

Wstęp

12 października 2011
19:25

Organizacje nie powstają po to, żeby być zarządzane, ale po to, by dostarczać określonych dóbr i usług. Są to jednak na tyle złożone systemy, że występuje tam potrzeba koordynacji - **zarządzania**.

Rozwój przedsiębiorstwa jest cechą bardzo indywidualną. Działania sprawdzone w jednej firmie nie dają gwarancji sukcesu w innej.

Przyjęcie w zarządzaniu tzw. "orientacji rozwojowej" jest konsekwencją zidentyfikowania kilku podstawowych zasad lub też założeń nierozzerwalnie związanych z funkcjonowaniem organizacji:

- Wszystkie organizacje zmierzają do mniej lub bardziej przewidywalnego schyłku, któremu mogą się przeciwstawić podejmując walkę o przetrwanie
- Organizacje muszą nieustannie poszukiwać sposobu przeciwdziałania stagnacji i schyłkowi
- Czas czy wielkość organizacji nie są jedynymi wyznacznikami stanu jej rozwoju
- Rozwój realizuje się zawsze w specyficznym dla danej organizacji "polu sił", którego rozpoznanie ma istotny wpływ na sukces lub porażkę, wzrost lub kryzys

Zjawiska rozwoju występujące w otaczającej nas rzeczywistości należą więc do najbardziej oczywistych elementów naszego doświadczenia, choć jak dowodzi praktyka, nie zawsze potrafimy je właściwie i w porę interpretować. Charakter rozwoju może być:

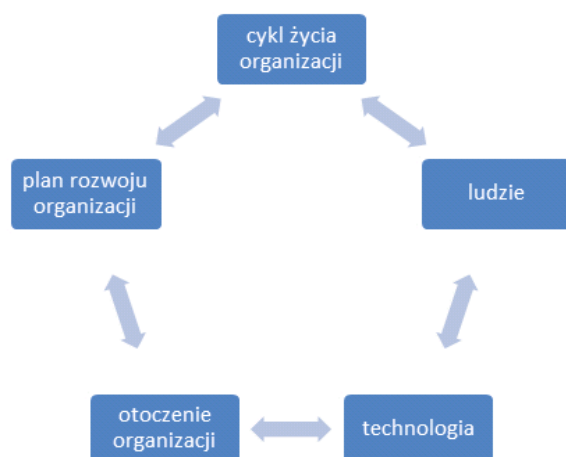
- Celowy bądź przypadkowy
- Postępowy lub wsteczny
- Samoistny lub wymuszony
- Ciągły lub skokowy

Rozwój rozumiemy jako zachodzący w procesie zmian.

Chodzi o to, aby **rozwój nadążał za wzrostem**.

Sytuacyjny model organizacji - optymalny projekt dla danej organizacji zależy od przyjętych czynników sytuacyjnych.

Czynniki wpływające na projekt organizacji



W interpretacji rozwoju organizacji, jako procesu doskonalenia miejsca zajmowanego przez nią w otoczeniu zwraca się uwagę na to, że rozwój jest efektem opanowania przez organizację procesów "uczenia się". Na ukształtowanie takiego podejścia istotny wpływ miała koncepcja organizacji jako otwartego systemu działania oraz przyjęcie analogii organizacji jako organizmu - systemu i to organizmu będącego elementem większego systemu (jak u organizmów żywych ekosystemów). Do charakterystycznych cech, przypisywanych takiemu systemowi, należą: **zmienność, dynamiczna homeostaza, negatywna entropia i tzw. ekwifinalność**, czyli właściwość osiągania danego celu różnymi efektywnymi sposobami.

W konsekwencji przyjęcia paradygmatu organizacji jako systemu współdziałania elementów składowych ze sobą oraz z elementami otoczenia rozwojem nazwiemy cyklicznie powtarzający się proces obejmujący **trzy funkcje**:

Selekcję

Organizacje powstają na drodze wyboru (selekcji) działań niezbędnych do realizacji zamierzonych celów. Selekcja tychże działań pozwala więc na powstanie systemu i uzyskanie przez niego niezbędnej autonomii i swobody działania. W działalności gospodarczej selekcja przejawia się przedsiębiorczością, rozumianą jako całokształt działań związanych z uruchomieniem nowego przedsięwzięcia (powiedzenie: od pomysłu do przemysłu).

Należy jednak pamiętać, że działania związane z selekcją nie są tylko i wyłącznie charakterystyczne dla małych i średnich firm, a powinny posiadać tę cechę również firmy duże. Ponieważ tak jak powiedział P. Drucker: *dzisiejsze przedsiębiorstwa, zwłaszcza duże, nie mają szans na przeżycie w dobie gwałtownych zmian i innowacji, jeśli nie zdobędą kompetencji przedsiębiorczych*.

Zdolność do abstrakcyjnego myślenia, bycia przedsiębiorczym. Posiadanie "młodego umysłu".

Selekcja i odpowiadająca jej w dziedzinie działalności gospodarczej przedsiębiorczość pociągają za sobą określone skutki:

- Niepewność spowodowana głównie niedostatkami informacji
- Zależność wynikająca z ograniczonej zasobów
- Ryzyko związane z możliwością czerpania nie tylko korzyści, ale i ponoszenia strat.

Kompensację

Organizacje próbują radzić sobie z tym zjawiskiem, czyli kompensować ich wpływ. Rezultatem tego jest konieczność zarządzania nimi, harmonizowania i koordynowania zarówno wzajemnego oddziaływania poszczególnych części organizacji, jak i jej działań jako całości w stosunku do otoczenia. Zarządzanie jako kompensacja stanowi więc funkcję systemów (organizacji), umożliwiającą przetrwanie w otoczeniu, a istota takiego zarządzania polega na ich stabilizacji poprzez redukcję niepewności, zależności i ryzyka.

Miejsce jakie organizacje zajmują w otoczeniu, nie jest im dane raz na zawsze. Z jednej strony działa **prawo entropii**, zgodnie z którym wszystkie systemy wskazują naturalną skłonność do upadku (prawo powszechnego ciężenia ku dołowi), z drugiej zaś każdy system dąży do poprawy swego położenia wobec otoczenia, głównie w stosunku do innych systemów (**prawo negatywnej entropii**).

Zmianę

Niezbędnym działaniem, jakie w tej sytuacji musi podjąć organizacja (system), jest zmiana - polegająca na walce z entropią i dążeniu do doskonalenia bądź poprawy pozycji zajmowanej w otoczeniu.

Współcześni menadżerowie nie tylko dostrzegają konieczność zmian, ale wręcz traktują je jako szansę. T. Peters napisał: *sukces przychodzi do tych, którzy lubią chaos, ciągłe zmiany, a nie do tych, którzy zmierzają do ich eliminacji*.

Na podstawie wymienionych uwag można stwierdzić, że organizacje kształtują swój byt w triadzie:

- Zaistnienie (selekcja)
- Przeżycie, przetrwanie (kompensacja)
- Doskonalenie osiągniętego stanu (zmiana)

Są to filary egzystencji organizacji jako systemu działania w turbulentnym otoczeniu, czyli inaczej mówiąc, jest to **tryptyk rozwoju organizacji**.

Koncepcja cyklu życia może być również stosowana do analizy rozwoju przedsiębiorstwa.

Pomimo, że analogie życia organizacji i organizmów są dopuszczalne i inspirujące, to należy pamiętać o kilku istotnych różnicach:

- Sekwencja faz rozwojowych organizmów ma charakter deterministyczny, jest w dużym stopniu genetycznie zakodowana i ściśle określona prawami natury, natomiast kolejność faz czy form rozwojowych przedsiębiorstw nie można dokładnie zaprogramować
- Organizmy rozwijają się głównie przez adaptację do zmieniającego się otoczenia, zaś przedsiębiorstwa zaś wykazują wiele cech systemów "uczących się", co pozwala im na aktywne oddziaływanie na otoczenie, a nawet na sterowanie nim w mniejszym lub większym zakresie.
- Przedsiębiorstwa jako systemy otwarte cechuje negatywna entropia, czyli zdolność przeciwdziałania kryzysom, która w przypadku organizmów jest bardzo ograniczona.
- W fazie końcowej organizmów następuje ich schyłek i śmierć, a przedsiębiorstwa mogą odżywać, odradzać się wielokrotnie w zasadzie bez ograniczeń.

Jackson i Morgan podzielili cykl rozwoju systemów społecznych na trzy podstawowe fazy:

- Powstanie i wzrost
- Stabilizację i dynamiczną równowagę
- Zmianę lub upadek i rozwiązanie

Charles Handy "Wiek paradoksu - w poszukiwaniu sedna przyszłości"



"Krzywa ta streszcza w sobie historię samego życia. Startujemy powoli, chwiejnie i eksperymentujemy, potem wzrastamy, a następnie chylimy się ku upadkowi. Taka jest historia brytyjskiego imperium, taka też imperium rosyjskiego i wszystkich innych imperiów. Taka jest historia kariery i upadku, cyklu życia produktów oraz wielu korporacji.

