

Agata Orkisz

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Identyfikacja fazy cyklu życia organizacji z wykorzystaniem metody list kontrolnych na podstawie wybranej firmy konsultingowej

Streszczenie:

Znajomość aktualnego etapu rozwoju organizacji w cyklu jej życia jest niezbędne w procesie zarządzania strategicznego. Wiedza ta pomaga osobom decyzyjnym w firmie w planowaniu przyszłych działań oraz podejmowaniu aktywności prewencyjnych. Źródłem niniejszego artykułu były badania empiryczne przeprowadzone przez autorkę samodzielnie w jednej z krakowskich firm consultingowych działających w obszarze Market Access produktów leczniczych. Artykuł przedstawia wyniki badań cyklu życia firmy uzyskanych na podstawie analizy jakościowej i ilościowej. W badaniach tych wykorzystano dwie metody badawcze: studiowania dokumentów źródłowych oraz list kontrolnych. Wykazano, że analizowana organizacja znajduje się w fazie rozwoju określanej jako wzrost, równocześnie obserwuje się znaczący udział cech charakterystycznych dla fazy dojrzałości, co sugeruje konieczność zwrócenia szczególnej uwagi przez zarządzających firmą na czynniki determinujące osiągnięcie kolejnej fazy rozwoju.

Słowa kluczowe: cykl życia firmy, rozwój firmy, ocena technologii medycznych, diagnozowanie organizacji, listy kontrolne

Wprowadzenie

Teoretyczne zaplecze etapów życia firm bierze swój początek z nauk biologicznych, a więc z cyklu życia każdego żywego organizmu. Organizmy w trakcie rozwoju przechodzą swoiste fazy, które wymagają nabycia nowych umiejętności, adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia, a także przyjęcia nowych ról w społeczeństwie, które nierzadko są źródłem poważnych zmian¹. Podobnie sytuacja kształtuje się w przypadku przedsiębiorstw, które w swoim cyklu życia przechodzą swoiste etapy, muszą ustawicznie adaptować się do zmieniających się warunków otoczenia oraz przyjmować nowe role w odpowiedzi na działania konkurencji². Przedsiębiorstwa pomimo osiągniętego sukcesu czy wysokiego wzrostu nie są pozbawione ryzyka upadku, w związku z czym zasadna jest analiza cyklu ich życia. Organizacje rozwijając się powinny znać swoje mocne i słabe strony, tak aby w przyszłości móc spokojnie przetrwać pojawiające się trudności.

Teorie cyklu życia oferują pewien zestaw kryteriów, który pozwala na dokonanie oceny stopnia identyfikacji z określonym etapem rozwoju, stanowiąc tym samym drogowskaz umożliwiający

¹ Ch. Nordström, G.E. Choi, C. Llorach, The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness. A Study of Swedish Gazelle Companies. Jönköping International Business School, 2012, s. 9-18.

² Z. PierścioneK, Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996, s. 49

osiągnięcie kolejnego etapu lub ostrzegając przed pojawiającymi się trudnościami. W związku z powyższym autorka, w ramach współpracy z krakowską firmą consultingową działającą w obszarze Market Access produktów leczniczych, podjęła badania w celu identyfikacji etapu jej rozwoju.

Celem artykułu jest przedstawienie rezultatów badań cyklu życia analizowanej firmy na podstawie wyników analizy jakościowej i ilościowej. W pracy wykorzystano metodę list kontrolnych oraz studiowania dokumentacji firmy. Autorka w zakończeniu prezentowanego artykułu przedstawia wnioski jako rekomendacje dla firmy.

Teoretyczne podstawy cyklu życia organizacji

Tworzenie modeli ułatwia rozumienie zjawisk, które są trudne do wyobrażenia lub kiedy ich intelektualne poznanie jest ograniczone ze względu na poziom skomplikowania. Modele pozwalają na ujęcie zjawisk w prostych formach, które znacznie ułatwiają komunikację. Wiele modeli zakłada zasadę cykliczności, czyli powtarzalności zjawisk, która to stanowi jedną z podstawowych cech naszej rzeczywistości. Cykliczność zjawisk pozwoliła na stworzenie modeli cyklu życia organizacji, natomiast pierwsze pojęcie odnoszące się do cyklu życia zostało opisane w biologii. W naukach o zarządzaniu cykl życia bardzo często jest przedstawiony za pomocą „krzywej S”, jednak może on mieć również kształt koła lub spirali, która to symbolizuje zdolność do odradzania się i powrotu do wcześniejszych faz rozwojowych. Badania dotyczące modeli rozwoju organizacji uzależnione są od przyjętych przez autorów czynników dominujących zachodzących procesów. W związku z czym powstają modele, które mają bardzo podobne fazy, ale charakteryzują się inną orientacją. Ponadto istotną rolę odgrywa proces przeprowadzanych zmian, gdzie mając na względzie jego przebieg, strukturę oraz uczestników można wyróżnić teologiczne, dialektyczne czy ewolucyjne modele cykli życia organizacji³. Dostępna literatura dostarcza dużej liczby różnych modeli rozwoju organizacji (*ang. organizational life cycle, OLC*), w których etapy rozwoju oscylują w granicach od 3 do nawet 10. Modele te powstawały na przestrzeni kilkudziesięciu lat, jako odpowiedź na zmieniające się warunki funkcjonowania organizacji. W zamieszczonej poniżej tabeli przedstawiono wybrane modele OLC, które powstały pomiędzy 1967 r. a 1991 r. wraz z ich krótką charakterystyką (patrz tab. nr 1).

