

Współczesna Gospodarka



Contemporary Economy
Electronic Scientific Journal
www.wspolczesnagospodarka.pl

Vol. 7 Issue 3 (2016) 27-43
ISSN 2082-677X

STRATEGICZNE WYZWANIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA W OTOCZENIU GLOBALNYM NA PRZYKŁADZIE OMIDA LOGISTICS GROUP

Bartłomiej Glinka, Grzegorz Pawłowski

Streszczenie

Współczesne przedsiębiorstwo rozwija się w burzliwym otoczeniu. Ścieżka tego rozwoju napotyka na różne kryzysy. Jednym z najbardziej popularnych modeli rozwoju jest model L. Greinera. Zakłada on ewolucyjne etapy wzrostu przedsiębiorstwa, przerywane kolejnymi kryzysami. Do etapowego modelu wzrostu nawiązuje teoretyczna koncepcja „piramidy wzrostu”. W artykule skonfrontowano teoretyczne koncepcje z praktycznymi doświadczeniami, które napotkał zarząd przedsiębiorstwa Omida. W wyniku przeprowadzonych analiz stwierdzono znaczny stopień zbieżności modeli teoretycznych z badanym przypadkiem praktycznym.

Słowa kluczowe: model Greinera, bariery rozwoju, Omida Logistics Group

Wstęp

Niniejszy artykuł ma na celu skonfrontowanie wyzwań, jakie stoją przed współczesnym polskim przedsiębiorstwem, wchodzącym na burzliwy rynek krajowy i międzynarodowy z teoretycznym modelem strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa. Podstawą analizy porównawczej jest ewolucyjno-rewolucyjny model rozwoju przedsiębiorstwa, skonstruowany przez L. Greinera. Zakłada on deterministycznie występowanie na przemian okresów ewolucyjnego rozwoju i rewolucyjnych zmian. Ten model stanowił bazę odniesienia do empirycznego opisu etapów rozwoju firmy Omida wraz z jej specyficznymi „kamieniami milowymi”. W wyniku przeprowadzonych badań, możliwe jest wskazanie specyficznych elementów modelu rozwoju przedsiębiorstwa w sektorze TSL.

1. Ewolucyjno-rewolucyjny model rozwoju przedsiębiorstwa L. Greinera

Każda organizacja gospodarcza funkcjonuje w specyficznym, charakterystycznym dla niej otoczeniu a jej potencjał determinują dostępne zasoby ludzkie, rzeczowe i finansowe. Otoczenie przedsiębiorstwa może mieć charakter sterowalny (tzw. otoczenie konkurencyjne) oraz niesterowalny (tzw. makrootoczenie). O ile w przypadku otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwo nie tylko dostosowuje się do niego ale także potencjalnie może je kształtować, o tyle w przypadku makrootoczenia, generalnie występuje tylko możliwość pasywnego dostosowania się do impulsów z niego napływających. Nie jest to zasada bezwzględnie obowiązująca, bowiem duże korporacje mogą długofalowo sterować makrotrendami i poszczególnymi elementami segmentów makrootoczenia. Często małe przedsiębiorstwa nie mają na tyle silnego potencjału, aby oddziaływać na otoczenie konkurencyjne, które w takiej sytuacji staje się dla nich otoczeniem niesterowalnym. Na strategiczną pozycję przedsiębiorstwa wpływa także burzliwość jego otoczenia. Jeśli za otoczenie burzliwe uznamy takie, w którym występują zmiany nieciągłe, czyli nie mające odpowiednika w przeszłości, to można uznać, że znacząca liczba współczesnych organizacji działa w otoczeniu burzliwym, w którym trudno jest jednoznacznie prognozować przyszłe procesy i stany tego otoczenia. Mimo to, zarządy przedsiębiorstw mogą prowadzić badania porównawcze, pozwalające na wskazanie dominujących trendów rozwojowych oraz zagrożeń, które mogą spotykać współczesne przedsiębiorstwa.

Jednym z najbardziej znanych schematów rozwoju przedsiębiorstwa, uwzględniających kryzysy w nim występujące jest „rewolucyjno-ewolucyjny” model, opracowany przez L.E. Greinera¹. Zakłada on, że wszystkie przedsiębiorstwa przechodzą przez przewidywalne etapy wzrostu w miarę, jak organizacja jest coraz starsza i większa². Wzrastając, przedsiębiorstwo przechodzi ewolucyjnie przez pięć etapów rozwoju, napotykając przy tym na pięć kryzysów, które powinno pokonać, wchodząc w nowy etap. Jeżeli przedsiębiorstwo w momencie kryzysu organizacyjnego nie będzie w stanie w zdecydowany sposób zmienić struktur, strategii i zachowań, narazi się na upadek. Schemat modelu L. Greinera zaprezentowano na rysunku 1. Każdy zwrot w tym modelu wymaga gruntownej zmiany strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa³.