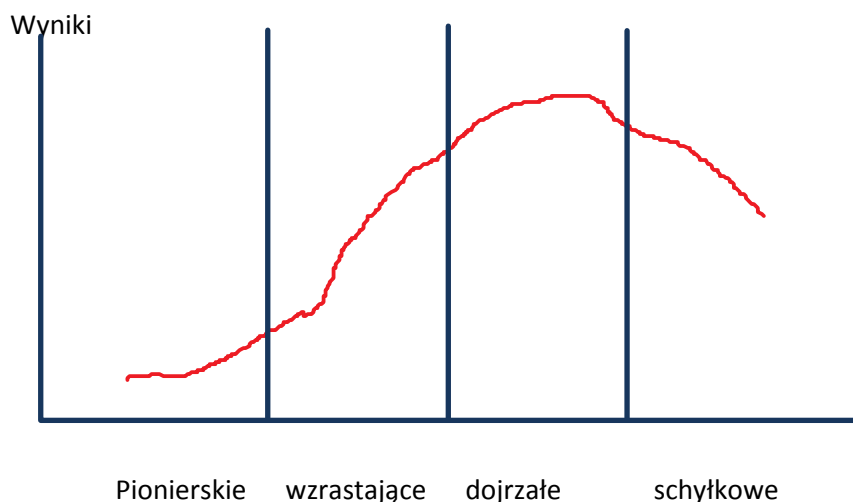
Podstawowe formy rozwojowe przedsiębiorstw

25 grudnia 2011

16:58

W wyniku przyjęcia koncepcji cyklu życia w odniesieniu do rozwoju organizacji można wyróżnić cztery podstawowe, wzorcowe formy rozwojowe przedsiębiorstw. Są to przedsiębiorstwa (przedstawia to poniższy rysunek):

- **Pionierskie**
- **Wzrastające i ekspansywne**
- **Dojrzałe**
- **Schyłkowe**



Przedsiębiorstwa pionierskie

Grupa przedsiębiorstw pionierskich jest duża i bardzo zróżnicowana. Należą do nich nowo zakładane firmy, korzystające z wypróbowanych pomysłów (jest ich najwięcej) oraz te, które wciąż tworzą i znajdują nowe możliwości w działalności gospodarczej. Tutaj chodzi np. o następujące przedsiębiorstwa

- Tzw. **High Tech** - swą egzystencję opierają na postępie technologicznym
- Kształtujące i wykorzystujące swoje kluczowe umiejętności
- Tzw. **market-driven** - potrafiące odkrywać, a nawet tworzyć nowe rynki
- Tzw. **Leveraged Buyouts** specjalizujące się w przejmowaniu innych firm o aktualnie zaniżonej wartości rynkowej, przeprowadzające ich restrukturyzację, aby w konsekwencji osiągnąć duże zyski z ich sprzedaży.

Wiek firm	Procent firm, które przeżyły	Procent firm, które przeżyły 5 kolejnych lat
5	38	55
10	21	65
15	14	70
20	10	73
25	7	76
50	2	83
75	1	86
100	0,5	88

Zalety i wady przedsiębiorstw pionierskich

- **Zalety**
 - Założyciel jako siła napędowa
 - Podstawy innowacyjności i kreatywności
 - Wysoka skłonność do elastyczności i adaptacji
 - Wysokie zaangażowanie i poczucie obowiązku
 - Szybkość w podejmowaniu i zmianach decyzji
 - Możliwość niezauważania i niedoceniań przez konkurencję
- **Wady**
 - Często niewystarczające i ograniczone doświadczenie
 - Małe możliwości samofinansowania
 - Zwykle niewystarczające kwalifikacje personelu
 - Ograniczone możliwości dywersyfikacji ryzyka
 - Zwykle przeakcentowane podejście techniczne

Przedsiębiorstwa wzrastające i ekspansywne

Przedsiębiorstwa dynamicznie wzrastające są wdzięcznym obiektem badań. Zainteresowanie badaczy budzą głównie czynniki sprzyjające osiągnięciu sukcesu i sprawności.

Wzrost nie zawsze jest miarą sukcesu i rozwoju firmy. Czasopismo "Fortune" od kilkudziesięciu lat prowadzi ranking najbardziej podziwianych przedsiębiorstw w USA. Według specjalnej ankiety, rozprowadzanej wśród 1 tysięcy menadżerów i analityków finansowych, ocenia się prawie 400 firm z 41 branż. W rankingu przeprowadzonym w 1995r. Pierwszą dziesiątkę tworzyły:

1. Rubbermaid
2. Microsoft
3. Coca-Cola
4. Motorola
5. Home Depot
6. Intel
7. Procter&Gamble
8. 3M
9. United Parcel Service
10. Hawlett-Packard.

Firmy te zawdzięczają swoje wysokie pozycje w klasyfikacji następującym czynnikom:

- Sprawność kierownictwa
- Jakości wyrobów i usług
- Innowacyjności
- Długoterminowym zmianom wartości akcji
- Kondycji finansowej
- Pozyskiwaniu utalentowanych pracowników i stwarzaniu im szans rozwoju
- Odpowiedzialności wobec społeczeństwa
- Oszczędzaniu środowiska naturalnego
- Umiejętność wykorzystania posiadanych zasobów.

Cechy firm doskonale zarządzanych jako generator wartości i rozwoju

1. Położenie nacisku na działanie
2. Zbliżenie się do klienta
3. Autonomia i przedsiębiorczość
4. Wydajność przez ludzi
5. Motywacja przez wartości
6. Trzymanie się swojej specjalności
7. Prosta struktura, nieliczny sztab
8. Jednoczesna dyscyplina i swoboda

Zalety i wady przedsiębiorstw wzrastających

- **Zalety**
 - Szybki i odczuwalny wzrost zysku
 - Malejące koszty jednostkowe
 - Wysoka motywacja i zadowolenie pracowników
 - Dynamika przedsiębiorczości
 - Profesjonalizacja i stabilizacja działalności przedsiębiorstwa
 - Świadome i celowe zajmowanie się problemami strategicznymi
- **Wady**
 - Wzrastająca kompleksowość zadań menadżerskich
 - Niebezpieczeństwo zbyt dużej ekspansji w stosunku do dysponowanych zasobów (finansowych, infrastruktury, ludzkich, etc.)
 - Niebezpieczeństwo wejścia w nowe obszary biznesu zbyt odległe od podstawowych umiejętności.

Przedsiębiorstwa dojrzałe

Dynamiczny wzrost po pewnym czasie przechodzi w fazę stabilizacji. Okres dojrzałości w rozwoju firmy pozwala jej czerpać korzyści z osiągniętego poziomu wzrostu. W fazie tej jednak staje się ona "przedsiębiorstwem na rozdrożu". Stabilizacja nie może trwać zbyt długo, prędzej czy później firma stanie przed dylematem: dalszy wzrost albo schyłek. Dlatego też każde przedsiębiorstwo osiągnące poziom dojrzałości ma do wyboru trzy opcje działania, sprowadzające się do odpowiedzi na pytanie: **inwestować**, **konsumować** czy **likwidować**? Ma ono równie istotne znaczenie dla dużych, zdywersyfikowanych firm, jak i dla małych, opierających swą egzystencję na pojedynczym wyrobie lub usłudze.

Zalety i wady przedsiębiorstwa dojrzałego

- **Zalety**
 - Funkcjonalnie wyspecjalizowana i doświadczona kadra zarządzająca
 - Wysoki, wolny "cash-flow"
 - Niskie koszty dzięki korzyści "ekonomii skali"
 - Możliwość rozporządzania znacznymi zasobami
 - "know-how" i doświadczenie w zakresie technologii rynków, dystrybucji, itp..
 - Kompensacja ryzyka przy realizacji założonych projektów
 - Stabilizacja obrotów i celów finansowych
- **Wady**
 - Niedostatek elastyczności przy zmieniającym się otoczeniu
 - Bariery dla innowacji
 - Powiększające się oddalenie "top menadżerów" od rynków
 - Wzrastająca krótkookresowość i "ilościowość" orientacji menadżerów
 - Niedostatek swobody przedsiębiorczo usposobionych pracowników
 - Marnotrawstwo środków z powodu konfliktów i walki o władzę

Przedsiębiorstwo schyłkowe

Charakterystyczną cechą przedsiębiorstwa schyłkowego jest kryzys. Pojęcia tego nie należy jednak utożsamiać z wszelkimi rodzajami trudnościami, które zdarzają się zawsze. Takie problemy, jak np. opóźnione dostawy materiałów, awarie maszyn, pożar magazynów, nie muszą wcale oznaczać kryzysu, choć mogą mieć wpływ na przejściowe pogorszenie efektów osiąganych przez firmę.

