

**Szymon Cyfert**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **ROZSZERZANIE GRANIC MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

### **1. Wstęp**

Jednym z kluczowych problemów wymagających rozstrzygnięcia w procesie rozwoju przedsiębiorstwa jest zagadnienie rozszerzania jego granic [Mullainathan, Scharfstein 2001]. Rozszerzanie granic, związane z wertykalnym przekształceniem przedsiębiorstwa (realizowanym w wyniku zwiększenia poziomu aktywności, w łańcuchu kreowania wartości w branży) lub z przekształceniem horyzontalnym (realizowanym poprzez zwiększenie portfela produktów/usług), pozwala przedsiębiorstwu na realizację postulatów rozwoju. Jednakże proces rozszerzania granic może, w przypadku niewłaściwego zwiększania zakresu działania, skutkować utratą kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i w konsekwencji jego upadłością. Jednocześnie zaniechanie w długim okresie rozszerzania granic znajdzie swoje odzwierciedlenie w stagnacji przedsiębiorstwa, co przy założeniu ciągłego rozwoju otoczenia doprowadzi do upadłości przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa są zatem zmuszone do rozwiązania problemu – w jaki sposób rozszerzać granice, nie narażając się przy tym na utratę kluczowych kompetencji. W szczególności problem ten dotyczy małych przedsiębiorstw, dla których zmiany granic są relatywnie, w stosunku do dużych i średnich przedsiębiorstw, bardziej złożonym procesem.

### **2. Granice przedsiębiorstwa**

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi podejściami do definiowania granic przedsiębiorstwa, począwszy od koncepcji stosunkowo szczegółowych i wąskich, koncentrujących się na konkretnych elementach składowych organizacji, pozwalających na identyfikację granic przedsiębiorstwa, aż po koncepcje ogólne i szerokie, nie akcentujące żadnego szczególnego wyznacznika granic przedsiębiorstwa.

W podejściu zaproponowanym przez C.E. Helfata [1997] granice przedsiębiorstwa traktowane są jako swoistego rodzaju linie demarkacyjne, pozwalające na

identyfikację zasobów będących własnością przedsiębiorstwa w zbiorze zasobów otoczenia. J.E. Dutton, J.M. Dukerich i C.V. Harquail [1994] definiują granice jako rozgraniczenie pomiędzy elementami składowymi sfery społecznej przedsiębiorstwa i otoczenia, opisywane za pomocą reguł przynależności i standardów postępowania wewnątrz przedsiębiorstwa. R. D'Aveni [2001] traktuje granice jako wyznacznik sfery oddziaływania przedsiębiorstwa, określający stopień kontroli przedsiębiorstwa nad otoczeniem. Najszersze podejście proponują F.M. Santos i K.M. Eisenhardt [2005], przyjmując, że granice stanowią rozgraniczenie między organizacją i otoczeniem, przy czym tak pojmowane granice opisywane są za pomocą czterech składowych: efektywności, władzy, kompetencji i tożsamości przedsiębiorstwa.

Niezależnie od przyjętego podejścia do definiowania granic przedsiębiorstwa, w literaturze przedmiotu podkreśla się, że granice nie stanowią bariery funkcjonowania przedsiębiorstwa, lecz są raczej kanałami komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, pozwalającymi przedsiębiorstwu na wyodrębnienie i zachowanie tożsamości [Cilliers 2001]. Przyjęcie powyższego założenia jako podstawy rozważań nad granicami przedsiębiorstwa wymusza konieczność wbudowania w system zarządzania organizacją mechanizmów zarządzania granicami, pozwalających z jednej strony na skuteczną wymianę informacji z otoczeniem, z drugiej zaś na utrzymanie wyodrębnienia organizacji z otoczenia. Organizacja, funkcjonując w dynamicznym i niekoniecznie sprzyjającym otoczeniu, musi cały czas uwzględniać zagrożenie przejęcia kontroli nad przedsiębiorstwem przez otoczenie albo przez konkurujące w otoczeniu podmioty. Jednym z pierwszych symptomów utraty kontroli przedsiębiorstwa nad granicami jest ich nadmierne i niekontrolowane rozszerzanie, co będzie skutkowało realizacją procesu rozwoju w sposób chaotyczny i przypadkowy (rozwój będzie bowiem realizowany przez peryferyjne jednostki organizacji) i rozmyciem kluczowych kompetencji organizacji (które, ze względu na proces dywersyfikacji, będą trudne do zdefiniowania i kontrolowania).