<p>Downs: Motywacja wzrostu (1967 r.)</p> <p>Model opracowany został w oparciu o obserwacje instytucji rządowych. Składa się on z trzech faz: pierwsza (walka o autonomię), druga (wzrost), trzecia (zwolnienie). Pierwsza faza wiąże się z legalizacją działań organizacji oraz pozyskaniem zasobów niezbędnych do jej funkcjonowania (głównie zasoby finansowe i ludzkie). Przejście do drugiej fazy związane jest z przekroczeniem tzw. progu przetrwania. Organizacja będąc w fazie wzrostu kładzie największy nacisk na innowacje i kreatywność. Trzecia faza (zwolnienie) charakteryzuje się tworzeniem szczegółowych opisów i regulaminów, działania mają więc bardziej przewidywalny charakter⁴.</p>
<p>Lippitt i Schmidt: Rozwój jako zmiana krytycznych działań menedżerskich (1967 r.)</p> <p>Pierwszy model opracowany w odniesieniu do przedsiębiorstw sektora prywatnego. Składa się on z trzech faz rozwoju: narodziny, młodość i dojrzałość. Faza narodzin związana jest ze zdobywaniem wiedzy koniecznej do prawidłowego funkcjonowania organizacji, tworzy się system produkcji lub oferowanych usług. W fazie młodości nacisk położony jest na budowanie stabilnych fundamentów niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania organizacji, dążenie do utrzymania stabilności działalności oraz zdobywanie reputacji. Faza dojrzałości to tworzenie unikalnego wizerunku marki oraz oferowanych produktów, osiągnięcie zdolności do zmian oraz wspierania społeczeństwa⁵.</p>

³ A. Zarębska, Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2002, s. 73-79.

⁴ G. Łukasiewicz, Rola funkcji personalnej w cyklu życia organizacji, Zeszyty Naukowe nr 853 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Kraków 2011, s. 8-9.

⁵ L.G. Lippitt, W.H. Schmidt, Crises in a Developing Organization, Harvard Business Review, 1967, [dostęp 24.10.2018], <https://hbr.org/1967/11/crises-in-a-developing-organization>.

<p>Scott: Rozwój jako integracja strategii i struktury (1971 r.)</p> <p>Model wyróżnia trzy fazy rozwoju, w czasie których organizacja przechodzi od nieformalnej do zbiurokratyzowania struktury. W fazie pierwszej organizacja charakteryzują się brakiem lub bardzo niskim stopniem sformalizowania, niewielka liczba oferowanych produktów/usług, kierownictwo firmy osobiście sprawuje kontrolę nad organizacją, nagrody mają paternalistyczny wymiar. W fazie drugiej organizacja charakteryzuje się funkcjonalną specjalizacją, większą instytucjonalizacją oraz bezosobowym systemem nagradzania pracowników. W fazie trzeciej organizacja posiada zdyspersyfikowaną linię oferowanych na rynku produktów oraz zorientowana jest na rozwój i badania⁶.</p>
<p>Greiner: Model wzrostu (rozwoju) jako procesu ewolucji i rewolucji (1972 r.)</p> <p>Organizacje mogą znajdować się w dwóch stanach: ewolucji i rewolucji. Stan ewolucji odnosi się do sytuacji, w której organizacja jest na ścieżce stałego wzrostu, oznacza to m.in.: że powiększa ona liczbę zatrudnianych pracowników czy zwiększa wpływy ze sprzedaży (towarów i/lub usług), ale jednocześnie większe zmiany dotyczące jej funkcjonowania nie są wprowadzane. Stan rewolucji jest swego rodzaju odpowiedzią na pojawiające się w organizacji znaczące wstrząsy i konflikty zaburzające jej prawidłowe funkcjonowanie, jednocześnie zmuszające kierownictwo do podejmowania radykalnych działań. Stany ewolucji i rewolucji wraz z upływem czasu następują na przemian. Model Greinera oprócz wskazanych dwóch stanów, zawiera dodatkowe trzy elementy: wiek organizacji, rozmiar i tempo wzrostu branży⁷.</p>
<p>Lyden: Rozwój jako ewolucja funkcji organizacji (1975 r.)</p> <p>Organizacja kładzie głównie nacisk na problemy funkcjonalne występujące na poszczególnych etapach jej rozwoju. Na początku drogi rozwoju organizacja skupia się na adaptacji i generowaniu niszy w otoczeniu zewnętrznym, co związane jest z innowacyjnym podejściem. W drugim etapie organizacja skupia się na pozyskiwaniu zasobów oraz przepływie niezbędnych w jej funkcjonowaniu procedur. Etap trzeci to skierowanie uwagi na osiągnięcie założonych celów oraz efektywności i wydajności produkcji. Etap czwarty, ostatni, obejmuje procesy nastawione na stabilizację funkcjonowania oraz instytucjonalizację⁸.</p>
<p>Katz i Kahn: Model rozwoju struktury organizacyjnej (1978 r.)</p> <p>Zespół autorów Katz i Kahn wyróżnia trzy etapy rozwoju struktury organizacyjnej. Etap pierwszy (początkowy), w którym członkowie organizacji współpracują w oparciu o ich wspólne potrzeby i oczekiwania. Etap drugi (stabilizacja struktury) następuje formalizacja i koordynacja działań, formowanie się systemu władzy, powstaje nieformalna struktura, role w firmie się formalizują. Etap trzeci (dopracowywania wspierającej struktury) formują się systemy adaptacyjne, takie jak np. kierowania, zaopatrzenia, następuje również instytucjonalizacja więzi organizacyjnych⁹.</p>
<p>Kimberly: Rozwój jako sterowanie wewnętrznymi procesami społecznymi oraz ewolucja struktury i relacji z otoczeniem (1979 r.)</p> <p>Kimberly argumentował, że pierwszy etap rozwoju organizacji pojawia się zanim organizacja jest faktycznie utworzona i obejmuje on organizowanie zasobów oraz formułowanie ideologii. Drugi etap obejmuje selekcję tzw. osoby stanowiącej główny napęd w trakcie rozwoju, zatrudnienie pracowników oraz uzyskania wsparcia od partnerów strategicznych. Etap trzeci to formowanie się tożsamości organizacyjnej, wysokie zaangażowanie emocjonalne i fizyczne członków organizacji, oraz wysokie przywiązanie i oddanie podstawowej misji i ideologii organizacji. Etap czwarty obejmuje instytucjonalizację, a więc pojawienie się bardziej sztywnych reguł, struktura jest bardziej sformalizowana, a organizacja może lepiej przewidywać zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym¹⁰.</p>
<p>Churchill i Lewis: Model rozwoju małych i średnich firm (1983 r.)</p> <p>Zaproponowany model wyróżnia pięć faz rozwoju małej i średniej firmy. W fazie pierwszej (powstanie) ma miejsce rejestracja firmy, system jest prosty, cele są formułowane przez właściciela, który osobiście kontroluje i ocenia pracowników, głównym celem jest zaistnienie na rynku oraz pozyskanie klientów. Faza druga (przetrawienie) związana jest m.in. z dbaniem o płynność finansową, wykorzystywaniem pojawiających się szans. Trzecia faza (sukces) składa się z dwóch elementów. Pierwszy to sukces jako nieangażowanie się, kiedy to firma posiada stabilną kondycję finansową, właściwie rozpoznany rynek, odpowiedzialność jest delegowana. Drugi, czyli sukces definiowany jako wzrost, kiedy to nadwyżki finansowe są reinwestowane, pojawia się planowanie strategiczne, tworzy się stanowiska kierowników funkcjonalnych. W fazie czwartej (oderwanie się), system organizacyjny jest coraz bardziej skomplikowany, następuje rozbudowa systemu planowania i kontroli, struktura powiązań wewnątrz organizacji zostaje rozbudowana, decentralizacja. W fazie piątej (dojrzałość) zwraca się szczególną uwagę na wskaźniki finansowe, struktury są sformalizowane, następuje zróżnicowanie portfela produkcji, wchodzi się na nowe rynki¹¹.</p>