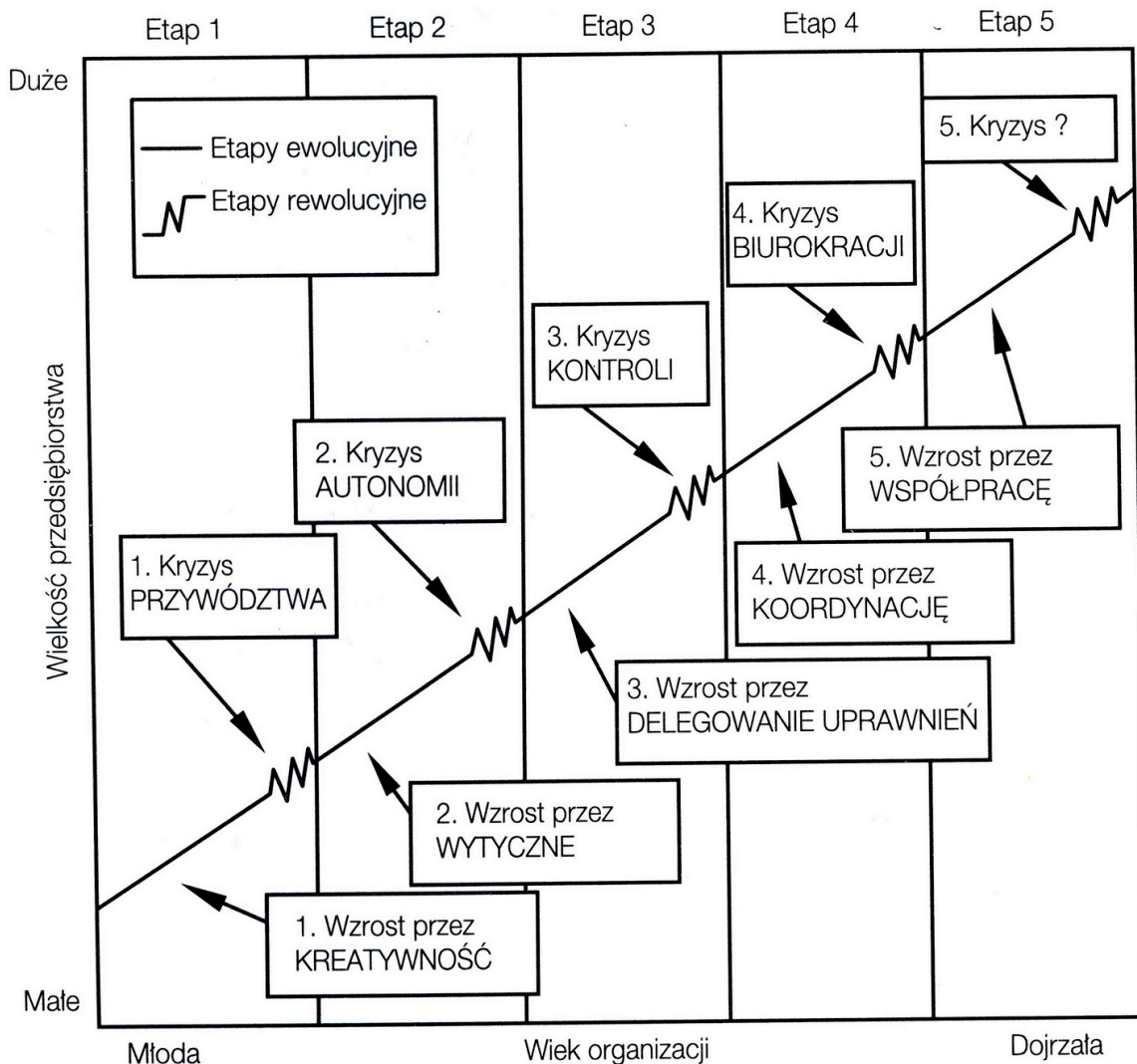
Pierwszy etap rozwoju dotyczy nowych, małych przedsięwzięć i nazwany jest „wzrostem przez kreatywność”, gdzie głównym motorem jest szeroko rozumiana przedsiębiorczość. O rozwoju przedsięwzięcia decyduje właściciel (najczęściej jeden lub dwóch) oraz jego wizja i styl przywództwa. Indywidualizm założyciela, jego kreatywność i przedsiębiorcze postawy na rynku, pozwalają na utrzymywanie nieformalnych struktur organizacyjnych, typowych dla początkowych faz budowy biznesu. Najczęstsze źródła kapitału pochodzą bądź od samego właściciela-założyciela, bądź też z jego otoczenia, czyli rodziny i przyjaciół. Brak zabezpieczeń finansowych, historii kredytowej, znanej marki rynkowej, utrudniają pozyskanie środków finansowych z banków lub innych instytucji pożyczkowych. Ponieważ na początku ścieżki wzrostu przedsiębiorstwo jest jeszcze fizycznie małą organizacją, właściciel często angażuje się nie tylko w aktywność zarządczą ale w bezpośrednią działalność operacyjną i to jego temperament oraz zaangażowanie wytyczają kulturę organizacyjną firmy. Jeżeli zgodnie organiczną teorią zarządzania, przedsiębiorstwo wyjdzie z fazy embrionalnej i utrzyma się na rynku (kolejny etap cyklu życia organizacji), to właśnie osoba założyciela-właściciela jest personalnym czynnikiem spajających elementy tego biznesu i wyznaczającym kierunki działania. Wraz ze wzrostem skali działania przedsiębiorstwa oraz czasem jego aktywności na

¹ L.E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, “Harvard Business Review”, May-June, 1998, s. 55-68.

² L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, wyd. Geberthner&Ska, Warszawa 1997, s. 13 i dalsze.

³ Szerzej: ibidem, r. 1.

rynku, ilość obowiązków i wyzwań, stojących przed właścicielem staje się tak duża, że dochodzi do przepracowania zarządu oraz częstych napięć decyzyjnych. Temperament założyciela firmy może powodować wśród pracowników niezrozumienie jego planów oraz intencji. Ewolucja przedsiębiorstwa napotyka na pierwszy poważny kryzys: przywództwa. Przedsiębiorstwo osiągnęło na tym etapie taki poziom, że potrzebny jest pierwszy, rewolucyjny⁴ zwrot na ścieżce jego rozwoju.



Rysunek 1. Model wzrostu przedsiębiorstwa

Źródło: L. E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, "Harvard Business Review", Vol. 50(4),
Zob. także: <http://www.ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf> (dostęp: 2.01.2016).

Kryzys przywództwa może być pokonany przez ukierunkowanie działań osób zaangażowanych w aktywność przedsiębiorstwa. Efektem takiego przewrotu organizacyjnego jest zbudowanie odgórnej, hierarchicznej i scentralizowanej struktury organizacyjnej, uwzględniające funkcje poszczególnych komórek. Ma to zapewnić wzrost efektywności działania przedsiębiorstwa za pomocą takich narzędzi, jak budżety, systemy wynagradzania i motywowania, centra kosztów itp. Na tym etapie rozwoju najczęściej dominuje autorytarny styl kierowania przedsiębiorstwem.

⁴ Revolutionibus po łacinie oznacza obrót i w takim znaczeniu należałoby rozumieć pokonywanie kryzysów rozwoju przedsiębiorstwa.

Rozwój przedsiębiorstwa oparty o styl drugiego etapu trwa do momentu pojawienia się drugiego, poważnego kryzysu: autonomii. Firma na tym etapie jest już znana na rynku, rozwija się zarówno pod względem finansowym, jak też poziomu zatrudnienia i udziału w rynku. Kryzys autonomii wynika z potrzeby budowy zespołu menedżerskiego, sprawnie kierującego rosnącą organizacją. Pokonanie tego kryzysu następuje poprzez delegowanie większej ilości uprawnień na większą liczbę osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Efektem takiego zwrotu jest budowa zdecentralizowanej struktury organizacyjnej, uwzględniającej oddolną orientację zarządzania. Wprowadza się wysoki stopień autonomii poszczególnych oddziałów i deleguje się tam uprawnienia oraz odpowiedzialność. Powoduje to silny wzrost motywacji osób na stanowiskach kierowniczych.