### **3. Rozwój małych przedsiębiorstw – poszukiwanie równowagi między rozszerzaniem granic i utrzymywaniem kluczowych kompetencji**

O ile, zgodnie z poczynionymi wcześniej uwagami, koncepcja granic jako swobodnego rozgraniczenia pomiędzy organizacją i otoczeniem jest taka sama w odniesieniu do wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od zastosowanego kryterium ich różnicowania, o tyle proces rozszerzania granic w przypadku małych i dużych przedsiębiorstw przebiega inaczej i może mieć odmienne konsekwencje.

Małe przedsiębiorstwa ukształtowane są w odmienny sposób niż duże – posiadają z reguły wyraźniej zdefiniowane kluczowe kompetencje, relatywnie słabiej rozbudowane i w większym stopniu kontrolowalne granice oraz charakteryzują się wyższym poziomem elastyczności. Wyraźnie zdefiniowane kluczowe kompetencje skutkują

bardziej jednolitym modelem biznesu, co powoduje, że małe przedsiębiorstwa są w mniejszym stopniu narażone na rozmycie kluczowych kompetencji. Relatywnie słabiej rozbudowane granice wymagają ponoszenia mniejszych nakładów na ich zabezpieczenie. Wyższy poziom elastyczności pozwala szybciej i płynniej dopasowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu. Niestety, każda ze zdefiniowanych powyżej zmiennych ma negatywne konsekwencje dla małych przedsiębiorstw. Wysoki poziom elastyczności, przy niskim poziomie dywersyfikacji, będącym naturalną konsekwencją wielkości przedsiębiorstw, powoduje, że małe przedsiębiorstwa są w dużym stopniu wrażliwe na zmiany otoczenia, co z kolei przekłada się na wyższy, niż w przypadku dużych przedsiębiorstw, poziom stawek strategicznych. Oznacza to, że ze względu na brak rozłożenia ryzyka poziom błędnych decyzji podejmowanych w małych przedsiębiorstwach powinien być relatywnie niższy niż w dużych przedsiębiorstwach. Oczywiście powyższe założenie jest założeniem nieprawdziwym. Małe przedsiębiorstwa dysponują, ze względu na słabiej rozbudowane granice, gorszym dostępem do informacji o otoczeniu, a ze względu na ograniczone zasoby kapitałowe mają mniejsze możliwości wspierania się wiedzą ekspertów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Przyjęcie założenia o wyższym poziomie błędnych decyzji w małych przedsiębiorstwach, przy jednocześnie relatywnie większych, niż w dużych przedsiębiorstwach, stawkach strategicznych, pozwala wyjaśnić zjawisko częstszych przypadków upadłości w grupie małych przedsiębiorstw niż w grupie dużych.

Konsekwencją słabiej rozbudowanych granic jest ograniczenie ilości i jakości informacji pozyskiwanych przez małe przedsiębiorstwa z otoczenia – małe przedsiębiorstwa koncentrują się przede wszystkim na informacjach pochodzących z otoczenia bliższego. Można przy tym zaobserwować pewną prawidłowość – im mniejsza organizacja, w tym większym stopniu zakres pozyskiwanych informacji ograniczony jest wyłącznie do najbliższych i najłatwiej identyfikowalnych komponentów otoczenia konkurencyjnego. Podejmowane przez małe przedsiębiorstwa próby zwiększania rozmiarów, skutkujące rozszerzaniem granic, mogą powodować rozmycie kluczowych kompetencji, co w efekcie może doprowadzić do utraty przewagi konkurencyjnej i upadku przedsiębiorstwa. Zwiększenie rozmiarów przedsiębiorstwa, realizowane przez przekształcenia o charakterze wertykalnym lub horyzontalnym, powoduje, że do dotychczasowego modelu biznesu wprowadzane są nowe kompetencje, wynikające ze zmiany struktury portfela produktów albo z zaangażowania w nowe działania w łańcuchu tworzenia wartości w branży. Niestety, ze względu na ograniczoną zdolność asymilacji kompetencji w słabo rozwiniętym systemie zarządzania małe przedsiębiorstwa nie potrafią zdyskontować korzyści wynikających z podejmowania tego typu działań, co więcej, paradoksalnie działania te mogą doprowadzić do wzrostu zaburzeń w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Brak właściwie ukształtowanego systemu zarządzania, pozwalającego na kontrolowanie granic, powoduje, że rozwój małych przedsiębiorstw, po przekształceniu ich w przedsiębiorstwa średniej i dużej wielkości, odbywa się w sposób peryferyjny. Wynika to z nie-