⁶ B.R. Scott, Stages of Corporate Development (Part I), Harvard Business School Background Note, 1970, s. 294-371.

⁷ L.E. Greiner, Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, 1972, [dostęp 24.10.2018], <https://ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf>.

⁸ F.J. Lyden, Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public Organizations, Administrative Science Quarterly, 1975, s. 59-70. [dostęp 25.10.2018], https://www.jstor.org/stable/pdf/2392123.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents

⁹ R. Quinn, K. Cameron, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria Effectiveness: Some Preliminary Evidence, Management Science, 1983, Vol. 29, No.1 s. 33-51, [dostęp 24.05.2018], <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2896268>.

¹⁰ J. R. Kimberly, Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization, The Academy of Management Journal, 1979, s. 437-457, [dostęp 26.10.2018], www.jstor.org/stable/255737.

¹¹ N.C. Churchill, V. Lewis, The Five Stages of Small Business Growth, Harvard business review, 1987, [dostęp 28.10.2018], https://www.researchgate.net/publication/228315536_The_Five_Stages_of_Small_Business_Growth.

Quinn i Cameron: Zintegrowany model rozwoju organizacji (1983 r.)
Zintegrowany model rozwoju organizacji, opracowany został w oparciu o dziewięć modeli cyklu życia organizacji (Downs 1967, Lippitt i Schmidt 1967, Scott 1971, Greiner 1972, Torbert 1974, Lyden 1975, Katz i Kahn 1978, Adizes 1979, Kimberly 1979). Quinn i Cameron wyróżnili cztery wspólne fazy występujące we wskazanych dziewięciu modelach. Etap pierwszy (przedsiębiorczości) charakteryzuje się wczesnym stadium innowacyjności oraz stworzeniem niszy i kreatywnością. Etap drugi (kolektywności) charakteryzuje się wysoką spójnością i zaangażowaniem. Etap trzeci (formalizacja i kontrola) skupia uwagę na uzyskaniu i utrzymaniu stabilności oraz instytucjonalizacji. Etap czwarty (tworzenie oraz dostosowywanie struktury) charakteryzuje się ekspansją i decentralizacją ¹² .
Bleicher: Rozwój jako wzrost wewnętrzny i zewnętrzny (1991 r.)
Model wyróżnia sześć faz. W fazie pierwszej (pionierska) następuje opanowanie technologii, kształtowanie się produkcji oraz poszukiwanie się nisz rynkowych. Faza druga (zdobywanie rynku) dążenie do zwiększania grona klientów, rozwija się struktura funkcjonalna, planowanie i kontrola, zmiana formy organizacyjno-prawnej. Faza trzecia (dywersyfikacja) to poszukiwanie nowych dziedzin wzrostu i ekspansji, dywizjonalizacja struktury, planowanie strategiczne. Faza czwarta (fuzje i akwizycje) charakteryzuje się m.in. zakupem nowych firm i przejęciem innych, następuje integracja i koncentracja, pojawia się zjawisko synergii. Faza piąta (kooperacja) to współpraca, licencja i joint-ventures, alianse strategiczne. W fazie szóstej (restrukturyzacja) następuje przebudowa i odnowa, obserwuje się zmianę obszarów działalności, integracja i kooperacja ¹³ .

Tabela 1. Charakterystyka wybranych modeli OLC

Źródło: Opracowanie własne

Modele cyklu życia wykorzystywane są na różnych poziomach działalności firm m.in. do opisu cyklu życia produktów¹⁴ czy wybranych sektorów¹⁵. W związku z czym stanowią one istotne narzędzie wspierające proces zarządzania firmą. Pomimo tego, że na przestrzeni lat wypracowano stosunkowo dużą liczbę różnych modeli OLC, Moores i Yuen (2001)¹⁶ argumentowali, że akceptowalny OLC musi spełnić dwa kryteria. Po pierwsze musi on odpowiadać kompletnemu biologicznemu cyklowi życia, od narodzin aż do śmierci. Po drugie model powinien być tak zbudowany, aby można było go empirycznie zbadać. W zaproponowane przez Moores i Yuen (2001) kryteria wpisuje się czteroetapowy model rozwoju organizacji, który przyjęty został za Quinn i Cameron 1983¹⁷, Machaczka 1999¹⁸ oraz Kozień 1999¹⁹, który dzieli się na cztery etapy: przedsiębiorczości (narodziny), wzrostu, dojrzałości i schyłku lub odrodzenia (patrz rys. nr 1).

¹² R. Quinn, K. Cameron, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science*, 1983, Vol. 29, No.1 s. 33-51, [dostęp 24.05.2018], <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2896268>.

¹³ J. Machaczka, Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza, PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 42-99.

¹⁴ L. Michalczyk, Wykorzystanie metod punktowych modeli oceny i AHP przy wprowadzaniu nowego produktu na rynek, „Marketing i Rynek”, nr 12/2010, s.20-27.