Kryzysem nazywamy stan, który wskutek kumulacji wielu zjawisk zagraża pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz zdolności generowania dochodów. W praktyce jego objawem jest przede wszystkim utrzymujący się przez dłuższy czas spadek wielkości sprzedaży i osiąganych zysków.

Przyczyny kryzysu można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Pierwsze z nich to np. wahania w popycie na wyroby lub usługi, pojawienie się nowych konkurentów, niekorzystne

regulacje prawne, zmiany sytuacji politycznej, itp. Przyczynami wewnętrznymi natomiast mogą być błędy w zarządzaniu, zbyt szybki wzrost, konflikty osobowe i walka o władzę, brak wykwalifikowanej kadry, naruszenie przez firmę obowiązującego prawa.

Kryzysu nie należy jednak traktować jednoznacznie, jako nieodwracalnego zła. Chińczycy wykazali wielką mądrość, przedstawiając w swoim piśmie słowo "kryzys" w postaci dwóch symboli, oznaczających niebezpieczeństwo i szansę.

Zalety i wady przedsiębiorstwa schyłkowego

- **Zalety**
 - Uzyskanie chwilowego wsparcia przez państwo
 - Czerpanie na przykład przejściowych korzyści dzięki ograniczeniu konkurencji
 - Okazja do "oczyszczenia bilansu"
- **Wady**
 - Odływ środków (*cash-drain*)
 - Wykorzystywanie rezerw
 - Złe nastroje wśród menedżerów i pracowników, słaba motywacja, drenaż mózgów
 - Wewnętrzne skostnienie, ogólny brak przedsiębiorczości i innowacyjności
 - Wzrastające oddalenie naczelnego kierownictwa od rynków
 - Obstawanie przy iluzorycznych często pomysłach na przyszłość
 - Możliwość postawienia firmy w stan upadłości.

Dobrym przykładem wyjścia z kryzysu jest przypadek Stoczni Szczecińskiej. Uznano go zresztą za wzorcowy dla przedsiębiorstw przechodzących transformację w krajach Europy Wschodniej, o czym świadczy obszerne studium zamieszczone w 1995 roku w czasopiśmie "Harvard Business Review".

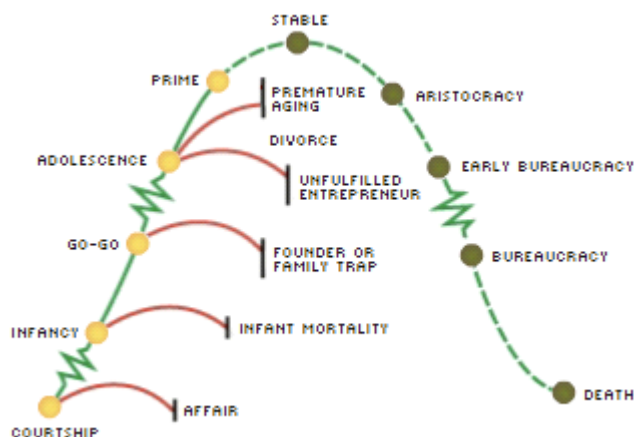
Model Aizesa

25 grudnia 2011

16:53

Adnotacja: znalazłem wyczerpujący opis modelu Adizesa na stronie tego kołosa (lepszego źródła nie da się znaleźć) oraz na jakimś podejrzanym blogu. Zaletą pierwszego jest obszerność opisu, a drugiego język polski i zwięzłość. To co jest poniżej to połączenie obu wersji. Najpierw jest streszczenie tekstu przygotowanego przez Adizesa.

 Następnie, oznaczony symbolem jak po lewej stronie i napisany kursywą jest tekst anonimowego Polaka z anonimowego bloga. Nie zawsze ujmuje wszystko, ale od biedy najważniejsze rzeczy są tam zawarte.



Courtship

Moje tłumaczenie: okres godowy :)

Tłumaczenie jakiegoś leszcza z internetu: **Przedzałożycielstwo**

Jest to pierwszy etap w tworzeniu się organizacji. Istnieje ona póki co jedynie w głowie założyciela, który rozważa możliwości rozwoju. Najważniejszy na tym etapie jest entuzjazm i oddanie właściciela. Im bardziej ryzykowne przedsięwzięciem, tym będzie wymagało większego poświęcenia.

Typowe są obawy o powodzenie przedsięwzięcia oraz mnóstwo nasuwających się pytań. Jak tego dokonać? Co powinno być zrobione w pierwszej kolejności? Kto będzie zainteresowany moim produktem/usługami?

Jeśli nie przetestujemy hipotetycznie pierwszych chwil organizacji, w tym przede wszystkim trudności biurokratycznych itp., może się okazać że jest to tylko zauroczenie - jesteśmy pełni entuzjazmu, ale brak nam oddania i poświęcenia i przez to poddajemy się przy pierwszych trudnościach.

 *Przyszli twórcy firmy koncentrują się na pomysłach i przyszłych możliwościach, tworząc i rozważając ambitne plany. W momencie, gdy założyciele zaczynają brać pod uwagę ryzyko, etap przedzałożycielstwa kończy się i zaczyna się okres niemowlęctwa .*

Problemy fazy przedzałożycielskiej:

- **Typowe:**
 - Nadmierna ekscytacja
 - Niepewność, wątpliwości i strach
 - Przytłaczająca liczba detali
- **Nietypowe:**
 - Śladowe zaangażowanie
 - Brak strachu

- Kierowanie się tylko z biciem jak najszybciej majątku

Infancy

Tłumaczenie: stadium początkowe, dzieciństwo

Tłumaczenie jakiegoś leśzcza z internetu: **Niemowlęstwo**

Niemowlęstwo zaczyna się w momencie, gdy zostaje wzięte pod uwagę ryzyko finansowe. Założyciel odchodzi z dotychczasowej pracy, bierze spory kredyt na rozkręcenie firmy i/lub oferuje 40% udziałów zewnętrznym inwestorom.

Organizacje w tej fazie rozwoju są zorientowane na działanie. Koniec gadania, trzeba się wziąć do pracy i wypracować wyniki (rosnąca sprzedaż). Podobnie jak niemowlak, firma na tym etapie potrzebuje dwóch rzeczy: bezgranicznej miłości rodziców (założyciela) oraz mleka (zastrzyku gotówkowego).

Właściciel i pracownicy ciągle testują swoje możliwości i wytrzymałość. Ciągłe kłopoty, stres czy niejasności są czymś normalnym. Wszyscy pracują często po kilkanaście godzin dziennie, 7 dni w tygodniu. Pracownicy czują się przywiązani do firmy i liczą na błyskawiczny rozwój, przez co zgadzają się pracować za stawki niższe, niż u konkurencji.

Organizacja jest bardzo silnie związana z właścicielem, gdyż nie wytworzyły się jeszcze standardowe procedury, które można by oddelegować na niższe szczeble. Jeśli na tym etapie założyciel nagle by zmarł, organizacja najprawdopodobniej również kopnęłaby w kalendarz.

Organizacja wymaga częstych i wysokich inwestycji przy raczej znikomych skutkach (przynajmniej na tym etapie rozwoju są one znikome). Czasem, gdy brakuje pieniędzy, organizacja szuka dodatkowych źródeł zarobku i np. zaczyna oferować usługi, które nie mieszczą się w wizji firmy, ale okazują się niezłym sposobem na zarobienie pieniędzy. Z czasem te "poboczne" zlecenia mogą okazać się na tyle dochodowe, że organizacja zrezygnuje z podstawowego produktu/usługi i poświęci wszystkie środki właśnie tym pobocznym.

Sprzedaż jest wykorzystywana głównie nie do osiągnięcia zysku, lecz do wypracowania solidnej pozycji na rynku. Opinie najpierw ze strony beta testerów, a następnie klientów pozwalają udoskonalić produkt/usługę. Jeśli firma nie jest w stanie zainteresować grupy odbiorców, która miała być kluczowym klientem, ma poważny kryzys, który może doprowadzić nawet do śmierci organizacji.

Przepis na klęskę

Generalnie chodzi tu o zanik entuzjazmu u właściciela lub o poważny błąd.

Jeśli zapasy gotówki bezpowrotnie się wyczerpały, a firma ciągle znajduje się na etapie niemowlęstwa i nie jest w stanie wypracować swojej pozycji na rynku, może się okazać że właściciel straci wiarę w sukces i może nawet zdecydować się na zamknięcie firmy. Możliwe jest również, że zostanie popełniony poważny błąd. Na tym etapie, gdy płynność finansowa jest bardzo mała, a zobowiązania duże, organizacja nie jest w stanie przetrwać skutków poważnych błędów (np. konstrukcyjnych w produkcie albo błędnego określenia profilu odbiorcy), gdyż konsekwencje finansowe będą zbyt duże.

