawiano za przykład sukcesu w dziedzinie przedsiębiorczości, a mimo to upadły. Te porażki i trudności skłoniły co bardziej cynicznie nastawionych obserwatorów do nazywania przedsiębiorców ludźmi, którzy – jak Adam Osborne (twórca pierwszego przenośnego komputera) czy Robert Campeau (kanadyjski przedsiębiorca budujący centra handlowe) – tworzą i rozwijają firmę do pewnego etapu, a następnie są świadkami jej upadku.

Również wiele firm o ugruntowanej pozycji, takich jak GM, Kodak, Sears, Reuters czy Xerox, po dekadach sukcesów napotyka trudności. Jedne upadają, inne stają się korporacyjnymi zombie, w których życie ledwo się tli. Swego czasu Xerox był ikoną korporacyjnego sukcesu, funkcjonowało nawet powiedzenie: „chcemy być następnym Xeroxem”. Niestety, te czasy minęły. Jak to się stało? Czy symbole dawnego korporacyjnego sukcesu mogą ponownie odżyć? Jak można tym procesem zarządzać?

Nasze doświadczenie badawcze i konsultingowe, wyniesione ze współpracy z wieloma różnorodnymi firmami w różnych miejscach na świecie, skłoniło nas do napisania tej książki. Mamy nadzieję pomóc obecnym i przyszłym przedsiębiorcom, a także szefom firm o ugruntowanej pozycji (oraz ich pracownikom, doradcom, bankowcom i przedstawicielom sektora venture capital) w zrozumieniu typowych pułapek czujących na organizacje na różnych etapach ich rozwoju i wskazać, w jaki sposób można zapewnić sobie trwały sukces w perspektywie długoterminowej. Książka może też pomóc decydentom w zrozumieniu przyczyny przedwczesnego upadku przedsiębiorstw będących tak ważnym ogniwem gospodarki. Chociaż praca ta nie rozwiąże wszystkich codziennych bolączek, z jakimi zmagają się firmy, nasze doświadczenie (a także pozytywny oddźwięk po poprzednich wydaniach) wskazuje, że organiza-

cjom, które wykorzystają opisane w niej pomysły i metody działania, będzie niewątpliwie o wiele łatwiej zapewnić sobie długotrwały sukces.

We wcześniejszych wydaniach prawie całkowicie skupiliśmy się na przejściu z – jak to nazwaliśmy – etapu „przedsiębiorczego przedsięwzięcia do zorientowanej na przedsiębiorczość profesjonalnie zarządzanej firmy” (od organizacji rozpoczynających działalność do organizacji o rocznych przychodach bliskich 100 mln dol.). Natomiast niniejsza edycja skupia się na w s z y s t k i c h etapach wzrostu. Przedstawiliśmy w niej też nasze nowe koncepcje (stworzone w ciągu ostatnich kilku lat) oraz nowe przykłady i doświadczenia firm nie tylko ze Stanów Zjednoczonych, ale także z wielu innych państw. Innymi słowy, naszym zamiarem strategicznym jest uaktualnienie książki w taki sposób, aby była jeszcze bardziej przydatna organizacjom w całym cyklu ich życia – od powstania, poprzez fazę schyłkową, aż do ponownego odrodzenia się.

Dla kogo przeznaczona jest ta książka?

Publikacja jest adresowana do wszystkich interesujących się zagadnieniem sukcesu i porażki organizacji. W tej grupie znajdują się właściciele, menedżerowie i pracownicy zarówno start-upów, jak i światowych liderów, a także firm, które wymagają rewitalizacji. Opisane tu koncepcje, zasady ramowe oraz narzędzia będą również interesujące dla inwestorów, bankowców i przedstawicieli sektora venture capital, a także dla studentów i naukowców badających zagadnienie zarządzania i zmagających się z pytaniem: „dlaczego po pomyślnym, czy wręcz znakomitym, debiucie firmy często zbaczą z drogi sukcesu i tak wiele z nich (jeśli nie większość) doświadcza niepowodzeń i bankructwa?”.