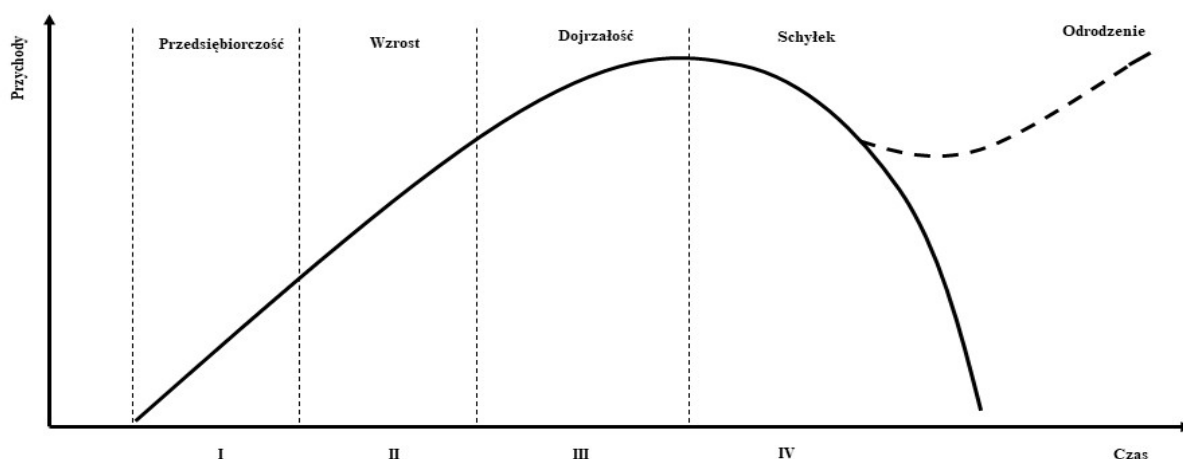
¹⁵ L. Michalczyk, Rozliczenia produkcji pomocniczej w aspekcie rozrachunku wewnętrznego przedsiębiorstw w realiach polskich (red.) E. Tabaszewska, B. Radawski, „Nowoczesne koncepcje zarządzania – teoria i praktyka”, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s.266-275.

¹⁶ K. Moores, S. Yuen, Management accounting systems and organizational configuration: A life-cycle perspective. *Accounting, organizations and society*, 2001, 26(4-5), s. 351-389.

¹⁷ R. Quinn, K. Cameron, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science*, 1983, Vol. 29, No.1 s. 33-51, [dostęp 24.05.2018], <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2896268>.

¹⁸ J. Machaczka, Cykl życia organizacji. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 5-12.

¹⁹ E. Kozień, Wykorzystanie metody list kontrolnych do diagnozowania rozwoju organizacji. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, Nr 529 s. 47-58.



Rysunek 1. Fazy rozwoju organizacji

Źródło: rysunek opracowany na podstawie Quinn i Cameron 1983, Machaczka 1999, Kozień 1999.

Materiał i metody

Główny cel pracy na podstawie, której opracowano niniejszy artykuł dotyczył identyfikacji bieżącego etapu rozwoju (etapu życia) badanej firmy consultingowej. W celu postawienia hipotezy badawczej dokonano analizy dotychczasowej działalności firmy od momentu jej założenia w 2012 r. do końca 2017 r. (5 lat), w oparciu o udostępnioną dokumentację oraz swobodne wywiady przeprowadzone z kierownictwem i pracownikami. Przeprowadzono indywidualne swobodne wywiady (jawne)²⁰, w czasie których kierownictwu firmy zadawano pytania dotyczące m.in. motywacji do założenia firmy, opisu początków działalności firmy czy metod zdobywania klientów, kiedy i w jakich okolicznościach podejmowano decyzję o zatrudnieniu nowych pracowników, jakie pojawiały się trudności związane z działalnością firmy oraz jak sobie z nimi radzono, rodzaj komunikacji z pracownikami (formalna, nieformalna). Pytania skierowane do pracowników dotyczyły m.in. opisu procesu rekrutacji na stanowisko, oceny stopnia w jakim pracownicy biorą udział w podejmowaniu kluczowych dla firmy decyzji, czy występuje i jak wygląda system szkoleń, system motywowania, rodzaj komunikacji. Łącznie przeprowadzono 12 wywiadów, weryfikacja uzyskanych odpowiedzi miała miejsce poprzez porównanie odpowiedzi pomiędzy poszczególnymi pracownikami, kierownictwem oraz udostępnionymi przez firmę materiałami. Przeprowadzone wywiady pozwoliły uzyskać obraz rozwoju firmy od momentu jej założenia, porównując uzyskane wyniki z teoretycznym modelem rozwoju organizacji założono, że analizowana jednostka znajduje się na etapie rozwoju określanym jako wzrost, a więc na podstawie wstępnie uzyskanych wyników postawiono następującą hipotezę badawczą: *analizowana firma znajduje się na drugim etapie rozwoju określanym jako „wzrost”*.

Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa²¹

Analizowana organizacja jest firmą consultingową działającą na krakowskim rynku. Dostarcza ona całościowe wsparcie klientom w procesie budowania strategii refundacyjnej produktów leczniczych. Firma działa w obszarze Market Access, ułatwiając firmom farmaceutycznym proces ubiegania się o refundację tj. wpisanie ich produktu (leku, środka specjalnego przeznaczenia żywieniowego czy

²⁰ J. Stepniewski, Comptabilite, intelligence artificielle et imputation comptable des micro-donnees. [In]: Eds. E. Archambault, O. Arkhipoff, Nouveaux aspects de la comptabilite nationale, Ed. Economica, Paris 1988, Troisieme partie, s. 256-273.

wyrobu medycznego) na listę leków refundowanych gwarantująca finansowanie ze środków publicznych. Głównymi produktami oferowanymi przez firmę są raporty z zakresu oceny technologii medycznych (np. technologii lekowych), a także narzędzia wsparcia dla klientów ubiegających się o refundację. Analizowana firma została założona w lipcu 2012 r. w formie spółki cywilnej. Od momentu rozpoczęcia jej działalności nie zaobserwowano problemów finansowych, odnotowano systematyczny wzrost liczby oferowanych produktów oraz liczby pracowników.

Źródła danych

Wykorzystano następujące źródła danych: dokumenty udostępnione przez analizowaną firmę (m.in. materiały dot. struktury zatrudnienia, realizowanych projektów), materiały zidentyfikowane za pomocą wyszukiwarki www.google.com (publikacje wykorzystane do teoretycznego opisu modeli rozwoju organizacji), materiały dostępne w bibliotekach Uniwersytetu Jagiellońskiego i Uniwersytetu Ekonomicznego (publikacje wykorzystane do opracowania list kontrolnych oraz analizy uzyskanych wyników, wsparcie empiryczne), a także swobodne wywiady przeprowadzone z kierownictwem i pracownikami firmy.