Tablica 1. Cechy etapów wzrostu przedsiębiorstwa

	Etap 1 Przedsiębiorczość	Etap 2 Wytuczne	Etap 3 Delegowanie uprawnień	Etap 4 Koordynacja	Etap 5 Współpraca
Struktura	<ul style="list-style-type: none"> Nieformalna 	<ul style="list-style-type: none"> Funkcjonalna Scentralizowana Hierarchiczna Orientacja odgórna 	<ul style="list-style-type: none"> Zdecentralizowana Orientacja oddolna 	<ul style="list-style-type: none"> Funkcje sztabowe Strategiczne jednostki organizacyjne (SJO) Zdecentralizowana Jednostki połączone w grupy odpowiedzialne za wyroby 	<ul style="list-style-type: none"> Struktura o charakterze macierzowym
Systemy	<ul style="list-style-type: none"> Natychmiastowa reakcja na informację zwrotną uzyskiwaną od klienta 	<ul style="list-style-type: none"> Standardy organizacyjne Centra kosztów Budżet Systemy wynagrodzeń 	<ul style="list-style-type: none"> Centra zysku Premie Kierowanie wyjątkami 	<ul style="list-style-type: none"> Formalne procedury planowania Centra inwestycji Szytywne mechanizmy kontroli wydatków 	<ul style="list-style-type: none"> Uprozczone i zintegrowane systemy informacyjne
Style/ludzie	<ul style="list-style-type: none"> Indywidualizm Kreatywność Przedsiębiorczość Własność 	<ul style="list-style-type: none"> Autorytatywne dyrektywy 	<ul style="list-style-type: none"> Pełna autonomia i system delegowania uprawnień 	<ul style="list-style-type: none"> Nadzór 	<ul style="list-style-type: none"> Orientacja zespołowa Premiowanie umiejętności interpersonalnych Innowacyjność Orientacja na uczenie się
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> Duża frajda Reakcja na rynek 	<ul style="list-style-type: none"> Efektywność 	<ul style="list-style-type: none"> Wysoka motywacja kierownictwa 	<ul style="list-style-type: none"> Bardziej efektywna alokacja zasobów całego przedsiębiorstwa i zasobów lokalnych 	<ul style="list-style-type: none"> Większa spontaniczność Elastyczność i podejście behawioralne
Punkt kryzysowy	<ul style="list-style-type: none"> Kryzys przywództwa 	<ul style="list-style-type: none"> Kryzys autonomii 	<ul style="list-style-type: none"> Kryzys kontroli 	<ul style="list-style-type: none"> Kryzys biurokracji 	<ul style="list-style-type: none"> ?
Słabe strony	<ul style="list-style-type: none"> Założyciel często nie nadaje się do kierowania z powodu temperamentu Szef nadmiernie przeciążony 	<ul style="list-style-type: none"> Nieprzystosowanie do różnorodności Niewygodna Hierarchiczność Nie przyczynia się do rozwoju ludzi 	<ul style="list-style-type: none"> Naczelna kadra traci kontrolę, ponieważ wolność prowadzi do szerzenia się małomiasteczkowych poglądów 	<ul style="list-style-type: none"> Podziały biurokratyczne między załogą/kierownictwem, centralą/filiami itd. 	<ul style="list-style-type: none"> Nasycenie psychologiczne

Źródło: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, wyd. Geberthner&Ska, Warszawa 1997, s. 15.

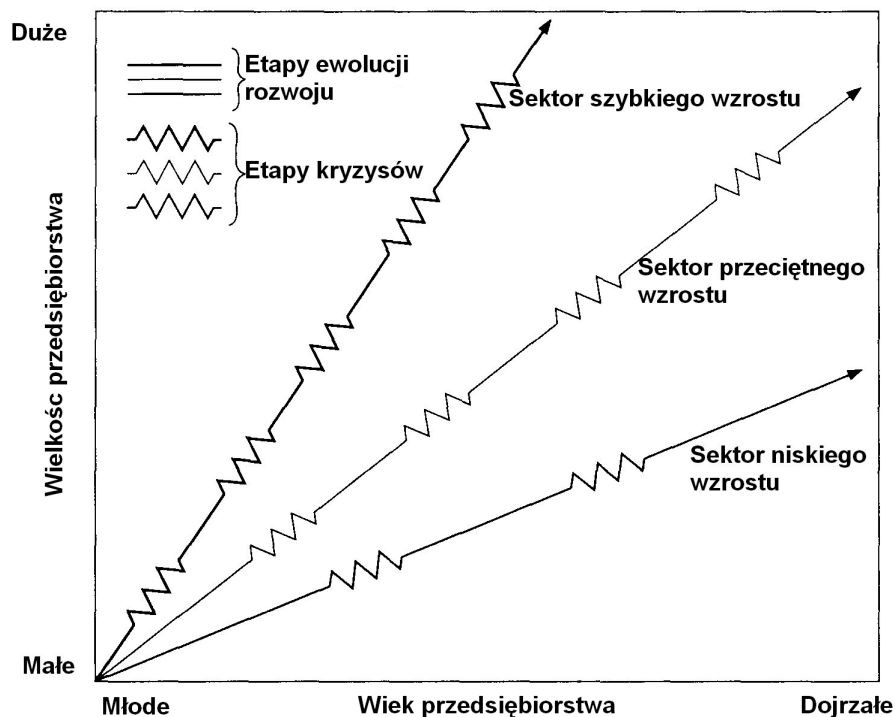
Rozwój przedsiębiorstwa na tym etapie, z czasem prowadzi do kolejnego kryzysu: kontroli. Dotyczy on przedsiębiorstw o ustalonej pozycji rynkowej i o znaczącym poziomie

zasobów. Przełamanie tego kryzysu powinno doprowadzić do kolejnego etapu rozwoju organizacyjnego, przez koordynację. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa prowadzi do budowy strategicznych jednostek biznesu (ang. *SBU*), tworzenia grup odpowiedzialnych za poszczególne etapy dodawania wartości w przedsiębiorstwie, wprowadzania sztabowych funkcji organizacyjnych. Pojawiają się centra inwestycji, sformalizowane procedury planowania strategicznego i controllingu. Efektem takiego stylu działania przedsiębiorstwa jest wzrost efektywności alokacji zasobów finansowych, rzeczowych i ludzkich. Rozwój na tym etapie nieuchronnie prowadzi do narastania przerostów biurokracji, zwanej w ekonomii „biurokratycznym tłuszczem” (*bureaucratic fat*)⁵.

Zbytni rozrost biurokracji w przedsiębiorstwie prowadzi do kolejnego kryzysu, wymagającego strategicznej zmiany organizacyjnej, umożliwiającej wejście w etap rozwoju przez współpracę. Efektem tego jest wprowadzanie macierzowych struktur zarządzania, orientacji zespołowej, zarządzania projektami oraz tam, gdzie to jest uzasadnione „zwinnych” metod zarządzania (np. *Scrum*). Z gospodarowaniem zasobami ludzkimi większy nacisk kładzie się na elastyczność i behawioralne podejście do pracowników. Dużą rolę odgrywa poziomy przepływ informacji wspomagany budową zespołów zadaniowych. L. Greiner przewidywał, że także ten etap rozwoju dużego przedsiębiorstwa o ustalonej pozycji rynkowej natrafi także na barierę, wywołującą kolejny kryzys. Nie zdefiniował jej jednak lecz jedynie zwrócił uwagę na słabości tego etapu rozwoju, wynikające ze zbytniego nasycenia psychologicznego. Można także zwrócić uwagę na zagrożenia wynikające z przesytu informacyjnego, powodującego w przedsiębiorstwie specyficzny chaos, w postaci „szumu informacyjnego”. Nadmiar nieuporządkowanej informacji powoduje spadek efektywności zarządzania wiedzą w organizacji. W przypadku dużych korporacji, poza wymienionymi powyżej zagrożeniami, można poszukiwać także innych kryzysów, specyficznych dla danej sytuacji rynkowej.

Model L. Greinera ma charakter otwarty. Nie zamyka on potencjalnego wachlarza kryzysów, ale wskazuje na specyfikę rozwoju przedsiębiorstw, determinującą konieczność dokonywania gruntownych zwrotów strategicznych. Zbiorcze cechy poszczególnych etapów wzrostu przedsiębiorstwa zaprezentowano w tablicy 1. Wadą powyższego modelu jest specyficzny determinizm, zakładający, iż przedsiębiorstwo musi się z czasem rozwijać pod względem zasobowym i skali działalności. Praktyka gospodarcza wskazuje, że duża część małych przedsiębiorstw trwa na jednym z dwóch pierwszych etapów modelu Greinera, nie rozwijając się na dalszym poziomie. Rozwój taki zdeterminowany jest specyfiką branży i charakterem konkurencji rynkowej. W przypadku rynków szybko rozwijających się, wzrost przedsiębiorstw będzie o wiele szybszy, niż w przypadku rynków wolno rosnących lub ustabilizowanych. Zależności te zilustrowano na rysunku 2.