Szukając odpowiedzi, wskazaliśmy czynniki leżące u podstaw osiągnięcia długofalowych sukcesów. Opisaaliśmy, co organizacje muszą zrobić, aby skutecznie zarządzać przemianami, którym same podlegają w miarę rozwoju. Przedstawiliśmy studia przypadków dotyczące firm z rozmaitych branż, będących na różnych etapach rozwoju, w celu zilustrowania różnorodnych aspektów niezbędnych zmian, jakie należy wprowadzić na przestrzeni całego cyklu życia organizacji. Przykłady te pokazują też, jak można wykorzystać podane w książce zasady ramowe jako mapy pojęciowe czynności, które organizacja powinna wykonać na każdym etapie swego rozwoju. Ponadto książka wskazuje korekty, jakich powinien dokonać założyciel lub dyrektor firmy opierającej działalność na zasadzie przedsiębiorczości, aby móc rozwijać się razem ze swoją organizacją (jak uczynił to Howard Schultz ze Starbucks), a nie pozostawać w tyle.

Przegląd treści

Chociaż obecne wydanie *Growing Pains* (polski tytuł: „Sztuka skalowania przedsiębiorstw”) skupia się na całym cyklu życia organizacji (a nie tylko na etapie przejścia z przedsiębiorczości do profesjonalnie zarządzanej firmy) oraz na niezbędnych elementach budowania firmy odnoszącej trwale sukcesy w dłuższej perspektywie czasu, tytuł książki nie zmienił się. Tytuł *Growing Pains* (w polskim wydaniu: „Sztuka skalowania przedsiębiorstw”) jest ciągle aktualny w odniesieniu do etapów zaawansowanego wzrostu, a nawet do etapu, w którym organizacja przestaje rosnąć, ponieważ brak wzrostu też jest poniekąd przyczyną „ból wzrostowego”. Nasze badania i prawie czterdziestoletnie praktyczne doświadczenie wyniesione z pracy z wieloma różnymi organizacjami pokazują, że odczuwanie „ból wzrostowego” jest naturalnym elementem rozwoju firmy. Te „bole” są oznaką, że firma przerosła swą własną infrastrukturę i musi stworzyć nowe systemy, procesy oraz nową strukturę na miarę swej wielkości. Ignorowanie przez organizacje problemów wynikających z rozwoju firmy może skutkować poważnymi kłopotami, a nawet prowadzić do katastrofy.

Treść książki i przedstawione w niej zasady ramowe dotyczą wszystkich organizacji, od bardzo małych firm rozpoczynających działalność do wielkich przedsiębiorstw, od organizacji non profit do korporacji, takich jak IBM, Johnson & Johnson czy Walmart. W poprzednich wydaniach posłużyliśmy się siecią Starbucks jako przykładem szybko rozwijającej się firmy, która wykorzystała wiele koncepcji i metod podanych w książce. Obecnie Starbucks należy do elity światowych gigantów. Koncepcje, zasady ramowe, metody i narzędzia opisane w naszej pracy są dziś wciąż aktualne zarówno w odniesieniu do Starbucks, jak i każdej innej organizacji, niezależnie od jej wielkości.

Książka składa się z trzech części. Pierwszą otwiera rozdział przedstawiający ogólny zarys problemów napotykanych przez przedsiębiorców i szefów próbujących rozwijać swoje organizacje. Omawiane są w nim problemy natury osobistej i organizacyjnej oraz związane z nimi niezbędne zmiany. Kolejne cztery rozdziały poświęcone są zasadom ramowym dotyczącym zrozumienia zjawiska efektywności organizacyjnej i zmian, mianowicie modelowi efektywności organizacyjnej, modelowi cyklu życia organizacji oraz modelowi wyjaśniającemu źródła i podstawowe przyczyny problemów pojawiających się w organizacji, która nie rozwinęła u siebie niezbędnej infrastruktury dostosowanej do swej wielkości i stopnia złożoności na danym etapie wzrostu. Model efektywności organizacyjnej, zwany Piramidą rozwoju organizacyjnego (omówiony w rozdziale 2), wyjaśnia zmienne, którymi firmy muszą zarządzać, aby dać sobie optymalną (najbardziej prawdopodobną) szansę na odnoszenie sukcesów w perspektywie długoterminowej. Model cyklu życia (omówiony w rozdziałach 3 i 4) określa siedem etapów wzrostu, począwszy od nowego przedsięwzięcia (narodzin struktur) do podupadającej organizacji o ugruntowanej pozycji, która wymaga rewitalizacji. Rozdział 3 traktuje o czterech pierwszych etapach wzrostu od nowego przedsięwzięcia do dojrze-

łej organizacji, natomiast rozdział 4 koncentruje się na zaawansowanych etapach rozwoju w trakcie cyklu życia organizacji. Rozdział 5 omawia zasady ramowe dotyczące problemów związanych z rozwojem firmy.