Okres objęty badaniami

Prowadzone badania obejmowały okres od momentu uruchomienia działalności gospodarczej firmy w 2012 roku (lipiec) do końca marca 2018 roku. Badanie empiryczne (analiza główna), którego wyniki zostały przedstawione w niniejszej publikacji, dotyczy identyfikacji aktualnego etapu rozwoju analizowanego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem list kontrolnych. Badanie zostało przeprowadzone w marcu 2018 r. i obejmuje ono okres jednego miesiąca.

Etapy badań

Analizę wybranej organizacji podzielono na trzy etapy:

- Etap pierwszy: charakterystyka badanego przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem jego dotychczasowej historii;
- Etap drugi: gromadzenie danych i wypełnianie list kontrolnych;
- Etap trzeci: opracowanie, analiza i ocena wyników.

Przedstawione opracowanie opisuje trzeci etap badania, który stanowi główny cel pracy.

Zastosowane metody i narzędzia pomiarów

Wykorzystano dwie metody badawcze: metodę studiowania dokumentów źródłowych²² oraz metodę badań ilościowych i jakościowych (listy kontrolne). W pracy jako narzędzie badawcze zastosowano kwestionariusze list kontrolnych. Metoda list kontrolnych²³ wykorzystuje specjalistyczne kwestionariusze, które są zaprojektowane wg kryteriów charakteryzujących cztery podstawowe etapy rozwoju firmy: przedsiębiorczość (I), wzrost (II), dojrzałość (III), schyłek (przełom) (IV). Każdy czynnik identyfikujący określoną fazę rozwoju firmy jest oceniany wg pięciostopniowej skali:

- Dotyczy w całości (DD lub + +);
- Dotyczy w tendencji (D lub +);
- Częściowo dotyczy, częściowo nie dotyczy (D/N lub +/-);
- Raczej nie dotyczy (N lub -);
- Nie dotyczy (NN lub - -).

²¹ W związku z klauzulą poufności dotyczącą publikacji danych opisujących analizowaną jednostkę w artykule nie zamieszczono szczegółowej charakterystyki firmy.

²² J. Stepniewski, *Comptabilite, intelligence artificielle et imputation comptable des micro-donnees*. [In]: Eds. E. Archambault, O. Arkhipoff, *Nouveaux aspects de la comptabilite nationale*, Ed. Economica, Paris 1988, Troisieme partie, s. 256-273.

²³ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 42-99.

W analizie wykorzystano 4 listy kontrolne odnoszące się do 4 etapów rozwoju organizacji. Następujące etapy rozwoju organizacji przyjęto za Quinn i Cameron 1983, Machaczka 1999 oraz Kozię 1999 (jw.): W celu uzupełnienia list kontrolnych przeprowadzono wywiady i rozmowy z pracownikami i kierownictwem analizowanej jednostki, przestudiowano również dokumenty udostępnione przez firmę. Wykorzystano opracowania list kontrolnych zaproponowane przez Machaczka 1998²⁴, Domagalska-Grędyś 2008²⁵, Krawczyk 2009²⁶, które nieznacznie zmodyfikowano na potrzeby związane z dostosowaniem kryteriów do warunków panujących w analizowanej firmie.

Implementacje metody list kontrolnych w praktyce przeprowadzono w trzech etapach:

- Etap pierwszy: zidentyfikowanie na podstawie uzyskanych informacji, w jakim stopniu stwierdzenia zawarte w listach kontrolnych dotyczą analizowanej firmy;
- Etap drugi: analiza otrzymanych odpowiedzi metodą jakościową i ilościową;
- Etap trzeci: analiza i interpretacja otrzymanych wyników tj. ostateczna diagnoza.

Każda lista kontrolna dot. innego etapu rozwoju firmy. Składa się ona z 14 kryteriów syntetycznych oraz 33 kryteriów analitycznych (zapytań). Łączna liczba kryteriów analitycznych wynosi 132. Poszczególne kryteria dotyczą następujących własności organizacji: celu, strategii, kultury organizacyjnej, kapitału, pracowników, stylu kierowania²⁷, struktury organizacyjnej, planowania, produktu, obrotu, innowacji, marketingu i reklamy, wieku oraz otoczenia. Przedstawione powyżej kryteria nie są stałe, lecz zmieniają się w każdej fazie. Analiza uzyskanych wyników została przeprowadzona metodą ilościową (wzór na średnią) oraz metodą jakościową (wykresy słupkowe). Zastosowano następujący wzór na średnią²⁸:

$$S_{Ni} = (1:S) \sum_{l=1}^5 l * K_{li}$$

Gdzie:

i – indeks badanej fazy; i = 1...,4

S – liczba kryteriów analitycznych

l – stopień natężenia; l = 1...,5

K_{li} – liczba odpowiedzi o stopniu natężenia "l" dla „i-tej” listy kontrolnej

S_{Ni} – ilościowa miara stopnia natężenia dla „i-tej” listy kontrolnej

Wyniki uzyskane metodą jakościową

Analizę wyników przy pomocy metody jakościowej przeprowadzono w oparciu o graficzną prezentację struktury cech występujących w poszczególnych etapach rozwoju firmy z użyciem wykresów słupkowych. Przedstawiono ogólny obraz poziomu rozwoju osiągniętego przez analizowaną jednostkę (patrz wykres nr 1). Zbiorcze wyniki dla czterech faz rozwojowych pokazały, że badana organizacja znajduje się na etapie wzrostu (faza II).