⁵ Szerzej, np.: P.A. McNutt, *The Economics of Public Choice*, E.Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2002, s. 142 i dalsze.



Rysunek 2. Zmiany ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa w zależności od rozwoju sektora

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, op. cit.

2. Piramida wzrostu organizacyjnego

Model „piramidy wzrostu organizacyjnego” oraz wynikających z niego „barier wzrostu” opracowany został przez E. Flamholtza z University of California Los Angeles⁶. Wzrost przedsiębiorstwa powinien bazować od początku na odpowiedniej strategii, uwzględniającej misję i wizję rozwoju tego podmiotu. Na tej podstawie przedsiębiorstwo może się rozwijać w siedmiu strategicznych etapach (rysunek 3)⁷:

- nowego przedsięwzięcia (kluczowe znaczenie rynków i produktów),
- ekspansji (kluczowe znaczenie zasobów i systemów operacyjnych),
- profesjonalizacji (kluczowe znaczenie systemów zarządczych),
- konsolidacji (kluczowe znaczenie kultury organizacyjnej),
- dywersyfikacji (kluczowe znaczenie nowych produktów),
- integracji (kluczowe znaczenie łączenia jednostek biznesowych),
- recesji i rewitalizacji (kluczowe znaczenie odnowy we wszystkich stadiach).

⁶ E. G. Flamholtz, Y. Randle, *Successful Organizational Development and Growing Pains*, The 2010 Pfeiffer Annual: Consulting, pod red. E. Biech, wyd. John Wiley & Sons, San Francisco, 2010, s. 247-257.

⁷ Na podstawie: <http://wzrost.biz/metodologia/> (dostęp: 7.01.2016).

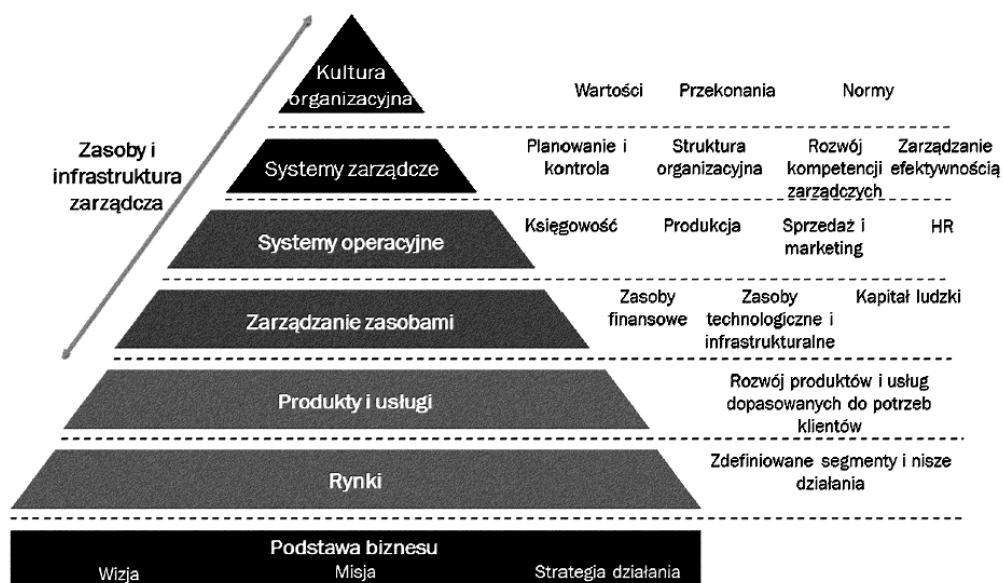


Rysunek 3. Etapy zmian strategii przedsiębiorstwa powiązane z piramidą wzrostu

Źródło: Panel Polskich Przedsiębiorstw, Bariery wzrostu, PARP, listopad 2015,
<http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/597/22739.pdf>, (dostęp: 5.12. 2015).

Relacje pomiędzy piramidą wzrostu organizacyjnego a adekwatnymi strategiami przedsiębiorstwa zostały zaprezentowane na rysunku 3. Firma w trakcie rozwoju, powinna uwzględniać zmianę swojej strategii, począwszy od nowego biznesu, poprzez ekspansję produktową i rynkową, profesjonalizację zarządzania, konsolidację i specjalizację, do rewitalizacji wszystkich elementów strategii.

Graficzną ilustrację piramidy wzrostu przedsiębiorstwa i jej związków z zasobami oraz infrastrukturą zarządczą firmy, zaprezentowano na rysunku 4.



Rysunek 4. Piramida wzrostu organizacyjnego

Źródło: Panel Polskich Przedsiębiorstw, Bariery wzrostu, PARP, listopad 2015,
<http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/597/22739.pdf>, (dostęp: 5.12. 2015).

Podobnie, jak w przypadku modelu L. Greinera, można zauważyć w piramidzie wzrostu element determinizmu, czyli konieczności zmiany podejścia strategicznego wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa. W przypadku piramidy wzrostu, E. G. Flamholtz zdefiniował także dziesięć obszarów kryzysowych, nazywając je „barierami wzrostu” (Growing Pains)⁸:

1. ludzie czują, że "doba ma za mało godzin",
2. ludzie spędzają zbyt dużo czasu na "gaszeniu pożarów",
3. ludzie nie są świadomi tego, co w firmie inni ludzie robią,
4. ludzie nie rozumieją celu i kierunku w jakim podąża firma,
5. istnieje zbyt mało dobrych menedżerów,
6. ludzie czują, że "muszą zrobić to sami, jeśli ma być to zrobione poprawnie",
7. większość osób uważa, że "nasze spotkania to marnotrawstwo czasu",
8. w trakcie realizacji planów, rzadko są one monitorowane i dlatego często nie są one realizowane do końca,
9. niektórzy pracownicy nie są pewnie swojego miejsca w firmie,
10. firma zwiększa sprzedaż ale nie zwiększa zysków.

Barierę te, zwane niekiedy „narastającymi problemami”, stanowią kluczowe kryzysy, na jakie może napotkać organizacja w trakcie swojego rozwoju na siedmiostopniowej ścieżce „piramidy wzrostu”. Podobnie jak w modelu L. Greinera (rysunek 2), im szybciej rozwija się organizacja, tym większe są bariery jej wzrostu. Zarząd przedsiębiorstwa powinien zatem określić, na którym etapie wzrostu znajduje się ich firma, jakie elementy zasobów i wewnętrznej infrastruktury są jej szczególnie potrzebne (rysunek 4) oraz, które bariery wzrostu szczególnie dotyczą firmę.