Przepis na sukces

Ta faza zakończy się sukcesem tylko wtedy, gdy właściciel będzie w stanie prowadzić organizację w sposób sprawny i zdecydowany. To nie jest czas na decentralizację i delegowanie uprawnień, gdyż najczęściej to właściciel jest najlepszym specjalistą w firmie i to on musi nadzorować każdy etap jej działalności. Dopóki firma nie zyska stabilności finansowej, o wszystkim powinien decydować właściciel.



Uwaga założycieli przesuwają się z pomysłów i możliwości na wyniki. Występuje potrzeba

napędzania sprzedaży w kierunku tego działania. Nikt nie przywiązuje większej wagi do pracy administracyjnej, kontroli, systemów czy procedur. Założyciele pracują po 16 godzin dziennie, sześć do siedmiu dni w tygodniu, próbując robić wszystko samodzielnie. Ten etap kończy się, gdy firma zyskuje stabilność finansową.

Problemy fazy niemowlęcej:

- **Typowe**
 - Złe doświadczenia klientów z produktem lub obsługą
 - Borykanie się z ukończeniem produktu lub usługi
 - Produkt początkowy odnosi klęskę i zostaje zastąpiony następnym
 - Mało procedur, zasad i systemów
 - Właściciel i podwładni popełniają błędy
 - Zarządzanie przez kryzys
 - Właściciel zaangażowany w proste, codzienne czynności
 - Wszystko skupia się wokół właściciela
 - Testowane jest zaangażowanie założyciela
 - Brak funduszy
- **Nietypowe**
 - Produkt zostaje wypuszczony na rynek przed ukończeniem
 - Skrajny perfekcjonizm - ciągłe ulepszanie produktu oderwane od potrzeb rynku
 - Niemożność uzyskania udziału w rynku
 - Brak reakcji na porażkę produktu
 - Brak tolerancji dla błędów
 - Powtarzanie tych samych błędów w kółko
 - Właściciel całkowicie oderwany od rzeczywistości, w której działa firma
 - Niemożność ściągnięcia odpowiednio wykwalifikowanych specjalistów
 - Powolne podejmowanie decyzji, paraliż przez nadmierną analizę
 - Arogancja i dyktatura właściciela
 - Brak wsparcia ze strony inwestorów
 - Brak wsparcia ze strony najbliższych
 - Środki wydawane na niepotrzebny sprzęt lub inne nieuzasadnione ekonomicznie rzeczy.

Go-Go

Tłumaczenie: ekhm... striptiz :P

Tłumaczenie jakiegoś leszcza z internetu: **Wzrost**

Organizacja w fazie wzrostu ma produkt lub usługę odnoszącą sukces na rynku. Kluczowi odbiorcy są zadowoleni i zwiększają zamówienia. Nawet inwestorzy są podekscytowani.

Poczucie sukcesu sprawia, że wszystko wydaje się łatwe. Pojawia się arogancja, która może być niebezpieczna dla firmy (inwestycje w nowe gałęzie rynku, o którym firma niewiele wie sprawiają, że łatwo popaść w kłopoty finansowe).

Firmy często na tym etapie wpadają w pułapkę uzależnienia od ciągłego wzrostu sprzedaży. Przyjmują zlecenia nie zastanawiając się, czy są w stanie je realizować. Często nowe umowy są nieopłacalne, jedyny zysk to zwiększona sprzedaż, jednak nie idzie za nią zysk.

Często największą bolączką jest sam właściciel - nie potrafi jasno sprecyzować swoich wymagań i tylko nieliczni, pracujący z nim najdłużej, są w stanie go zrozumieć. Stają się oni kluczowymi pracownikami, bez których firma najpewniej błyskawicznie by upadła. Pozostali pracownicy często popełniają błędy wynikające z niejasnych poleceń, co jednak tylko utwierdza właściciela w przekonaniu, że "jak chcę coś zrobić dobrze, to muszę to zrobić sam". I mamy błędne koło.

Pracownicy są sfrustrowani, bo coraz trudniej osiągnąć dobre wyniki. Wszystko przez niejasne polecenia, chaos organizacyjny i nadmiar pracy. Część z pracowników może się zdecydować nawet na odejście z pracy.

Przepis na klęskę

Bardzo poważny kryzys następuje, gdy nie udaje się rozdzielić funkcji właściciela i menadżera. Jeśli dotyczy to rodzinnego biznesu, to oznacza najczęściej, że najważniejsze funkcję pełnią członkowie rodziny, nawet jeśli nie są wybitnymi specjalistami w danej dziedzinie. Prowadzi to do niezadowolenia wykwalifikowanych pracowników oraz nieefektywnego funkcjonowania firmy.

W przypadku jednego właściciela, kryzys dotyczy dużej niechęci do delegowania uprawnień - właściciel chce decydować o najmniejszym nawet detalu, co spowalnia funkcjonowanie firmy. Dodatkowo, w przypadku gdy właściciel nie jest specjalistą w danej dziedzinie, dochodzi też problem jakości decyzji - właściciel decyduje o czymś, nie mając o tym pojęcia.

Przepis na sukces

Firma wymaga ciągłych restrukturyzacji. Powinno rozpocząć się decentralizację, przeprowadzaną w sposób stopniowy, aby zarówno pracodawca jak i pracownicy byli do tego przygotowani. Najlepsze efekty przynosi delegowanie obowiązków na grupę ludzi (np. na jakiś dział firmy) niż na konkretnego pracownika.



Jest to etap szybkiego rozwoju. Wciąż sprzedaż jest priorytetem. Założyciele zaczynają być przekonani o swojej nieomyślności i wszystko postrzegają jako okazję. W konsekwencji ich arogancja sprawia, że przedsięwzięcia, które podejmują narażone są na rażące błędy. Organizują swoje firmy wokół ludzi, a nie wokół zadań. Zdolny pracownik ma naprawdę wiele obowiązków. Nadal jednak założyciele podejmują każdą decyzję.

Problemy fazy striptizu (lub wzrostu, jak kto woli):

- **Typowe**
 - Pewność siebie, zaparł
 - Wszystko jest jednakowo ważne
 - Przyjmowanie zamówień wykraczających poza możliwości firmy
 - Sprzedaż ważniejsza od zysków
 - Niejasna komunikacja
 - Niezapowiedane, nieplanowane i nieproduktywne zebrania
 - Niewydolna kontrola kosztów
 - Budżet konstruowany ad-hoc
 - Nadzieja na cud
 - Konstrukcja firmy przypomina domek z kart
 - Frustracja pracowników i szefostwa
 - Właściciel jest niezastąpiony
 - Chaos w podziale ról i odpowiedzialności
 - Następuje pierwszy poważny kryzys
- **Nietypowe**
 - Ślepa arogancja
 - WSZYSTKO jest najważniejsze! Brak określonego jednego celu i priorytetów
 - Ciągłe braki w jakości
 - Nikt poza właścicielem nie wie, o co w tym wszystkim tak naprawdę chodzi
 - Brak zebrań lub częste całkowicie bezproduktywne zebrania
 - Brak kontroli i planowania kosztów
 - Właściciel nie jest skłonny do zatrudniania ludzi zdolniejszych od niego
 - Właściciel nie chce delegować obowiązków
 - Kluczowi pracownicy odchodzą

- Zawalająca się infrastruktura, konstrukcja firmy
- Poleganie głównie na cudach i niezwykłych zbiegach okoliczności
- Kryzys niszczy pozycję firmy na rynku lub nawet niszczy całą firmę.

Adolescence

Tłumaczenie: młodość

Tłumaczenie jakiegoś leszcza z internetu: **Dorastanie**

Następuje odrodzenie organizacji, polegające na wyzwoleniu się spod wpływów założyciela. Tak jak nastolatek musi się usamodzielnic i przestać polegać tylko na rodzicach, tak i firma musi zacząć żyć własnym życiem.

Jest to bardzo burzliwy okres, pełen wewnętrznych konfliktów. Założyciel, początkowo traktowany niemal jak Bóg, przy pierwszych poważnych problemach zostaje odsunięty na bok na rzecz wykwalifikowanych menadżerów. Jakość wciąż nie spełnia wymogów klientów, a wewnątrz firmy następuje poważny konflikt między "starymi", a nowoprzyjętymi pracownikami.

Największymi trudnościami związanymi z przejściem z fazy wzrostu do dorastania są:

- **Decentralizacja**

Przypominający monarchię absolutną ustrój panujący w fazie wzrostu musi przekształcić się w coś na wzór monarchii konstytucyjnej. Choć z reguły właściciel zdaje sobie sprawę, że nie jest w stanie dłużej samodzielnie kierować firmą, boi się oddać część władzy. Często jest to obawa uzasadniona, gdyż pracownicy mogą nie być przygotowani do przejęcia części odpowiedzialności za firmę.