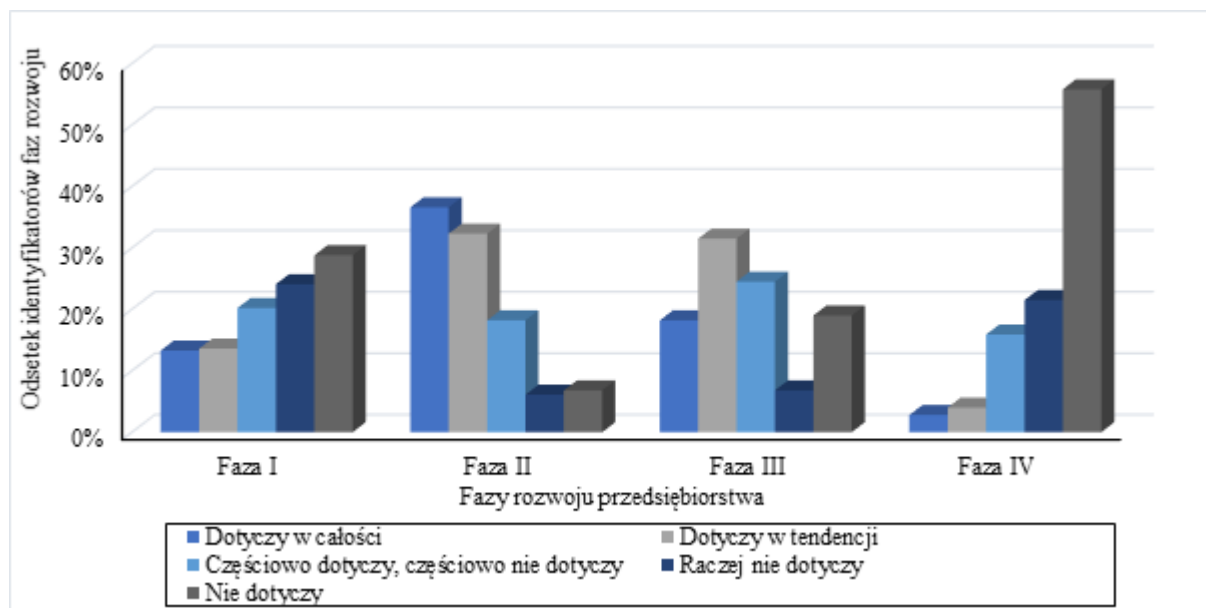
²⁴ J. Machaczka, Cykl życia organizacji. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 5-12.

²⁵ M. Domagalska-Grędyś, Diagnozowanie faz rozwoju spółdzielni metodą list kontrolnych – próba adaptacji teorii organizacji, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, 2008, s. 79-84.

²⁶ T. Krawczyk, Diagnozowanie fazy rozwoju organizacji z wykorzystaniem metody list kontrolnych – na przykładzie państwowego gospodarstwa leśnego lasy państwowe, Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae, 2009, s. 125-139.

²⁷ Y. Ferraton, J. Stępniewski, Od administrowania personalnego do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (w:) Przegląd Organizacji Nr. 9, 1992, s. 22-23.

²⁸ T. Krawczyk, Diagnozowanie fazy rozwoju organizacji z wykorzystaniem metody list kontrolnych – na przykładzie państwowego gospodarstwa leśnego lasy państwowe, Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae, 2009, s. 125-139.



Wykres 1. Struktura nasilenia cech charakterystycznych dla czterech faz rozwoju analizowanej firmy

Źródło: wyniki badań własnych.

Lista identyfikująca fazę przedsiębiorczości

Na liście charakteryzującej fazę przedsiębiorczości (faza I) znajduje się najwięcej cech, które „raczej nie dotyczą” lub „nie dotyczą” analizowanej organizacji, odpowiednio 24% i 29%. Powoduje to ocenę stopnia identyfikacji firmy ze wskazaną fazą (przedsiębiorczości) na poziomie określonym jako „niewielki”. Pomimo niewielkiego stopnia identyfikacji analizowanej jednostki z fazą I, pozytywnie ocenia się działania kierownictwa ukierunkowane na poszukiwanie nowych klientów, które ocenione zostały w stopniu „dotyczą w całości”. Analizowana jednostka w swojej misji podkreśla indywidualne podejście do każdego klienta, co znalazło pozytywne odzwierciedlenie w identyfikatorze dotyczącym osobistych kontaktów partnerów zarządzających z klientami firmy.

Lista identyfikująca fazę wzrostu

Na liście identyfikującej fazę wzrostu znajduje się najwięcej cech – 37% dla stopnia identyfikacji „dotyczy w całości” oraz 32% dla „dotyczy w tendencji”. Stwierdzenia „raczej nie dotyczy” lub „nie dotyczy” występują w stopniu niewielkim, 6% i 7% odpowiednio. Analiza jakościowa odpowiedzi uzyskanych dla listy identyfikującej fazę wzrostu wskazuje na jej dominujący charakter. Firma osiąga zyski, które częściowo przeznaczają na wspomaganie rozwoju poprzez m.in. szkolenia dla pracowników oraz wyjazdy konferencyjne krajowe i zagraniczne²⁹. W systemie motywacyjnym pracowników oprócz pochwał słownych występują nagrody pieniężne i firmowe wyjazdy np. do restauracji. Delegowanie uprawnień obserwuje się m.in. poprzez udział pracowników z najdłuższym stażem pracy w wyjazdach do klientów w celu prezentacji finalnych produktów lub poprzez obowiązek szkolenia młodszych pracowników w wybranych obszarach analizy oceny technologii medycznych³⁰. W portfelu produktów firmy pojawiają się nowe pozycje, które są indywidualnie dostosowywane do potrzeb i oczekiwań klientów. Stabilność finansowa umożliwia udzielanie stałym klientom rabatów na wybrane usługi. Zauważa się również stopniowy

²⁹ Y. Ferraton, J. Stępniewski, Od administrowania personalnego do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (w:) Przegląd Organizacji Nr. 9, 1992, s. 22-23.

³⁰ Ibidem.

wzrost liczby stałych klientów korzystających z usług firmy. Analizowana firma kładzie nacisk na wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań m.in. poprzez poszukiwanie produktów skierowanych do nowej grupy klientów. Wzrost nakładów na reklamę zauważa się m.in. poprzez rozbudowę strony internetowej firmy, udział w konferencjach branżowych oraz publikacje w czasopismach naukowych.