Na tym tle pojawia się problem przedsiębiorstw wysokiego wzrostu (*high growth enterprises*), Według OECD, przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu (HGE) są firmami charakteryzującymi się wzrostem przychodów ze sprzedaży lub zatrudnienia na poziomie większym niż 20% średniorocznie w okresie trzech kolejnych lat⁹. Jeśli firmy HGE są bardzo młode, tj. działają na rynku nie dłużej niż pięć lat, wtedy nazywane są gazelami¹⁰. W przypadku takich przedsięwzięć, kluczowym dylematem strategicznym jest pytanie czy wysoki wzrost jest tożsamy z trwałym rozwojem przedsiębiorstwa? Poza czynnikami zewnętrznymi, wpływającymi na HGE, do których przede wszystkim zalicza się politykę gospodarczą państwa, można zdefiniować podstawowe uwarunkowania wewnętrzne, wpływające na te formy. Do wewnętrznych czynników wysokiego wzrostu przedsiębiorstw zalicza się przede wszystkim¹¹:

- wiek i wielkość przedsiębiorstwa HGE,
- osobę właściciela i jego zdolności przywódcze,
- ambitną przedsiębiorczość,
- specyfikę zarządzania HGE (hybrydowy model zarządzania),
- przedsiębiorczość pracowników (intraprzedsiębiorczość),
- relacje z dostawcami/klientami.

Zarządy przedsiębiorstwa będących na ścieżce wysokiego wzrostu, powinny w szczególności sposób uwzględniać te czynniki w swoich analizach.

⁸ E. Flamholtz, Wei Hua, *Development, Growing Pains and Corporate Financial Performance: An Empirical Test*, "European Management Journal", Vol. 20, No. 5, 2002, s. 527–536.

⁹ "All enterprises with average annualised growth greater than 20% per annum, over a three year period should be considered as high-growth enterprises. Growth can be measured by the number of employees or by turnover.", Eurostat – OECD Manual on Business Demography Statistics, European Communities/OECD, Luxembourg, 2007, s. 61.

¹⁰ *Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu w Polsce*, Raport przygotowany przez CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, grudzień 2014, s. 2.

¹¹ Ibidem, r. 2.

3. Strategiczna ścieżka rozwoju Omida Logistic Group

Przedsiębiorstwo Omida sp. z o.o. powstało w październiku 2010 z inicjatywy Bartłomieja Glinki i Marka Rostkowskiego, którzy do dziś są jedynymi członkami zarządu oraz udziałowcami w strukturze po 50% udziałów. Prowadzenie przedsięwzięcia w formie spółki handlowej z ograniczoną odpowiedzialnością miało być z jednej strony lepiej postrzegane przez kontrahentów poprzez pełną transparentność, z drugiej zaś strony miało ograniczyć ryzyko właścicieli do wniesionego kapitału. Szybko okazało się, że ten argument nie był prawdziwy ponieważ zarząd w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością odpowiada solidarnie całym swoim majątkiem a pomniejszona odpowiedzialność występuje tylko w ściśle określonych przypadkach regulowanych przez Kodeks Spółek Handlowych. Nazwa Omida zaczerpnięta została z języka japońskiego i znaczy „szacunek”. Po pewnym czasie okazało się, że słowo Omida oznacza również w języku rumuńskim: „gąsienica”.

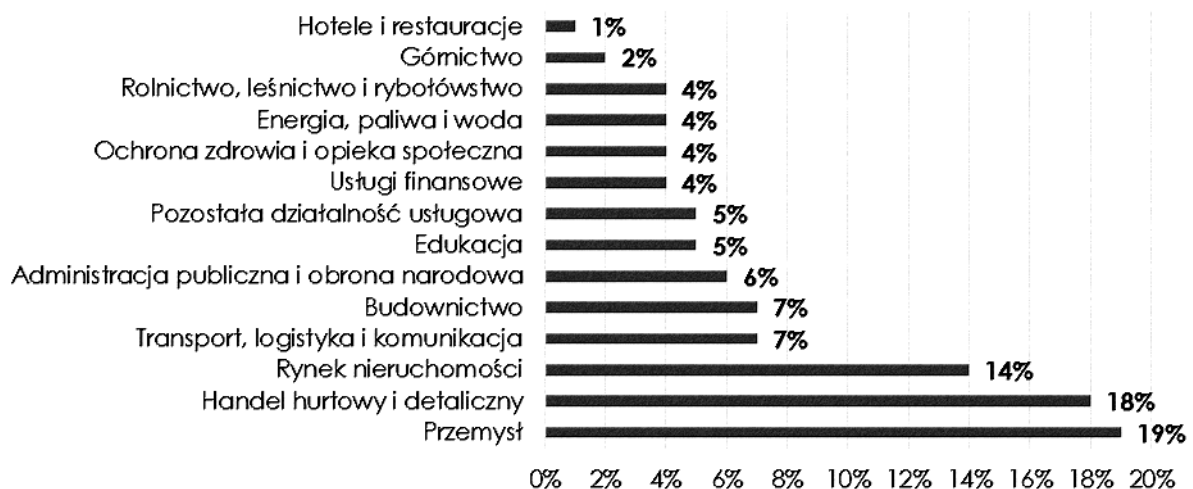
Zebrane wcześniej doświadczenie, zdobyte podczas pracy w dużych międzynarodowych korporacjach, dało założycielom wizję firmy, którą mogli realizować w nowym projekcie. Koncepcją było zebranie wszystkich najlepszych doświadczeń i praktyk z korporacji, z jednoczesnym zniwelowaniem elementów negatywnych, które taka korporacja posiada. Miała to być organizacja o lekkiej strukturze, nie obciążona kosztami ogromnej struktury, w której proces decyzyjny będzie szybki, co miało wpłynąć na elastyczność w podejściu do klienta oraz innych partnerów biznesowych. Wizją było zbudowanie firmy o silnej pozycji na rynku polskim, działającej w branży TSL, która będzie operatorem logistycznym działającym w różnych produktach logistycznych. Nie od początku wizja i cele strategiczne były spisane w dokumencie, który jasno określałby pozycje w przyszłości. Była to bardziej deklaracja zarządu, dotycząca rozwoju firmy i uczestniczenia w pełnej palecie odpowiedzialności struktury właścicielskiej oraz wynikającymi z tego korzyściami. Odpowiedzialność oraz zakres obowiązków właścicieli jako członków zarządu była zupełnie inna od obowiązków i odpowiedzialności pracy z poziomu korporacji. Dawało to poczucie dużej niezależności oraz elastyczności, której często brakuje w dużych organizacjach. Założenie własnej firmy oraz budowa nowej marki miało być niejako ukoronowaniem kariery zawodowej założycieli.