- **Zmiana kierownictwa najwyższego szczebla**

Zatrudnienie profesjonalnego menadżera zmienia sposób kierowania firmą z intuicyjnego na bardziej przemyślany. Głównym zadaniem nowego menadżera jest wprowadzenie w życie procesów, struktur i procedur, zapewniających długoterminowy wzrost oraz postępującą decentralizację.

Następuje kryzys na linii menadżer-właściciel, spowodowany odmiennym stylem zarządzania. Właściciel często ma wrażenie, że *"ten człowiek tu nie pasuje"*, *"gdybym ja tak prowadził firmę, nigdy nie odniósłbym sukcesu"*. Takie rozumowanie może doprowadzić nawet do zwolnienia menadżera, jednak nie będzie to słuszną decyzją. Odmienność stylu kierowania jest czymś normalnym, gdyż obecnie firma się rozrosła i metody sprawdzające się w małej firmie, przestały już być skuteczne.

Po objęciu stanowiska, menadżerowi ukazuje się obraz nędzy i rozpacz. Dokumentacja procesów i procedur, o ile w ogóle istnieje, jest niekompletna i źle prowadzona. Informacje, które powinny być zawarte w dokumentach, są w głowach pracowników z najdłuższym stażem, co daje im władzę i wpływy [*trochę jak egipscy kapłani, będący zapleczem intelektualnym faraona - przyp. tłumacz*]. Dlatego też próby sformalizowania procedur i uzupełnienia dokumentacji są odbierane jako atak na najbardziej doświadczonych pracowników. Powoduje to powstanie opozycji wobec nowego menadżera oraz skargi płynące do założyciela:

- *Ten nowy menadżer zrujnuje morale!*
- *On nie rozumie, jak działa firma!*
- *Jak dalej będzie tak prowadził firmę, to ją zniszczy!*
- *Zarządza firmą gorzej od pana!*
- *I tak dalej...*

Konflikt wewnątrz firmy narasta i tworzą się dwie frakcje: właściciel wraz z pracownikami o najdłuższym stażu pracy kontra nowy menadżer z nowymi pracownikami.

- **Aktualizacja celów firmy**

Konieczna jest zmiana celów firmy. Do tej pory firma była nastawiona na ciągłe zwiększanie sprzedaży, nawet kosztem zysków. Teraz pora, by pracować nie ciężiej, ale mądrzej i sprytniej. Najważniejsze staje się zwiększanie rentowności. Choć zmiany te wydają się proste, wcale takie nie są. Problemy polegają głównie na tym, że żaden dział firmy nie odczuwa potrzeby zmian, zrzucając to na inny (np. *Mój dział funkcjonuje świetnie. Idź do działu sprzedaży, to oni mają problem*).

Przepis na klęskę

Pograżenie się w kłótniach i konfliktach. Jak już wspomniano wcześniej, najpoważniejszy konflikt występuje na linii menadżer i nowi pracownicy kontra właściciel i pracownicy z długim stażem pracy.

Porażka następuje w chwili, gdy prawie cała energia poświęcana jest na spory, co paraliżuje działanie firmy. Dodatkowo, w przypadku firm rodzinnych może się zdarzyć, że w przeciwnych obozach znajdują się członkowie rodziny i nie sposób będzie oddzielić życia zawodowego od prywatnego - konflikty przeniosą się do domu, co może skłócić całą rodzinę i doprowadzić np. do rozwodu.

Najoptimalniejszym rozwiązaniem będzie próba pogodzenia obu stron konfliktu, tak aby mogły efektywnie współpracować. Często jest to jednak niemożliwe lub wymaga pomocy mediatora z zewnątrz.

Przepis na sukces

Kluczem do sukcesu na tym etapie rozwoju jest zwiększenie kontroli i usprawnienie systemu zarządzania (zastąpienie systemu przypominającego domek z kart czymś znacznie stabilniejszym), tak by wspierał obecny i przyszły wzrost firmy.

Najtrudniejsze będzie z pewnością uniezależnienie się od założyciela. Jeżeli to się uda przy jednoczesnym uniknięciu konfliktu na linii założyciel - nowy menadżer, firma śmiało może ogłosić sukces.



Na tym etapie firmy zmieniają się i przyjmują nową formę. Założyciele zatrudniają dyrektorów operacyjnych, ale ciężko im oddać stery. Postawa my (weterani) kontra oni (dyrektorzy operacyjni i ich zwolennicy) utrudnia działanie. Pojawia się tyle wewnętrznych konfliktów, że ludzie mają mało czasu na obsługę klientów. Firmy cierpią na tymczasowy zanik wizji.

Problemy fazy dorastania:

- Typowe
 - Niskie morale pracowników
 - Zaostrzone konflikty
 - Złe relacje pomiędzy pracownikami z długim stażem, a nowoprzyjętymi
 - Tymczasowe utracenie wizji i niejasność w hierarchii celów
 - Niesprawny system premiujący niewłaściwe zachowania
 - Upierdliwy zarząd (nie da się tego inaczej przetłumaczyć ;p)
 - Rekonstrukcja struktur organizacji
 - Rosnące zyski, stagnacja w sprzedaży
 - Zmniejszony nacisk na wielkość sprzedaży
- Nietypowe
 - Trwały spadek zaufania
 - Utrata kluczowych pracowników
 - Paraliż organizacyjny
 - Niechęć właściciela do oddelegowania obowiązków lepiej wykształconym pracownikom
 - Niechęć wobec decentralizacji

- Niezmienny i coraz gorzej funkcjonujący system zarządzania organizacją
- Odpowiedzialność delegowana bez uprawnień (czyli pracownik jest odpowiedzialny za coś, na co nie ma za bardzo wpływu)
- Rosnące zyski, spadająca sprzedaż
- Redukcja inwestycji w rozwój

Prime

Tłumaczenie: u szczytu formy

Tłumaczenie jakiegoś leśzcza z internetu: **Rozkwit**

Jest to etap rozwoju, gdy organizacja osiąga równowagę pomiędzy kontrolą, a elastycznością.

Główne cechy organizacji na tym etapie rozwoju:

- Organizacja ma jasno określony powód istnienia, a wszyscy pracownicy wiedzą, co mają robić
- Organizacja działa w sposób energiczny, skupiony na celu i przewidywalny
- Cele są jasno określone i sukcesywnie osiągane
- Bardzo ważna jest satysfakcja klientów i budowanie ich długofalowej lojalności. Jednocześnie organizacja jest zdyscyplinowana i wie, kiedy powiedzieć "NIE" dalszej ekspansji na inne rynki
- Priorytety są jasno określone
- Struktura organizacji działa sprawnie i wydajnie
- Proces decyzyjny jest jasno sprecyzowany - wszyscy wiedzą gdzie i w jaki sposób zapadają najważniejsze decyzje
- Choć może dochodzić do różnicy poglądów, są to najczęściej konstruktywne dyskusje prowadzone w sposób merytoryczny. Ataki personalne praktycznie się nie zdarzają
- Pracownicy są zadowoleni i tylko nieliczni chcą odejść. Na ich miejsce czeka już kolejka chętnych
- Organizacje na tym etapie pracują ciężko, by dostosowywać się do ciągłych zmian na rynku i tym samym wygrać ze słabszymi i/lub wolniejszymi konkurentami
- Szybko rośnie zarówno sprzedaż, jak i zyski

Największym problemem staje się utrzymanie równowagi pomiędzy kontrolą, a elastycznością. Drugim, nie mniej ważnym problemem, jest utrzymanie organizacji w tej fazie jak najdłużej. Wymaga to dynamicznego zarządzania, utrzymującego firmę w wysokiej formie.

Przepis na klęskę

Klęska następuje w momencie, gdy pojawiają się oznaki starzenia się organizacji, a zarządzający nie robią nic lub nie są w stanie nic zrobić, by temu zapobiec.

Przepis na sukces

O sukcesie można mówić w przypadku, gdy firmie udaje się utrzymać na tym etapie rozwoju przez pewien czas. Wymaga to aktywnej postawy i ciągłego dostosowywania się do rynku. Jeśli uda się nie osiąść na laurach, organizacja może stosunkowo długo bronić się przed procesami starzenia.



Z odnowioną jasną wizją, firmy osiągają równowagę pomiędzy kontrolą a elastycznością, które są ze sobą powiązane. Zdyscyplinowane choć innowacyjne firmy wciąż konsekwentnie zaspokajają potrzeby swoich klientów. Powstają nowe biznesy w ramach organizacji i są one decentralizowane by zapewniać nowe możliwości w cyklu życia.