Lista identyfikująca fazę dojrzałości

Analiza danych zebranych na podstawie listy identyfikującej fazę dojrzałości wskazuje, że analizowana firma posiada wiele cech charakterystycznych dla tego etapu rozwoju. Cechy dominujące w stopniu „dotyczy w całości” i „dotyczy w tendencji” dotyczą odpowiednio 18% i 32% całości. Cechy zidentyfikowane jako dominujące odnoszą się głównie do oferowanych przez firmę produktów, które cechuje wysoka jakość. Firma osiąga wysoką jakość swoich produktów poprzez prowadzenie kilkustopniowej weryfikacji oraz bieżące konsultacje z klientami. W otoczeniu firmy można zauważyć pojawiających się naśladowców tj. małe firmy często 3-4 osobowe, które oferują usługi z zakresu analiz oceny technologii medycznych. Analizowana firma od początku swojej działalności prowadziła ocenę działań podejmowanych przez konkurencję. W firmie nie zauważa się tzw. ugruntowanej kultury organizacyjnej spisanej w formie norm lub kodeksów. Więzy występujące w firmie oraz proces komunikacji mają nieformalny charakter, konflikty rozwiązuje się na bieżąco. Firma prowadzi działania marketingowe jednak nie posiada wyspecjalizowanej w tym celu komórki, nie prowadzi również badań marketingowych.

Lista identyfikująca fazę schyłku

Identyfikator fazy schyłku stanowią niewielki odsetek wszystkich cech, dla stopnia nasilenia „dotyczy w całości” 3% oraz dla „dotyczy w tendencji” 4%. Uwzględniając jednak odsetek odpowiedzi „częściowo dotyczy, częściowo nie dotyczy” oraz „raczej nie dotyczy” 16% i 22% odpowiednio, wskazuje się, że sytuacja rozwojowa przedsiębiorstwa nie jest w pełni ustabilizowana i wciąż się kształtuje. Głównym problemem, wskazywanym przez kierownictwo firmy jest fakt, że funkcjonuje ona na rynku nasyconym, na którym działa stosunkowo wiele podmiotów zajmujących się oceną technologii medycznych, co stwarza realne niebezpieczeństwo wypadnięcia z niego.

Wyniki uzyskane metodą ilościową

W celu oceny poziomu rozwoju analizowanej jednostki metodą ilościową obliczono wartość parametru S_{Ni} (ilościowa miara stopnia natężenia dla i-tej listy kontrolnej). Uzyskane wyniki przedstawiono w postaci tabelarycznej (patrz tab. nr 2).

Parametr/ Faza rozwoju	Faza przedsiębiorczości (i=1)	Faza wzrostu (i=2)	Faza dojrzałości (i=3)	Faza schyłku (i=4)
S _{Ni}	2,6	4,2	3,2	2,0

Tabela 2. Ocena poziomu rozwoju analizowanej jednostki metodą ilościową

Źródło: wyniki badań własnych.

Interpretacja wyników uzyskanych dla poszczególnych faz rozwoju badanej organizacji:

- Faza przedsiębiorczości: wartość parametru S_{N1} wynosi 2,6 i jest bliska odpowiedzi „częściowo dotyczy, częściowo nie dotyczy”;
- Faza wzrostu: wartość parametru S_{N2} wynosi 4,2 i jest bliska odpowiedzi „dotyczy w tendencji”;
- Faza dojrzałości: wartość parametru S_{N3} wynosi 3,2 i jest bliska odpowiedzi „częściowo dotyczy, częściowo nie dotyczy”;
- Faza schyłku: wartość parametru S_{N4} wynosi 2,0 i oznacza odpowiedź „raczej nie dotyczy”.

Wyniki przedstawionej analizy pokazały, że analizowana firma konsultingowa znajduje się w fazie wzrostu i dojrzałości, jednak mocniej zakorzeniona jest w fazie wzrostu o czym świadczy większa wartość parametru S_{Ni} dla fazy wzrostu S_{N2}>S_{N3}. Wyniki uzyskane w trakcie diagnozy etapu rozwoju analizowanej organizacji metodą ilościową są analogiczne w stosunku do tych uzyskanych z analizy

przeprowadzonej metodą jakościową. W związku z czym potwierdzono przedstawioną w pracy hipotezę: *analizowana firma znajduje się na drugim etapie rozwoju określanym jako „wzrost”*.

Ograniczenia

Przedstawiona praca posiada ograniczenia związane z koniecznością zachowania przez autorkę klauzuli poufności m.in. w zakresie przedstawienia charakterystyki firmy. Ponadto firma nie udostępniła szczegółowych informacji dotyczących sprawozdań finansowych, co zostało uwzględnione w trakcie przygotowywania analiz.

Podsumowanie

Przywołani w książce Machaczka 1998 *„Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza”* badacze Pümpin i Prange zakładali, że zjawiska charakterystyczne dla określonych faz np. wzrostu i schyłku, mogą występować jednocześnie, a więc rzeczywisty poziom rozwoju organizacji to zbiór różnorodnych elementów. W związku z czym prowadzone za pomocą list kontrolnych analizy ukierunkowuje się na zidentyfikowanie czynników dominujących dla poszczególnych etapów życia.

Postawiona na podstawie wstępnych obserwacji hipoteza zakładała, że analizowana organizacja znajduje się na etapie rozwoju określonym jako „wzrost”. Przeprowadzona analiza pozwoliła na potwierdzenie poczynionych założeń. Analizowana jednostka znajduje się w fazie wzrostu, zaobserwowano również znaczący (drugi po fazie wzrostu) udział cech charakterystycznych dla fazy dojrzałości. Wykazany udział cech sugeruje konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na czynniki determinujące osiągnięcie kolejnej fazy rozwoju (fazy dojrzałości) np. wyspecjalizowanie na konkretne produkty i usługi, wiedza o konkurencji i rynku, zaangażowanie, łatwość zmian adaptacyjnych, a także na czynniki zagrażające dalszemu rozwojowi firmy np. ryzyko utraty płynności finansowej, obniżenie jakości oferowanych produktów i usług czy duża wrażliwość na zawirowania rynkowe. Mając na uwadze powyższe badana firma powinna skupić się na następujących aktywnościach, które pozwolą na efektywniejsze wejście w następną fazę rozwoju:

- Poszerzenie zakresu działań marketingowych m.in. poprzez aktywne uczestnictwo w konferencjach branżowych, tworzenie materiałów promocyjnych, współorganizowanie konferencji, publikacje naukowe;
- Usprawnienie systemu szkoleń wewnętrznych młodych pracowników;
- Rozpoczęcie współpracy z organizacjami (towarzystwa, fundacje, stowarzyszenia), które funkcjonują w branży farmaceutycznej;
- Stałe monitorowanie oraz identyfikacja czynników ryzyka zagrażających firmie (np. działania konkurencji, jakość oferowanych produktów i usług).