Część druga przedstawia najważniejsze narzędzia zarządcze, które można wykorzystać do tworzenia przedsięwzięć gospodarczych odnoszących trwałe sukcesy, mianowicie: planowanie strategiczne, strukturę organizacyjną, systemy kontroli/zarządzania efektywnością, proces rozwoju zarządzania i przywództwa oraz zarządzanie kulturą organizacyjną. Choć narzędzia do planowania, budowania struktur i tym podobne mogą być, choćby powierzchownie, znane niektórym czytelnikom, to nasze podejście do tych kluczowych elementów systemu zarządzania różni się pod pewnymi istotnymi względami od innych. Poza tym z zestawem systemów zarządzania wiąże się ogólnie pewien aspekt integracyjny.

Część trzecia dotyczy niektórych szczególnych kwestii i zagadnień odnoszących się do organizacyjnego rozwoju i zmian. Jeden z jej rozdziałów poświęcony jest zastosowaniu pojęć i zasad ramowych w organizacjach non profit. Wprowadza też pojęcie „molekuły przywódczej” oraz omawia kluczowe aspekty przywództwa strategicznego i operacyjnego. Wreszcie rozdział 13 przedstawia szereg szczegółowych studiów przypadku dotyczących firm, które wykorzystywały u siebie opisane w tej książce koncepcje, metody i narzędzia służące budowaniu trwałego sukcesu.

Najważniejsze różnice

Niniejsze, piąte wydanie *Growing Pains* (tytuł wydania polskiego: „Sztuka skalowania przedsiębiorstw”) różni się od czwartego pod wieloma ważnymi względami. Choć zachowaliśmy ogólny kierunek książki, wszystkie jej rozdziały zostały uzupełnione odpowiednio o nowe materiały, odnośniki do firm oraz nowe studia przypadku. W niektórych miejscach zdecydowaliśmy się jednak na wykorzystanie przykładów z poprzednich wydań, ponieważ w klasyczny czy wzorcowy sposób obrazują stawiane przez nas tezy, z braku lepszych współczesnych przykładów lub ze względu na ich wagę historyczną.

Dodaliśmy trzy nowe rozdziały poświęcone: (1) sposobom wykorzystania opisanych przez nas zasad ramowych, narzędzi i metod przez organizacje non profit (rozdział 11), (2) konkretnym wyzwaniom związanym z zarządzaniem i tworzeniem molekuły zarządczej (rozdział 12) oraz (3) szczegółowym studium przypadku dotyczącym wykorzystania naszych zasad ramowych oraz narzędziom i skutkom ich wykorzystania przez organizacje na całym świecie (rozdział 13). Ponadto przytoczyliśmy wyniki nowych badań empirycznych, jakie ukazały się w ciągu ostatnich kilku lat, potwierdzających słuszność zasad ramowych i narzędzi zaproponowanych przez nas w tej publikacji. W szczególności prezentujemy najnowsze dane dotyczące „strategicznego rozwoju organizacyjnego” (w rozdziale 2).

Całą pracę wzbogaciliśmy o wiele nowych, przykładów i „ministudiów przypadku” dotyczących firm, które radzą sobie, bądź nie, z problemami zarządzania wzrostem. Nowe „ministudia przypadku” i przykłady przedsiębiorczości zebrane z całego świata, między innymi z Europy, Australii i Azji dodaliśmy ponieważ rozkwit przedsiębiorczości jest zjawiskiem globalnym. W książce posługujemy się przykładami wielu firm (w tym sieci Starbucks), które służą za punkt odniesienia do prezentowanej przez nas perspektywy. Są to przeważnie organizacje, które sami dogłębnie znamy. Części nazwisk i nazw organizacji nie ujawniliśmy, aby chronić ich prywatność.

Myślenie konceptualne

Nasze czterdziestoletnie doświadczenie w coachingu i pracy z liderami wielu firm na całym świecie pokazuje, że oprócz standardowych umiejętności wymaganych od liderów, jest jedna niezwykle istotna, a zazwyczaj pomijana w dyskusjach o sukcesach przywódczych. Mowa tu o umiejętności konceptualnego myślenia o swojej firmie. Umiejętność lidera, czy grupy liderów, oderwania się od codziennej działalności i konkretnych spraw z nią związanych jest umiejętnością o znaczeniu krytycznym, która przyczynia się do budowania trwałego sukcesu organizacji.