możności sprawowania władztwa nad elementami znajdującymi się w pewnym oddaleniu od centrali, co skutkuje daleko posuniętą decentralizacją i forsowaniem przez peryferyjne jednostki własnych koncepcji rozwoju kluczowych kompetencji, czego centrala nie jest w stanie ani wyeliminować, ani ograniczyć do względnie bezpiecznego poziomu.

Podjmując próbę rozwiązania zarysowanego powyżej problemu, zarządzający małym przedsiębiorstwem może wybrać jeden z dwóch sposobów postępowania. Pierwsze rozwiązanie zakłada konieczność przekształcenia systemu zarządzania małego przedsiębiorstwa w taki sposób, aby możliwa była efektywna kontrola granic po wprowadzeniu nowych kluczowych kompetencji i dopiero po przeprowadzeniu tego działania realizowany byłby proces rozszerzania granic. Taki sposób przekształcania organizacji, pomimo iż zapewnia stabilność funkcjonowania organizacji oraz spójność systemu zarządzania i systemu wykonawczego, jest działaniem stosunkowo rzadko wykorzystywanym. Wynika to z konieczności zaangażowania zasobów, które pozwolą na zdyskontowanie ekonomicznych korzyści w długim okresie. Małe przedsiębiorstwa posiadają ograniczone zasoby, które starają się alokować w przedsięwzięcia biznesowe, charakteryzujące się stosunkowo wysoką rentownością i krótkim okresem zwrotu, co powoduje, że perspektywa roku czy też kilku lat jest dla nich zbyt odległa. Drugie rozwiązanie połączone jest z realizacją procesu rozwoju przez powoływanie nowych jednostek biznesowych, będących odrębnymi podmiotami gospodarczymi, rozwijającymi nowe kompetencje. Efektywność rozwiązania w formule grupy zakłada koncentrację centrali (przedsiębiorstwa powołującego nowe jednostki) na sterowaniu grupą jako całością i koordynacji działań wewnątrz grupy. Działalność biznesowa związana z rozwojem nowych kompetencji realizowana jest w nowo powoływanych jednostkach. Wymuszona samowystarczalność ekonomiczna podmiotów wchodzących w skład grupy pozwala na zmniejszenie ryzyka biznesowego, z drugiej jednak strony, ze względu na dwuszczeblowy system zarządzania (poziom zarządzania grupą i poziom zarządzania spółką), wzrastają zarówno ogólne koszty funkcjonowania grupy, jak i ryzyko utraty kontroli nad grupą.

## Literatura

- Cilliers P., *Boundaries, hierarchies and networks in complex systems*, „International Journal of Innovation Management” 2001 Vol. 5 No. 2.
- D’Aveni R., *Strategic Supremacy*, The Free Press, New York 2001.
- Dutton J.E., Dukerich J.M., Harquail C.V., *Organizational images and member identification*, „Administrative Science Quarterly” 1994 Vol. 39 No. 2.
- Helfat C.E., *Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D*, „Strategic Management Journal” 1997 Vol. 18 No. 5.
- Mullainathan S., Scharfstein D., *Do firm boundaries matter?*, „American Economic Review AEA Papers and Proceedings” 2001 Vol. 91.
- Santos F.M., Eisenhardt K.M., *Organizational boundaries and theories of organization*, „Organization Science” 2005 Vol. 16 No. 5.

## **BOUNDARIES EXPANDING OF SMALL ENTERPRISES**

### **Summary**

The aim of this article is to discuss the idea of boundaries expanding of small enterprises. The article starts with a description of assumption of organizational boundaries. This enables to analyze the idea of small enterprises development process in the context of quest for the balance of boundaries expanding and providing core competency.