Lista kontrolna wykorzystywana do identyfikacji etapu cyklu życia stanowi użyteczne narzędzie, które można odpowiednio dopasować do warunków panujących w danej organizacji. Jako przykład można wskazać wykorzystanie list kontrolnych do diagnozowania faz rozwoju spółdzielni³¹ czy państwowego gospodarstwa leśnego³². Właściwa adaptacja listy kontrolnej wymaga przestudiowania dotychczasowej działalności organizacji, tak aby rozpoczynając prace nad analizą aktualnego etapu życia możliwe było poczynienie odpowiednich założeń. Identyfikacja etapu życia sprowadza się do rejestracji całokształtu elementów związanych z funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstwa i ma

³¹ M. Domagalska-Grędyś, Diagnozowanie faz rozwoju spółdzielni metodą list kontrolnych – próba adaptacji teorii organizacji, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, 2008, s. 79-84.

³² T. Krawczyk, Diagnozowanie fazy rozwoju organizacji z wykorzystaniem metody list kontrolnych – na przykładzie państwowego gospodarstwa leśnego lasy państwowe, Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae, 2009, s. 125-139.

charakter bieżący³³. W trakcie podejmowania rozważań dotyczących diagnozowania przedsiębiorstwa, które uwzględnia analizę cyklu życia warto zastanowić się nad kwestią dotyczącą przyszłości organizacji, a więc zasadności umieszczenia identyfikatorów, które będą odpowiadać na pytania dotyczące przyszłych działań (np. w zakresie planów kadrowych, wprowadzenia nowych produktów/usług na rynek, wejścia na nowe rynki) podejmowanych w organizacji, stanowiąc tym samym wartość dodaną w trakcie podejmowania decyzji o kierunku przyszłych działań (planów strategicznych)³⁴.

Identification of the organization's life cycle phase of the selected consulting company using the checklist method

Summary: To effectively and efficiently manage an organization, it is crucial to know at what stage of development it is allocated. Knowledge about the current stage of advancement helps decision-makers in future planning and undertaking preventive activities. The groundwork of this article was empirical research carried out by the author herself in one of the Krakow consulting companies operating in the field of medicinal products Market Access. The article presents the results of the Company life cycle qualitative and quantitative analysis. Two research methods were used: studying source documents and checklists. It has been shown that the Company is currently in the growth stage, while at the same time a significant share of the characteristics of maturity phase was observed. The demonstrated characteristics suggests the need to pay particular attention to the factors determining achievement of the next stage of development.

Keywords: company life cycle, company development, health technology assessment, organization diagnosis, checklists

Bibliografia

- Churchill, N. Levis, V.: The Five Stages of Small Business Growth, Harvard Business Review, 1983. Pobrane z: <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>.
- Domagalska-Grędyś, M.: Diagnozowanie faz rozwoju spółdzielni metodą list kontrolnych – próba adaptacji teorii organizacji. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, 2008.
- Ferraton, Y. Stępniewski, J.: Od administrowania personalnego do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (w:) Przegląd Organizacji Nr. 9, 1992.
- Greiner, L.E.: Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, 1972, [dostęp 24.10.2018], <https://ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf>.
- Kimberly, J. R.: Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization, The Academy of Management Journal, 1979. Pobrane z: www.jstor.org/stable/255737.
- Kozień, E.: Wykorzystanie metody list kontrolnych do diagnozowania rozwoju organizacji. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 1999, Nr 529.
- Krawczyk, T.: Diagnozowanie fazy rozwoju organizacji z wykorzystaniem metody list kontrolnych – na przykładzie państwowego gospodarstwa leśnego lasy państwowe. Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae, 2009.
- Lippitt, L.G. Schmidt, W.H.: Crises in a Developing Organization, Harvard Business Review, 1967. Pobrane z: <https://hbr.org/1967/11/crises-in-a-developing-organization>.
- Łukasiewicz, G.: Rola funkcji personalnej w cyklu życia organizacji, Zeszyty Naukowe nr 853 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Kraków 2011.
- Lyden, F.J.: Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public Organizations, Administrative Science Quarterly, 1975. Pobrane z: https://www.jstor.org/stable/pdf/2392123.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents.
- Machaczka, J.: Cykl życia organizacji. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków: 1999, Nr 529.
- Machaczka, J.: Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków: 1998.

³³ L. Michalczyk, Rozliczenia produkcji pomocniczej w aspekcie rozrachunku wewnętrznego przedsiębiorstw w realiach polskich (red.) E. Tabaszewska, B. Radawski, „Nowoczesne koncepcje zarządzania – teoria i praktyka”, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s.266-275.

³⁴ Y. Ferraton, J. Stępniewski, Od administrowania personalnego do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (w:) Przegląd Organizacji Nr. 9, 1992, s. 22-23.

- Michalczyk L.: Rozliczenia produkcji pomocniczej w aspekcie rozrachunku wewnętrznego przedsiębiorstw w realiach polskich, (red.) E.Tabaszewska, B.Radawski, „Nowoczesne koncepcje zarządzania – teoria i praktyka”, Wyd.AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Michalczyk L.: Wykorzystanie metod punktowych modeli oceny i AHP przy wprowadzaniu nowego produktu na rynek, „Marketing i Rynek”, nr 12/2010.
- Moores, K. Yuen, S.: Management accounting systems and organizational configuration: A life-cycle perspective. *Accounting, organizations and society*, 2001, 26(4-5).
- Nordström, Ch. Choi, G.E. Llorach, C.: The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness. A Study of Swedish Gazelle Companies. Jönköping International Business School, 2012.
- Pierścionek, Z.: Strategie rozwoju firmy, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1996.
- Quinn, R. Cameron, K.: Organizational Life Cycles and Shifting Criteria Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science*, 1983, Vol. 29, No.1. Pobrane z: <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2896268>.
- Scott, B.R.: Stages of Corporate Development (Part I), Harvard Business School Background Note, 1970.
- Stepniewski J.: Comptabilite, intelligence artificielle et imputation comptable des micro-donnees. [In]: Eds. E. Archambault, O. Arkhipoff, *Nouveaux aspects de la comptabilite nationale*, Ed. Economica, Paris 1988, Troisieme partie.
- Zarębska, A.: Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2002.