Właśnie ta zdolność poznawcza często decyduje o sukcesie w każdej dziedzinie, także w kontakto- wych dyscyplinach sportowych, jak choćby w futbolu amerykańskim. Dla przykładu, drużyny grające w amerykańskiej Narodowej Lidze Futbolowej (NFL) wykorzystują tzw. test kombinacyjny sprawdzający rozmaite umiejętności, jak szybkość, skoczność oraz zdolności poznawcze. Jest to The Wonderlic Cognitive Ability Test (Test zdolności poznawczych, który stworzył Eldon F. Wonderlic, przyp tłum.). Ponieważ futbol amerykański jest jedną z najbardziej wymagających dyscyplin pod względem fizycznym, dziwić może nacisk kładziony w niej na zdolności kognitywne. Jednak trenerzy futbolu amerykańskiego są bez wątpienia bardzo świadomi tego, jak ważny w tym sporcie jest aspekt konceptualny. Na przykład trener Jim Mora, omawiając umiejętności swego cennego nabytku z UCLA, rozgrywającego Josha Rose- na, stwierdza: „Josh jest bardzo inteligentny. Jest jednym z tych chłopaków, którym gra przychodzi łatwiej niż innym. Rozumie koncepcje”¹.

Czytelnik sam się przekona, że również lektura niniejszej książki wymaga myślenia konceptualnego. Jednak umiejętność takiego sposobu myślenia przynosi olbrzymie korzyści.

Przypisy:

¹ Chris Foster, *Rosen Is First Among QB Equals*, „Los Angeles Times”, 26 kwietnia 2015, D9.

PODZIĘKOWANIA

Niniejsza praca jest wynikiem blisko 40 lat badań i konsultacji prowadzonych w wielu różnych organizacjach, od nowo powstałych przedsięwzięć do firm z listy „Fortune 500”. Posłużyły nam za „laboratorium” badawcze. Krótko mówiąc, najważniejsze pomysły zawarte w tej książce są wynikiem naszych obserwacji, analiz i przemyśleń dotyczących czynników decydujących o sukcesie organizacji – albo jego braku – w trakcie ich rozwoju. Książka ta nie powstałaby, gdyby firmy różnej wielkości, prowadzące działalność w różnych branżach i w różnym stopniu odnoszące sukcesy nie otworzyły przed nami swych drzwi. Dlatego jesteśmy wdzięczni ich dyrektorom generalnym, prezesom, menedżerom, pracownikom i wszystkim tym, którzy nas zaprosili do siebie, abyśmy mogli prowadzić u nich badania albo wystąpić w roli konsultantów. (Nie ujawniliśmy nazw niektórych firm, aby zachować ich anonimowość. Również niektóre imiona i nazwiska są fikcyjne).

Dane przedstawione w rozdziałach 2, 5 i 11 wzięliśmy z bazy danych dotyczącej efektywności organizacyjnej stworzonej przez Management Systems Consulting Corporation. Pochodzą z badania opracowanego przez Erica Flamholtza. Omar Aguilera, starszy konsultant z naszej firmy Management Systems, uczestniczył w opracowaniu i interpretacji niektórych danych (opartych na przesłankach zawartych w czwartym wydaniu książki) dotyczących „bólów wzrostowych” dotyczących organizacji oraz strategicznego rozwoju organizacyjnego.

Dziękujemy Clarze Penny, wiceprezes ds. finansów i administracji firmy Management Systems za pomoc w przygotowaniu piątego wydania książki. Składamy również podziękowania innym członkom zespołu Management Systems – Leslie McKennie i Michaelowi Tanowi – za udzielone wsparcie.

Uznając wkład wyżej wymienionych osób, bierzemy pełną odpowiedzialność za całą książkę i jej wszelkie niedoskonałości.

Eric G. Flamholtz, Yvonne Randle. Los Angeles, kwiecień 2015

CZEŚĆ I

Ogólne zasady rozwoju organizacji odnoszących sukcesy

W pierwszej części „Sztuki skalowania przedsiębiorstw” określamy czynniki decydujące o sukcesie organizacji i proponujemy pewne ogólne zasady pozwalające czytelnikowi najważniejsze zmiany, które organizacje i ich liderzy muszą przeprowadzić w procesie rozwoju. Nasza książka stara się także pomóc przedsiębiorcom i liderom w zrozumieniu osobistych zmian – których sami muszą dokonać – oraz jak nimi zarządzać. Publikacja ma również pomóc w zrozumieniu zmian niezbędnych organizacji, aby mogła się skutecznie rozwijać.