Problemy fazy rozkwitu:

- Typowe

- Niedostateczna głębina zarządzania
- Nietypowe
 - Niedostateczna decentralizacja
 - Pragnienie utrzymania *statusu quo*
 - Oznaki dezintegracji
 - Oznaki zmniejszającej się aktywności w kierunku rozwoju
 - Poleganie na tym, co osiągnięto w przeszłości
 - Poczucie bezpieczeństwa przy jednoczesnym braku poczucia potrzeby pośpiechu
 - Wzrost czasu spędzanego za biurkiem

Stable

Tłumaczenie: faza stabilności

Tłumaczenie jakiegoś leśnicza z internetu: **Dojrzałość**

Organizacje na tym etapie zaczynają tracić na vitalności i starzeją się. Nie widać na razie tego w liczbach (często organizacje wciąż mają dobre wyniki sprzedaży i spore zapasy gotówki). Wyniki pogorszą się dopiero w momencie, gdy proces starzenia będzie już bardzo zaawansowany i może już być za późno na jakiegokolwiek zmiany.

Pierwsze objawy starzenia się organizacji można dostrzec w jej celach, podejściu do swojej działalności oraz zachowaniu kierownictwa, które zaje się być zadowolone z siebie i niechętnie do jakichkolwiek zmian.

Silna pozycja na rynku daje poczucie bezpieczeństwa i zniechęca do reform. Jeśli coś działa, to po co to zmieniać? Kreatywność i elastyczność schodzą na dalszy plan. Porządek i przewidywalność są najważniejsze. Panuje ogólna niechęć do ryzykownych działań.

Najważniejsze stają się analizy wyników i liczby, spychając na dalszy plan intuicję i emocje. Na znaczeniu zyskują działy: finansowy, prawny, kadrowy i zarządzania ryzykiem, a tracą: marketingu, sprzedaży i produkcji. Sprzedaż ciągle rośnie, jednak brakuje nowych, innowacyjnych produktów. "Nowe" produkty to najczęściej rozwinięcie lub wzbogacenie już istniejących i zapakowanie ich w nowe pudełko.

Przejście do następnej fazy, arystokracji, jest płynne i subtelne.



Firmy są wciąż silne, ale bez zapału i energii, z którą realizowały zadania w trakcie poprzednich etapów. Dział finansów próbuje nałożyć kontrolę na wyniki krótkoterminowe w sposób, który ogranicza długoterminową innowację. Zanika nacisk na marketing i badania.

Aristocracy

Tłumaczenie: arystokracja

Tłumaczenie jakiegoś leśnicza z internetu: **Arystokracja**

Cechy charakterystyczne organizacji w tej fazie:

- Mają stabilną sytuację finansową
- Mają obniżone wymagania dotyczące wzrostu
- Nie wykazują zainteresowania nowymi rynkami czy technologiami
- Skupienie się na dokonaniach z przeszłości, zamiast na przyszłości
- Są podejrzliwe i niechętnie nastawione wobec zmian
- Pragną zminimalizować ryzyko
- Inwestują znacznie więcej w systemy kontroli, zamiast w B+R (badania i rozwój)
- Większy nacisk na to, JAK coś zostało zrobione, niż CO zostało zrobione

→ Wszechobecna unifikacja - jednakowe stroje, wystrój wnętrz, zachowania

Spadek elastyczności zapoczątkowany na etapie dojrzałości staje się bardziej widoczny. Większość celów minimalizuje ryzyko i stawia głównie na wyniki finansowe. Na tym etapie bardzo duży nacisk postawiony jest na zachowanie pracowników organizacji - gdzie się spotykają, jak ze sobą rozmawiają, jak się ubierają itp. Królują potężne dębowe biurka, marmurowe toalety i inne, niepotrzebne wydatki, które pochłaniają duże ilości pieniędzy. Na zebraniach z kolei króluje nadmiar pomocy wizualnych, obszerne opracowania i bezproduktywny język, pełen wielokrotnie złożonych zdań z których nic nie wynika. Ludzie mówią, by mówić, a nie by cokolwiek powiedzieć.

Firma traci udziały w rynku, jednak nikt nie mówi tego otwarcie na zebraniach. Powstają dwa obiegi informacji: oficjalny, pełen pustych frazesów i fałszywego optymizmu oraz nieoficjalny, w którym kierownicy są przerażeni sytuacją firmy.

Kierownictwo wyższego szczebla zachowuje się, jakby byli władcami absolutnymi, doskonale jednak wiedzą, że praktycznie nic nie mogą. Stali się marionetkami w rękach licznych grup wpływów - zarówno kluczowych klientów, państwa (w zależności od typu działalności), polityków, związków zawodowych, etc.

Firmy na tym etapie rozwoju, z nadmiarem gotówki, mogą próbować kupić dopiero rozwijające się przedsiębiorstwa. Najczęściej wybór pada na firmę będącą na etapie wzrostu. Niestety dla kupionej firmy może się okazać to katastrofalne w skutkach, gdyż ogrom biurokracji i powolność działania paraliżują jej działanie, a na tym etapie aby utrzymać się na rynku trzeba działać szybko i nie bojąc się ryzyka.

Choć wciąż dochodowe, firmy dysponują coraz bardziej przestarzałymi rozwiązaniami. W firmie w późniejszym etapie tej fazy zaczyna panować wszechobecne poczucie niemocy, niektórzy nawet z tego powodu decydują się na odejście.

Przejście do następnej fazy jest szybkie i bolesne - wynika z malejących przychodów i udziałów w rynku. To, co arystokratyczne kierownictwo ukrywało niedopowiedzeniami i gotówką na kontach, nagle wychodzi na jaw. Miłe uśmiechy znikają, w rękach pojawiają się noże i zaczyna się zabawa na całego.



Brak nowych inicjatyw staje się sposobem na życie. Zewnętrzne oznaki szacunku - ubiór, wygląd biura i tytuły - nabierają ogromnego znaczenia. Firmy przejmują rozwinięte przedsiębiorstwa, zamiast skupiać się na nowych inicjatywach. Ich kultura przedkłada sposób wykonywania spraw ponad to co i dlaczego jest wykonywane przez pracowników. Liderzy firm opierają się na sprawdzonych w przeszłości metodach, nie szukając nowych rozwiązań.

Early Bureaucracy

Tłumaczenie: wczesna biurokracja

Tłumaczenie jakiegoś leszcza z internetu: **Rekryminacja**

Ze słownika języka polskiego:

Rekryminacja - odpowiadanie oskarżeniem na oskarżenia lub wzajemne obwinianie się o coś

Wszyscy zajęci są szukaniem winnych kryzysu w organizacji. W firmie panuje kompletna paranoja, każdy próbuje wbić nóż w plecy każdemu, konflikty pomiędzy pracownikami absorbują praktycznie całą energię. Problemy dotychczas przypisywane niekorzystnej koniunkturze czy pechowi przybierają postać personalną, co wpływa na pogłębianie się konfliktów między pracownikami.

W poszukiwaniu kozła ofiarnego zwalnia się najczęściej najcenniejszych i najmniej winnych pracowników, np. z działu rozwojowego czy działu marketingu (że niby to oni zawalili sprawę, tymczasem najczęściej wykonywali tylko polecenia lub trzymali się strategii narzuconej z góry).

Poszczególne działy walczą ze sobą, nawzajem obwiniając się za katastrofalną sytuację firmy. W tej chorej, przepełnionej paranoją atmosferze dochodzi do licznych zwolnień, część pracowników postanawia odejść. Jeśli uda się przetrwać ten gorący okres, organizacja przechodzi do etapu biurokracji.



Na tym etapie, firmy prowadzą "polowanie na czarownice", by dowiedzieć się, kto popełnił błąd, zamiast próbować odkryć co poszło nie tak i jak można to naprawić. Energia firmy skupia się w głównej mierze na redukcji kosztów, zamiast na generowaniu przychodów. Kierownictwo walczy o ochronę swego terytorium, izolując się od pozostałych kolegów. Błache zatargi stają się powszechne w życiu firmy.

Bureaucracy

Tłumaczenie: biurokracja

Tłumaczenie jakiegoś leszcza z internetu: **Biurokracja**

Biurokracja to etap, na którym organizacja powinna już być martwa, jednak z jakiegoś powodu tak się nie dzieje. Najczęściej tym powodem jest finansowanie przez państwo (może to być państwowa firma lub pomoc w formie dotacji) lub jednostki samorządowe.

Praca w takiej organizacji jest raczej bezstresowa - wszystko jest jasno skodyfikowane, nie ma żadnych niespodziewanych sytuacji, dla wszystkiego są odpowiednie procedury. Struktura jest tak rozrośnięta, że poszczególne działy nie mają pojęcia, co się dzieje w innych. Pracownicy utrzymujący kontakt z klientami nie są w stanie udzielić żadnych informacji, a jedynie sformułować notatkę, którą przekażą do odpowiedniego działu.

Organizacje te istnieją najczęściej nie dla jakiegoś celu czy z jakiegoś powodu, tylko z powodu tradycji. Procedury są dla samych procedur, np. firma każe stać klientom w kolejce tylko po to, żeby powiedzieć im, do której kolejki mają się udać w następnej kolejności.