Przedsiębiorstwo Omida działa na rynku branży TSL (transport, spedycja, logistyka) i na samym początku skupiło swoją działalność na produkcji krajowym oraz transporcie międzynarodowym FTL (Full Truck Loads) na kierunku niemieckim. Na początku pracownikami operacyjnymi – spedytorami, byli członkowie zarządu oraz jeden zatrudniony pracownik. Inne kierunki geograficzne oraz produkty logistyczne miały być rozwijane w przyszłości, gdy firma zgromadzi odpowiedni kapitał na inwestycje. Zaangażowanie w te produkty było najmniej kapitałochłonne, ponieważ relacje obsługiwanych klientów były stosunkowo krótkie. Zatem firma mogła prowadzić działalność i realizować zysk, nie osiągając wtedy wysokich przychodów. Największym problemem od samego początku był niski kapitał własny firmy, który nie umożliwiał oferowania długich terminów płatności dla swoich klientów. Na rynku, gdzie panuje wysoka konkurencja, oferowanie tzw. kredytu kupieckiego klientom jest zwyczajową regułą, dlatego pracownicy mieli utrudnione zadanie. Szybko okazało się to istotną słabą stroną, w porównaniu do pracy w korporacji, w których ten problem zazwyczaj nie był brany wcale pod uwagę. Pod tym względem nie każdy klient był dobry i trzeba było się dużo więcej napracować aby pozyskać klienta, ponieważ firmy nie było stać na długie terminy płatności. Zapewnienie płynności finansowej jest w każdej firmie najważniejszym elementem. Utrata płynności mogła spowodować szybką utratę zaufania wśród podwykonawców oraz pracowników. Właśnie z tego powodu Omida działała początkowo głównie na rynku krajowym. Musiała ona stopniowo wypracować zysk, który był reinwestowany w dalszą działalność.

Początkowo styl zarządzania był raczej luźny i panowały stosunki nieformalne. Trzy osoby pracujące dawały bardzo rodzinną atmosferę pracy w firmie. Przekładało się to na poczucie pełnego zaufania, luźny, nieformalny styl działania i elastyczne godziny pracy. Choć w pierwszych dwóch miesiącach istnienia, firma zanotowała stratę, która wynikała głównie z poczynionych inwestycji początkowych, w następnych miesiącach firma zaczęła przynosić zyski i można było myśleć o dalszym rozwoju.

Omida nie miała początkowo własnego, operacyjnego systemu informatycznego. Pracowała na oprogramowaniu MS Office, dostarczonym z zakupywanymi komputerami oraz zaczęła pracę nad wdrożeniem autorskiego programu operacyjnego, który był napisany pod potrzeby Omidy przez jedną z lokalnych firm informatycznych. Po pół roku od założenia firmy program zaczął działać, co znacznie ułatwiło pracę. Kontrola procesów, kontroling, baza danych obsługiwana była przez nowy program.

Branża TSL charakteryzuje się dużym rozdrobnieniem. Cały rynek branży TSL w Polsce szacuje się obecnie na 150 mld PLN a największy gracz na rynku polskim, firma Raben, mając 1,5 mld PLN przychodu stanowi 1 % udziału w całości. Dla Omidy była to informacja, że potencjał rozwojowy branży jest ogromny i rozwija się ona dynamicznie od początku polskiej transformacji w 1989 roku (rysunek 5).



Rysunek 5. Podział polskiego PKB na sektory w roku 2009

Źródło: Polska Internetowa, Jak Internet dokonuje transformacji polskiej gospodarki, BCG Report, maj 2011 s. 13.

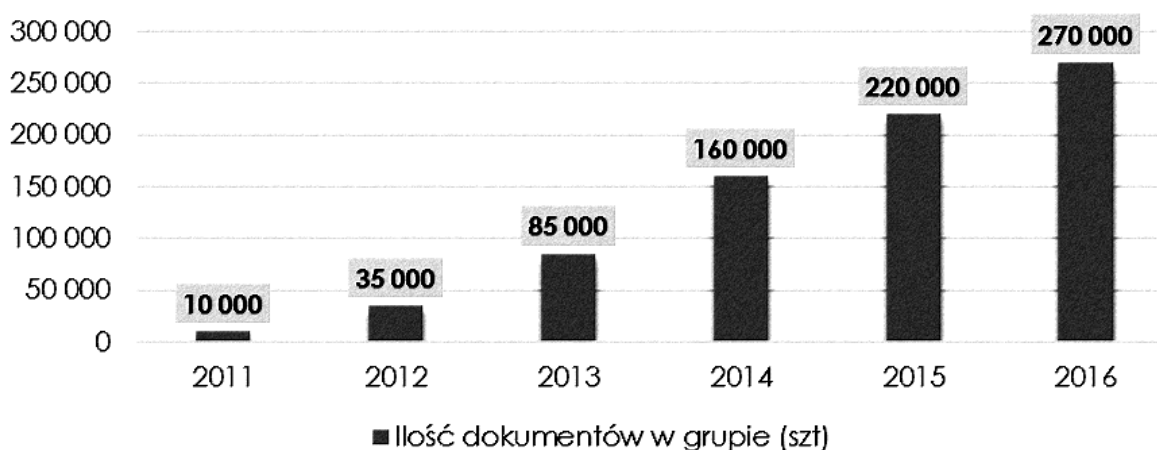
Po pierwszym roku aktywności przedsiębiorstwo Omida osiągnęło przychody 13 mln PLN oraz dodatni wynik finansowy netto. Prowadząc restrykcyjną politykę finansową zachowała w pełni płynność finansową. Z jednej strony nadawano w tym czasie krótkie terminy kupieckie, przy zachowaniu zasady ograniczonego zaufania, weryfikując każdego potencjalnego klienta bardzo dokładnie. Z drugiej strony firma negocjowała jak najdłuższe, możliwe terminy płatności dla swoich podwykonawców. Zarząd zdecydował o dalszym, perspektywicznym rozwoju przedsiębiorstwa. Wraz z liczbą zdobytych nowych klientów, firma zaczęła zatrudniać nowe osoby do działów operacyjnych. Zaczął się powiększać dział krajowy i międzynarodowy. Omida poszerzyła paletę usług o nowe rynki w relacjach międzynarodowych. W stosunkowo niedługim czasie, kiedy zatrudnienie przekroczyło 15 osób w połowie drugiego roku, zarząd stopniowo wycofywał się z bezpośredniej aktywności operacyjnej transportowo – spedycyjnej, na rzecz działań handlowych, finansowo-kontrolingowych oraz zarządczych. Panował nadal bardzo luźny styl zarządzania. Silnie spłaszczoną strukturę organizacyjną tworzył zarząd, kierownik departamentu międzynarodowego oraz kierownik biura. Reszta procesów, takich jak

usługi prawne, księgowo, doradcze, rekrutacyjne, były zlecane na zewnątrz i kontrolowane przez zarząd. Firma prowadziła coraz bardziej agresywną politykę sprzedaży usług.

Po drugim roku działalności Omida zanotowała 33 mln PLN przychodów a po trzecim 66 mln PLN oraz ciągle zatrudniała nowych pracowników. Zarząd zdecydował się również zainwestować w produkt morski oraz lotniczy, poszerzając poprzez to rynki, na których działało przedsiębiorstwo. Były to produkty o bardzo dużej kapitałochłonności. Jednakże pozwoliło to zaoferować klientom pełną paletę usług. Pracownicy różnych departamentów starali się zastosować *cross-selling*¹² produktów oraz *upselling*¹³.