Pierwsze największe wyzwanie stojące przed przedsiębiorcą

Pierwszym, najtrudniejszym wyzwaniem, przed którym staje przedsiębiorca, jest pomyślne rozpoczęcie nowej działalności. Podstawowymi umiejętnościami niezbędnymi do stawienia czoła temu wyzwaniu jest umiejętność określenia jakiegoś konkretnego zapotrzebowania na rynku oraz umiejętność stworzenia (lub zlecenia stworzenia) produktu bądź usługi, które zaspokoją to zapotrzebowanie.

Jeśli te dwa podstawowe warunki zostaną odpowiednio spełnione, nowe przedsięwzięcie ma duże szanse na szybki rozwój. Od tej chwili zasady gry zaczynają się zmieniać niezależnie od tego, czy przedsiębiorca jest tego świadomy, czy nie. Sukces organizacji staje się źródłem kolejnych problemów i wyzwań zagrażających jej dalszemu istnieniu.

Wzrost sprzedaży prowadzi do szybkiego wyczerpywania się zasobów. Pojawia się pozornie niekończąca się i niezaspokajalna potrzeba pozyskiwania kolejnych zapasów, większej przestrzeni, nowego sprzętu, ludzi, funduszy i tak dalej. Bieżąca działalność zaczyna przyspieszać i nabiera niekiedy szalonego tempa.

Funkcje odpowiedzialne za bieżącą działalność firmy, takie jak: marketing, produkcja, usługi, księgowość, ocena zdolności kredytowej, windykacja oraz obsługujący je personel zwykle czują się przytłoczone tym gwałtownym wzrostem aktywności. Brakuje czasu na myślenie i planowanie, a nowo powstające plany szybko tracą na aktualności. Pracownicy działający pod wpływem adrenaliny są w stanie jedynie reagować na nadmiar zadań, które muszą wykonać.

W takich momentach organizacja zwykle zaczyna odczuwać niektóre, a może nawet wszystkie następujące bariery wzrostu:

- Pracownikom brakuje czasu do wykonywania zadań w terminie.
- Pracownicy zbyt dużo czasu spędzają „gasząc pożary”.
- Pracownikom brakuje wiedzy czym zajmują się inni pracownicy.
- Pracownikom brakuje wiedzy dokąd zmierza nasza firma.
- Brakuje nam dobrych menedżerów.
- Wśród pracowników panuje pogląd „jeśli chcesz żeby praca była wykonana dobrze, zrób ją sam”.
- Pracownicy uważają, że nasze firmowe spotkania to strata czasu.
- Zbyt rzadko monitorujemy realizację naszych planów i przez to mamy problemy z ich realizacją.
- Pracownicy w firmie czują się zagubieni lub niedoinformowani.
- Rosną przychody firmy, ale nie jej zyski.

Te „bóle wzrostowe” nie są problemem samym w sobie, lecz symptomem głębszego problemu, którym jest „organizacyjna luka rozwojowa” występująca pomiędzy infrastrukturą niezbędną a posiadaną. W skład infrastruktury organizacji wchodzi jej zasoby, systemy wsparcia operacyjnego i systemy zarządzania oraz kultura umożliwiająca firmie prowadzenie rentownej działalności w perspektywie krótko- i długoterminowej. W rozdziale 2 piszemy, że do zasobów firmy zalicza się kapitał ludzki, środki finansowe oraz aktywa przedsiębiorstwa. Na systemy wsparcia operacyjnego składają się wszystkie systemy wykorzystywane na co dzień, niezbędne do wytworzenia produktu lub świadczenia usługi oraz do prowadzenia bieżącej działalności. Na systemy zarządzania składają się systemy planowania, struktura organizacyjna, systemy rozwoju zarządzania oraz zarządzania efektywnością. „Kultura” oznacza wartości, przekonania i normy kształtujące postawy ludzkie w przedsiębiorstwie oraz system zarządzania kulturą (jakikolwiek by on był). Są to systemy niezbędne do zarządzania całością przedsiębiorstwa w perspektywie długoterminowej.