Są to kolosy na glinianych nogach - najczęściej całkowicie uzależnione od państwa lub samorządu, a zatem również od sytuacji politycznej w kraju. Mniej przychylni politycy w władzy albo prywatyzacja mogą zmieść taką organizację z powierzchni ziemi w bardzo krótkim czasie.



Jeśli firmy nie upadły na poprzednim etapie, możliwe jest, iż są w uregulowanym środowisku, gdzie czynnikiem determinującym sukces nie jest usatysfakcjonowanie klientów, ale to, czy są oni politycznie aktywnym trwałym czy zobowiązaniem. Na tym etapie firmy stają się biurokratyczne. Zwiększa się liczba procedur i dokumentacji, a zasady i strategie duszą innowacje i kreatywność. Nawet klienci - opuszczeni i zapomniani - odkrywają, że muszą opracować strategię, by przyciągnąć uwagę kogokolwiek.

Death

Tłumaczenie: śmierć

Tłumaczenie jakiegoś leszcza z internetu: **Śmierć**

Firma kopie w kalendarz, gdy nie pozostaje już nikt na tyle oddany, by dalej ją podtrzymywać przy życiu. Najczęściej ma to związek z niemożnością wygenerowania potrzebnych przychodów. Śmierć może nastąpić nagle, ale firma może też trwać przez długi okres w stanie agonalnym (czyli na etapie biurokracji).

Podsumowanie



Na każdym etapie, istnieje zestaw działań, czyli środków niezbędnych, by młoda firma osiągnęła etap Rozkwitu lub starsza mogła powrócić do tej fazy rozwoju przedsiębiorstwa. Według Ichaka Adizesa firmy przechodzą ten proces cały czas.

Interesujące jest również to, co Adizes pisze na temat problemów, które firma napotyka w trakcie swojego 'życia'. Są one wg niego nieodzownym i potrzebnym elementem związanym z rozwojem przedsiębiorstwa. Gdyby firma nie napotykała trudności, byłaby po prostu martwa. Autor dzieli jednak problemy na typowe i przewidywalne w danym momencie oraz niestandardowe, czyli występujące wówczas, gdy się ich nie spodziewamy. Aby jednak umieć odróżnić normalne problemy od nietypowych, należy zrozumieć cykl życia firmy.

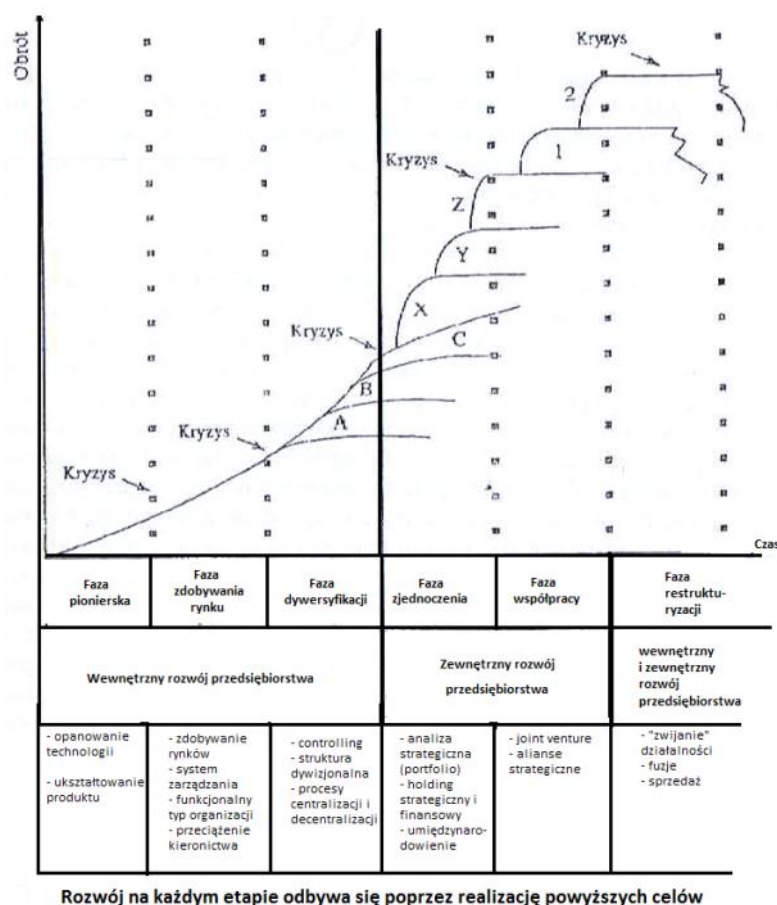
Model Bleichera

25 grudnia 2011

17:26

Bardzo skąpe źródła (w sumie tylko 3 strony w zeszytach naukowych), także trudno nazwać to wyczerpującym podejściem do tematu, ale cóż... Na bezrybiu i rak ryba...

Najpierw wykresik z zeszytów naukowych (nienajlepsza jakość skanu, ale te najmniej czytelne rzeczy poprawiłem).



Model Bleichera podobny jest do Greinera z tą różnicą, że bierze pod uwagę zewnętrzne alternatywy rozwoju. Model Bleichera składa się z 6 faz. Każda z nich kończy się specyficznym kryzysem, który (tak jak u Greinera) jest bardzo ważnym momentem - jeśli poradzimy sobie z kryzysem - przechodzimy do następnej fazy. Jeśli nie, firma najprawdopodobniej upadnie.

Pierwsze trzy fazy opierają się na wewnętrznym potencjale firmy. Dalszy rozwój przedsiębiorstwa może być realizowany poprzez połączenie z innym przedsiębiorstwem, co stwarza możliwość korzystania ze wspólnego potencjału.

Poniższy tekst pochodzi z *Wybranych modeli organizacji* autorstwa Ewy Kozień. Dodałem nagłówki, żeby łatwiej się czytało.

Faza pionierska

W pionierskiej fazie rozwoju przedsiębiorstwa istotny jest pomysł związany z tym, jaki wyrób będzie produkowany oraz działania skoncentrowane na próbie opanowania technologii. W momencie, gdy proces produkcyjny zostanie opanowany z sukcesem, nowy produkt, który zaspokoi potrzeby ograniczonego kręgu odbiorców, zostanie wprowadzony na rynek (**wejście na rynek poprzez niszę**).

Aktywność w fazie pionierskiej skupiona jest wyłącznie w całości na idei technologicznej i wejściu na rynek. Założyciel przedsiębiorstwa jest często zarówno wynalazcą i przedsiębiorcą, cechuje go kreatywność, innowacyjność i gotowość poniesienia na siebie ryzyka. W zakresie wewnętrznej organizacji można zauważyć wiele improwizacji, przedsiębiorca wydaje polecenia osobiście i bezpośrednio swoim podwładnym. Zarządza przedsiębiorstwem, opierając się na własnych umiejętnościach, wiedzy, intuicji i doświadczeniu. Zachowania pracowników są wzmacniane przez osiąganie sukcesu. W operatywnym działaniu na plan pierwszy wysuwają się problemy w zakresie realizacji funkcji przedsiębiorstwa związane z zaopatrzeniem, gospodarką materiałową, produkcją, magazynowaniem i dystrybucją. Dużo uwagi poświęca się zabezpieczeniu finansowemu.

Czynników kryzysogennych fazy pionierskiej można upatrywać w samej idei przedsiębiorczości oraz w **niewystarczających zasobach** lub też przyczyny kryzysu mogą tkwić w zbyt małych umiejętnościach menadżerskich przedsiębiorcy.

Faza zdobywania rynku

W fazie zdobywania rynku udaje się zrealizować przedsiębiorstwu jego podstawową ideę dotyczącą szerszego udostępnienia odbiorcom produktu na rynku. Nisza rynkowa zostaje poszerzona. Zwiększa się niebezpieczeństwo wystąpienia wąskich gardeł w zakresie dostaw. Z ciągłym wzrastaniem przedsiębiorstwa związane są potrzeby finansowe, oznacza to niekiedy przyjęcie nowych wspólników lub zmianę formy prawnej przedsiębiorstwa celem zwiększenia zasobów finansowych.

Przedsiębiorca zatrudnia menadżerów, którym stopniowo przekazuje część swoich kompetencji. W zakresie systemu zarządzania uwaga zostaje skierowana na problem wewnętrznej organizacji oraz standaryzacji zasad i procedur, a także tworzy się systemy planowania, informacji i kontroli.

Przyczyny kryzysu tej fazy należy szukać w **błędym oszacowaniu możliwości wzrostu** organizacji w stosunku do jej wewnętrznego potencjału, a także konkurencji w momencie wejścia przedsiębiorstwa na rynek i utrzymania na nim pozycji. Kryzys organizacji może być również konsekwencją zaniedbania tworzenia potencjałów strategicznych wskutek koncentrowania się na "mnożenia" istniejącego.