W tym okresie rozwoju firma pozyskała środki z funduszy europejskich na szkolenia pracowników. Dodatkowo uzyskano dofinansowanie na wdrożenie nowego systemu operacyjnego, który miał być wtedy najnowocześniejszym programem w branży. Program miał oferować klientom usługi dodane, integrować systemy z systemami klientów oraz oferował program Omidy dla mniejszych klientów, którzy nie mieli własnych programów do zarządzania logistyką. Miało to dodatkowo wyróżnić firmę, oferując usługi dodane. Ostatnim dofinansowaniem, z którego skorzystała Omida, był program „Promocja firmy za granicą”. W przeciągu dwóch lat 2013-2014 Omida uczestniczyła w kilkudziesięciu wizytach gospodarczych na całym świecie oraz promowała swoją ofertę na najważniejszych targach handlowych. Łączna kwota dofinansowań tych przedsięwzięć osiągnęła w powyższym okresie 3 mln PLN.

Z punktu widzenia zarządczego, przełomowym punktem był utworzenie własnej komórki finansowo-kontrolingowej. Rosnąca liczba dokumentów w spółce utrudniała sprawną współpracę z outsorsowaną na zewnątrz firmą księgową. Zdarzało, się że dokumenty ginęły i nie wiadano, po której stronie była wina. Firma księgową nie nadążała z przekazywaniem potrzebnych informacji na czas dla zarządu Omidy, dlatego budowa własnej komórki była jak najbardziej uzasadniona. Z perspektywy czasu i problemów, które się wydarzyły, należy stwierdzić, że komórka ta powinna była powstać wcześniej.



Rysunek 6. Liczba dokumentów w Grupie Omida w latach 2011-2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych grupy Omida.

Bardzo ważnego znaczenia nabrał również dział kontrolingu, który został utworzony po niespełna dwóch latach istnienia firmy (maj 2012). Sprawdzał on nie tylko poprawność pracy

¹² *Cross-selling* jest to oferowanie klientowi dodatkowych opcji do złożonego już zamówienia lub produktów komplementarnych.

¹³ *Up-selling* oznacza zaoferowanie klientowi produktów wyższej klasy, droższych.

pracowników z systemem operacyjnym, ale również weryfikował wynik firma w oparciu o dane z systemu operacyjnego, działu księgowego i realnych wpływów na konto. Dostarczał realne informacje o wynikach finansowych spółki oraz oceniał efektywność poszczególnych departamentów i produktów. Specyfika branży TSL jest taka, że spływ dokumentów jest bardzo powolny. Agenci wysyłają dokumenty z dużym opóźnieniem a przewoźnicy wystawiają faktury i wysyłają je wraz z dokumentami transportowymi po wykonanej usłudze. Zdarza się, że dokumenty transportowe wracają do firmy z fakturami po dwóch miesiącach od załadunku. Informacja o aktualnym stanie wykonanych usług musiała odzwierciedlać realny wynik spółki i musiała być prowadzona na bieżąco. Dotyczy to również działu księgowego, gdzie zakładane musiały być rezerwy, które miały wpływ na wysokość opodatkowania. Kontrola finansowa w dynamicznie rozwijającej się spółce stała się ważnym i newralgicznym punktem w działalności firmy.

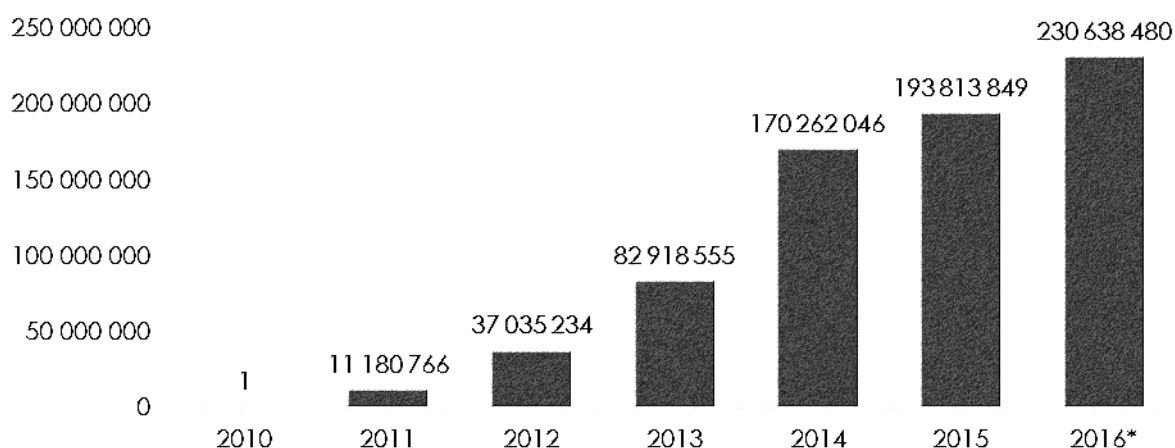
Bardzo ważnym elementem rozwoju spółki z punktu widzenia zarządczego było zakładanie oddziałów na terenie Polski. Choć założenie takiego oddziału nie jest łatwe, okazuje się, że klienci preferują współpracę z oddziałami, które geograficznie położone są blisko siedziby klienta. Choć oddziały rozliczane były niezależne, spajały je wspólne procedury finansowe oraz wartości firmy. Umożliwiło to wzrost na większą skalę ale powodowało powiększenie liczby problemów i procesów, które musiały być obsługiwane przez centralę w Gdańsku.



Rysunek 7. Oddziały przedsiębiorstwa Omida sp. z o.o. (stan na 2016 rok)

Źródło: opracowanie własne.

Rosnąca sprzedaż zwiększała liczbę dokumentów oraz różnych sytuacji, które wymagały specjalistycznej opinii prawnej. Dostarczało to również pracy dla zarządu spółki, który musiał często odwiedzać oddziały.



Rysunek 8. Sprzedaż netto w Omida Sp. z o.o. w latach 2010-2016*

(*) Sprzedaż estymowana na rok 2016

Źródło: opracowanie własne.

Wzrost oraz dalsza ilość problemów, a także ryzyko biznesowe, wymusiły powstanie komórki prawnej, windykacyjnej i weryfikacyjnej. Zapanowanie nad wzrostem przedsiębiorstwa tak aby był on bezpieczny stało się bardzo ważnym elementem pracy zarządu. W 2013 roku wdrożony został system zarządzania jakością ISO 9001: 2013, który unifikował pracę całej spółki. Powtarzalność procesów oraz bezpieczeństwo operacji stało się ważnym elementem zarządzania. Bez wdrożenia odpowiednich procesów firma narażona była na poważne problemy i straty. Mogli to być nierzetelni podwykonawcy, kradzieże towarów, niewypłacalni klienci, niezadowoleni pracownicy lub klienci z obsługi operacyjnej oraz obsługi posprzedażowej. Komórka administracyjno-prawna do teraz jest bardzo ważnym elementem bezpiecznego funkcjonowania spółki. Jest to jeden z ważniejszych instrumentów przezwycięzania przeszkód firmy funkcjonującej w branży TSL.