Drugie największe wyzwanie stojące przed przedsiębiorcą

Gdy organizacja określi już swój rynek i rozpocznie wytwarzanie produktów i usług spełniających oczekiwania klientów na tym rynku, rozpoczyna się jej wzrost. Rozwojowi działalności będzie towarzyszyć konieczność przeprowadzenia zasadniczej transformacji ze spontanicznej, doraźnej, wolnej duchem dotychczasowej działalności przedsiębiorczej w podmiot lepiej zaplanowany pod względem formalnym, zorganizowany i zdyscyplinowany. Organizacja musi przejść z działalności opartej na nieformalnych planach i reagowaniu jedynie na konkretne zdarzenia do działalności, której planowanie jest integralną częścią; z działalności, w której stanowiska i zakres odpowiedzialności nie są jasno sprecyzowane do takiej, w której zakres ten oraz wykluczające się wzajemnie role są do pewnego stopnia określone; z działalności, w której brakuje systemu egzekwowania odpowiedzialności i systemu kontroli do takiej, w której istnieją cele, parametry i związane z nimi wcześniej określone systemy wynagradzania oraz systemy formalnej oceny pracowników; z działalności opartej na praktycznym szkoleniu pracowników podczas pracy do takiej, w której istnieją formalne programy rozwoju menedżerów; z działalności, w której nie tworzy się budżetu do działalności, w której przygotowuje się budżety, raporty i uwzględnia się odchylenia; wreszcie z działalności, w której zysk jest czymś przypadkowym do takiej, w której cel w zakresie osiągniętych zysków jest jasno określony. Mówiąc krótko, firma musi przejść transformację z etapu początkującego przedsięwzięcia w coś, co nazywamy „zorientowaną na przedsiębiorczość, profesjonalnie zarządzaną organizacją”.

Czytając rozdział 1, przekonamy się, że jest to okres, w którym cechy osobowości założyciela firmy, które pierwotnie przyczyniły się do sukcesu organizacji, mogą prowadzić do jej upadku. Większość przedsiębiorców ma doświadczenie w sprzedaży, wykształcenie techniczne albo zna się na jakiejś konkretnej branży. Zwykle lubią robić wszystko po swojemu. Być może są inteligentniejsi albo mają lepszą intuicję od swych pracowników polegających na wszechwiedzy swych szefów. Typowi przedsiębiorcy działają, a nie zarządzają, a wielu z nich nie ma nawet formalnego wykształcenia z zarządzania, choć pewnie większość przeczytała najnowsze bestsellery z tej dziedziny. Cenią sobie poczucie „wolności od więzów korporacyjnych”. Odrzucają spotkania, plany na papierze, szczegółowe harmonogramy i budżety, uważając je za przywileje biurokracji. Po cichu myślą sobie: „poradziliśmy sobie bez tych wszystkich rzeczy, więc do czego są nam teraz potrzebne?”. Niestety, natura samej organizacji się zmieniła, dlatego zmianom musi poddać się też jej kierownictwo.

Nie ma jednej dobrej recepty na skuteczne przejście z etapu przedsiębiorstwa początkującego do etapu przedsiębiorstwa profesjonalnie zarządzanego. Niezależnie od wybranej drogi kluczem do przeprowadzenia efektywnej zmiany jest uświadomienie sobie przez przedsiębiorcę faktu, że organizacja wkroczyła w nową fazę swego cyklu życia i że poprzedni sposób funkcjonowania przestał być skuteczny.

Przeprowadzanie zmian w organizacji

W miarę rozwoju organizacja będzie zmuszona wprowadzić u siebie nie jedną, lecz wiele ważnych zmian i przekształceń, którymi trzeba będzie zarządzać. Dlatego najważniejsze pytanie, jakie powinni zadać sobie doświadczeni liderzy (zarówno przedsiębiorcy tworzący nowe, jak i dyrektorzy wielkich firm o przychodach liczonych w miliardach) brzmi: „co zrobić, aby skutecznie poprowadzić organizację do kolejnego etapu wzrostu?”. Aby móc udzielić na nie zadowalającej odpowiedzi, trzeba uświadomić sobie, że istnieją przewidywalne etapy rozwoju organizacji, że organizacja musi wypełnić pewne istotne zadania dotyczące swego rozwoju na każdym etapie oraz że wzrostowi temu towarzyszą pewne typowe problemy z nim związane. Aby to lepiej zrozumieć, należy się posłużyć pewnymi ramami, w których można osadzić czynniki decydujące o skutecznym rozwoju organizacji.