Faza dywersyfikacji

Faza dywersyfikacji polega na zróżnicowaniu i opracowaniu nowych produktów, co wiąże się z wprowadzeniem innowacji poprzez **szukanie nowych technologii**. W zależności od postępującego procesu dywersyfikacji produkcji może nastąpić skokowy (gwałtowny) rozwój organizacji. Elementy, na które zwraca się szczególną uwagę w tej fazie, to: **narzędzia efektywnego zarządzania, kultura organizacyjna** oraz **kreatywność** pracowników. Zmiany dotyczą precyzyjnego sformułowania celów oraz określenia polityki przedsiębiorstwa. W fazie tej w wyniku zróżnicowania asortymentu produktów poszukuje się nowych pól działania w sferze technologicznej i rynkowej w celu zmniejszenia zależności od dotychczasowej domeny. Proces dywersyfikacji może przybierać różne formy i powodować dywizjonalizację struktury. W fazie tej ze względu na ułatwienie kierowania może dojść do oddzielenia nowych segmentów i tworzenia prawie niezależnych filii. Zarządzanie strategiczne jest ukierunkowane na zróżnicowanie. Na znaczeniu zyskuje zarządzanie portfelowe.

W fazie dywersyfikacji może wystąpić potencjalny kryzys, gdy przedsiębiorstwo w zaawansowanym procesie dywersyfikacji nie opanuje w pełni procesów technologicznych produkowanych wyrobów lub **straci pozycję na rynku**. Kryzys może również zwiększyć niekompetentność kierownictwa.

Faza zjednoczenia

W fazie zjednoczenia, gdy przedsiębiorstwo nie może osiągać określonych celów i wzmocnić swojego udziału w rynku w wyniku własnej wewnętrznej aktywności, czy też postępujący - oparty na wewnętrznym potencjale - proces dywersyfikacji przebiega w wolniejszym tempie, to przedsiębiorstwo może **wzrastać poprzez połączenie** z innym przedsiębiorstwem i wykorzystanie jego potencjału. Proces koncentracji kilku organizacji prowadzi do tworzenia takich form organizacyjno-prawnych jak **holding**. Układ typu holdingowego nazywany jest potocznie układem matka-córka (spółka holdingowa - spółka filialna). Przedsiębiorstwo macierzyste działa jako holding strategiczny i finansowy. (Holding finansowy pozwala na scentralizowane dysponowanie znacznymi

środkami finansowymi bez ich bezpośredniego posiadania. Holding strategiczny umożliwia władzom zajęcie się głównie podejmowaniem decyzji strategicznych, tj. zapewnieniem pomocy w zakresie rozdziału środków finansowych, dostępu do nowych technologii, marketingiem, kupnem i sprzedażą przedsiębiorstw).

Faza współpracy i faza restrukturyzacji

O tych dwóch fazach nie było ani słowa w materiałach, którymi dysponuję (tak jakby brakowało strony), także wszystko co o tym jest, znajduje się na schemacie na początku tematu.

Model Greinera

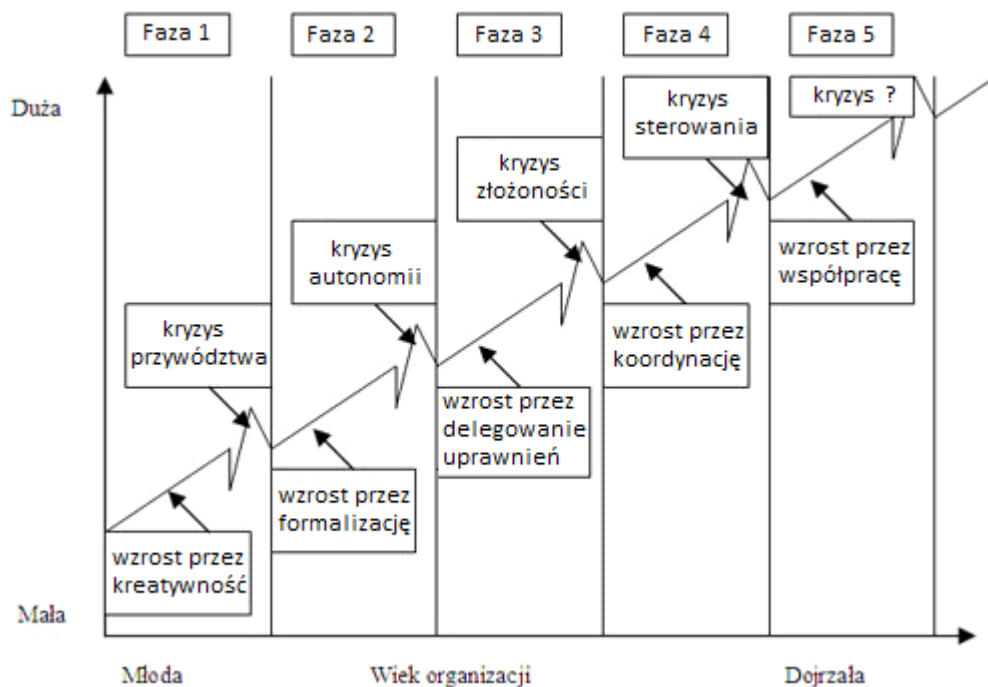
25 grudnia 2011

17:26

Informacje wstępne

- Każda z 5 faz składa się z fazy ewolucji (wzrostu liniowego) i rewolucji (kryzysu).
- Kryzys wymaga reform w organizacji, inaczej grozi jej upadek.
- Po przezwyciężeniu kryzysu możliwy jest dalszy rozwój
- Model odnosi się wyłącznie do wzrostu organizacji

Najważniejszy diagramik, który mówi wszystko:



Wyjaśnienie, na wypadek, jakby diagramik jednak nie był zbyt rozmowny i nie powiedział wszystkiego:

Graficzne przedstawienie wszystkich faz rozwoju (różnice w nazewnictwie poszczególnych etapów wynikają z kilku wersji funkcjonujących w polskiej literaturze i nie poprawiałem ich, żeby potem się nie okazało, że na egzaminie zastosuje nazewnictwo, które się tu nie pojawiło i kłapa):



Faza kreatywności

Wzrost przez kreatywność:

- Organizacja stawia nacisk na wytworzenie produktu oraz na wejście i utrzymanie go na rynku zbytu (*make&sell*).
- Kierownictwo jest przedsiębiorcze, koncentrując całą energię na produkcji i marketingu.
- Organizacja i komunikacja jest niesformalizowana,

Kryzys przywództwa:

- Przedsiębiorca (właściciel) nie posiada odpowiednich umiejętności zarządzania albo nie koncentruje na czynnościach związanych z zarządzaniem organizacją wystarczająco dużo uwagi.
- Wyjściem jest zatrudnienie **profesjonalnego menadżera**

Faza formalizacji

Wzrost przez formalizację:

- Precyzyjne określenie kierunku rozwoju organizacji
- Sformułowanie celów organizacji
- Podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności

Kryzys autonomii:

- Uprawnienia decyzyjne skupione na najwyższym szczeblu (*top management*)
- Komunikacja i gromadzenie informacji coraz bardziej sformalizowane i nieefektywne
- Rozwiązaniem jest **decentralizacja**, czyli przekazanie części uprawnień w dół piramidy organizacyjnej

Faza delegowania uprawnień

Wzrost przez delegowanie uprawnień:

- Naczelne kierownictwo skupia się na celach strategicznych
- Kierownictwo średniego szczebla przejmuje pozostałe obowiązki

Kryzys sterowania:

- Rozbieżność pomiędzy kierownictwem naczelnym a średnim szczeblem zarządzania
- Komunikacja staje się jeszcze bardziej formalna

- Brak realnej kontroli nad organizacją przez naczelne kierownictwo
- Rozwiązaniem jest wprowadzenie **koordynacji działań** na wszystkich szczeblach

Faza koordynacji

Wzrost przez koordynację:

- Skoordinowanie działań i przedsięwzięć przedsiębiorstwa

Kryzys złożoności:

- Znaczne obciążenie kierownictwa średniego szczebla
- Konflikty kierowników średniego szczebla z naczelnymi
- Powstanie nieproduktywnego biurokratyzmu
- Tłumienie wszelkich form indywidualności i innowacyjności
- Rozwiązaniem jest **współdziałania i współodpowiedzialność**.

Faza współpracy

Wzrost przez współpracę:

- Ograniczenie formalizmu i biurokracji
- Rozwijanie współpracy pomiędzy jednostkami i komórkami organizacyjnymi
- Wprowadzenie mechanizmów samokontroli i samodyscypliny

Kryzys X:

- Nie jest określone, jaki to kryzys
- Może dotyczyć efektywności
- Lub wypalenia zawodowego
- Może też prowadzić do fazy, która nie jest określona