Część pierwsza książki skupia się na określeniu tych czynników decydujących o sukcesie, określeniu przewidywalnych etapów wzrostu organizacji (z których każdy wymaga zmian) oraz na osobistych zmianach, które muszą przejść przedsiębiorcy i liderzy, aby umożliwić swej firmie osiągnięcie następnego etapu.

W rozdziale 1 piszemy o zmianach osobistych i organizacyjnych niezbędnych w całym cyklu życia przedsięwzięcia gospodarczego. W rozdziale tym przyglądamy się różnym rodzajom zmian osobistych i organizacyjnych, które dyrektor generalny firmy musi wprowadzić w miarę jej wzrastania. Te poszczególne rodzaje przeobrażeń obejmują zmianę roli dyrektora generalnego, stylu zarządzania oraz zachowań i postaw niezbędnych do zapewnienia skutecznych przekształceń organizacyjnych. Opisujemy także zmiany strategiczne i zmiany w „projektowaniu architektury”, które są niezbędne do zapewnienia organizacji zdrowego rozwoju na przestrzeni czasu.

W rozdziale 2 przedstawiano kompleksowe ramy skutecznego rozwoju organizacji. Omówiono też czynniki, które powodują, że firma odnosi sukcesy i jest rentowna. Czerpiąc z naszego prawie czterdziestoletniego doświadczenia w badaniach i konsultacjach z różnymi organizacjami różnej wielkości, prezentujemy systematyczne podejście do zrozumienia sześciu najważniejszych zmiennych decydujących o skuteczności przedsiębiorstwa. Przyglądamy się tym sześciu głównym zadaniom w zakresie rozwoju organizacji i opisujemy, co należy zrobić, aby wypełnić każde z nich. W omawianym rozdziale proponujemy czytelnikowi metodę oceny mocnych stron własnej firmy przez pryzmat pewnych zmiennych, które nazwaliśmy Piramidą rozwoju organizacyjnego. Dajemy także czytelnikowi do rąk bazę danych, którą może wykorzystać do porównania „wyniku rozwoju strategicznego” swojej firmy z wynikami innych firm.

W rozdziałach 3 i 4 określamy i badamy siedem różnych etapów wzrostu organizacji, od założenia nowego przedsięwzięcia poprzez wczesną fazę dojrzałości organizacji, do jej upadku i odrodzenia się.

W rozdziale 3 skupiamy się na czterech pierwszych etapach rozwoju od narodzin przedsiębiorstwa do etapu zwiększenia jego skali oraz od etapu zwiększenia skali do etapu profesjonalizacji i konsolidacji. Cztery etapy opisane w tym rozdziale łącznie obejmują okres od narodzin przedsięwzięcia, poprzez jego transformację do momentu, kiedy staje się ukierunkowanym na przedsiębiorczość, profesjonalnie zarządzanym przedsiębiorstwem. W rozdziale 4 przyglądamy się trzem pozostałym etapom: dywersyfikacji, integracji oraz upadkowi – odrodzeniu. Poza tym w obu rozdziałach omawiamy nacisk, jaki należy położyć na każde z tych sześciu najważniejszych zadań na wszystkich etapach rozwoju organizacji.

W rozdziale 5 określamy i opisujemy problemy doświadczane przez wszystkie rozwijające się organizacje. Proponujemy metodę oceny tych bolączek oraz stopnia ich nasilenia. Członkowie kierownictwa wyższego szczebla powinni umieć rozpoznawać te problemy i traktować je jako objawy wskazujące na konieczność przeprowadzenia zmian w swej organizacji. Przedstawiamy również metodę oceny „bólów wzrostowych” odczuwanych przez firmę oraz interpretacji stopnia ryzyka związanego z konkretnymi problemami (także ostatecznym upadkiem) zagrażającymi firmie. Czytelnik otrzymuje do rąk bazę danych, którą może wykorzystać do porównania wyniku dotyczącego problemów wzrostowych swojej firmy z wynikami innych firm.

Łącznie rozdziały od 1 do 5 tworzą pojęciową mapę zadań, na których należy się skupić, budując firmę mającą odnosić trwałe sukcesy. W części I udzielamy także wskazówek dotyczących analizy i planowania zmian niezbędnych do przeprowadzenia firmy z jednego etapu rozwoju do następnego.