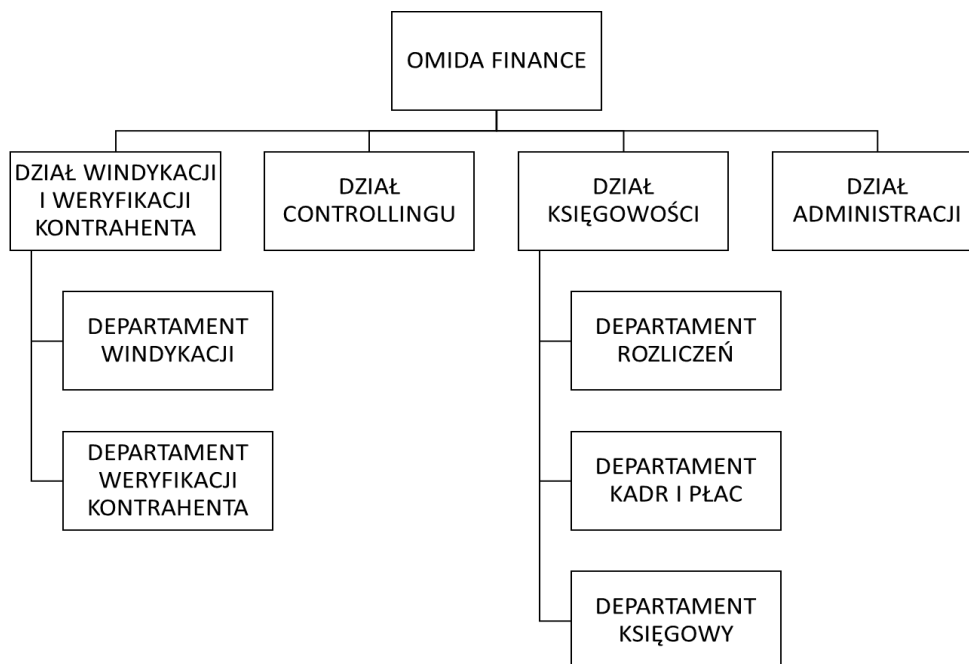
Rozwijające się oddziały, które zaczęły specjalizować się w poszczególnych produktach, rosły i coraz trudniejsze stało się traktowanie ich, jako niezależnych oddziałów spółki. Trudności sprawiała standaryzacja w ujęciu kontrolingowo-finansowym, gdyż każdy produkt charakteryzuje się swoją specyfiką. Produkt morski jest zupełnie inny niż produkt w transporcie chłodniczym. Cykl dokumentów, zastosowanie odpowiednich stawek VAT, podejście handlowe, operacyjne różni się od siebie w znaczny sposób. Na początku 2012 roku zarząd podjął decyzję o wyodrębnieniu części produktów bądź departamentów, które zajmowały się konkretnym produktem lub relacją geograficzną, jako niezależnych spółek tworzących oddzielne marki w ramach grupy Omida. Zastosowanie takiej strategii organizacyjnej oznaczało nową rolę kierownika danego produktu bądź oddziału, który miał swój udział właścicielski w nowej spółce. Omida sp. z o.o. występowała w roli inwestora w daną spółkę-córkę. Zatem nowymi udziałowcami nowej spółki stali się członkowie zarządu oraz Omida sp. z o.o. (rysunek 9). Pozwoliło to w znacznie lepszy sposób ocenić i spojrzeć na rozwój danej spółki, jako niezależnego podmiotu ale i też dało mocny impuls do niezależnego rozwoju na rynku w ramach grupy kapitałowej. Całość spajała spółka Omida Finance, która jako zewnętrzny podmiot pełniła dla grupy rolę centra usług wspólnych: prowadzenie ksiąg rachunkowych, obsługa płatności, windykacja należności, raportowanie finansowe i operacyjne, obsługa administracyjna, weryfikacja kontrahentów i obsługa kadrowa. Pełni ona również rolę nadzoru właścicielskiego w grupie. Omida Finance jest obecnie przygotowana na inwestycje w branży

TSL. Ma możliwości organizacyjne oraz finansowe do zainwestowania w nowe produkty związane z branżą TSL. Przez swoje struktury organizacyjne oraz finansowe może znacznie wesprzeć prawdopodobieństwo sukcesu nowego projektu, w porównaniu z podobną inwestycją realizowaną przez inwestora czysto finansowego. Taka strategia rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstwa stwarza nowym pracownikom szerokie możliwości rozwoju od stażysty do właściciela a firmę Omida przybliży do miana preferowanego pracodawcy. Najważniejszym jednak zadaniem Omida Finance jest zadowolenie klienta wewnętrznego, jakimi są poszczególne spółki wchodzące w skład grupy. Tworzy to również bezpieczeństwo tych spółek, ponieważ pracownicy Omida Finance są specjalistami w branży TSL a obsługując różne podmioty mają możliwość szerszego spojrzenia na procesy niż gdyby komórka taka ulokowana była tylko w poszczególnych, odrębnych firmach z grupy.



Rysunek 9. Struktura organizacyjna Grupy Omida (2016 r.)

Źródło: opracowanie własne

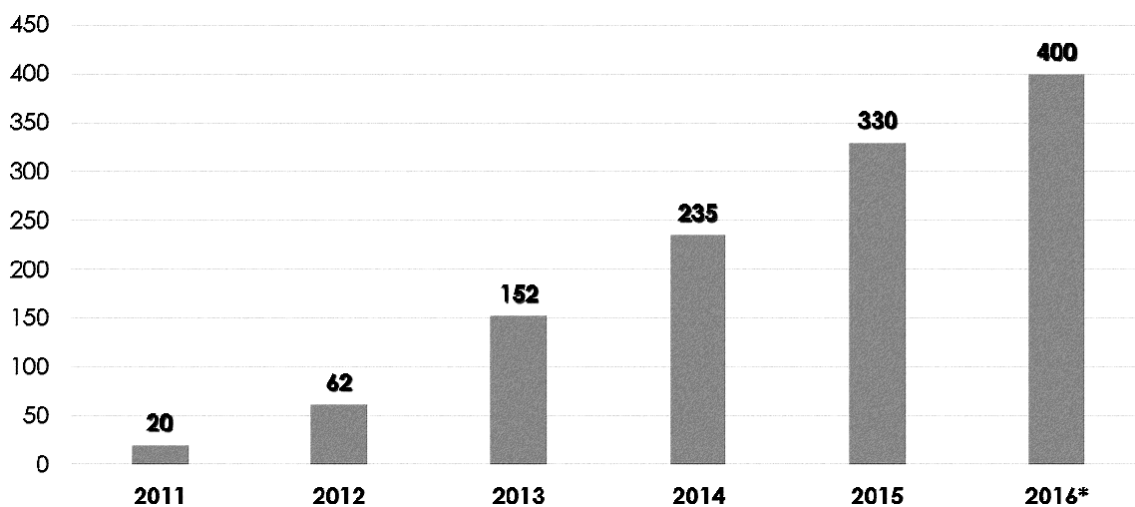


Rysunek 10. Struktura firmy Omida Finance (2016 r.)

Źródło: opracowanie własne.

Równie istotny jest w tym przypadku finansowy efekt synergii, w postaci obniżki kosztów, ponieważ spółki z grupy nie muszą odrębnie zatrudniać głównych księgowych oraz dyrektorów finansowych. Patrząc na teoretyczny rozwój przedsiębiorstwa, wyznaczony w modelu L. Greinera, można dostrzec, że Omida jest przykładem praktycznym, który wpisuje się tę teorię.

Początki firmy były raczej skromne a jej dynamiczny rozwój przynosiły po kolei wyszczególnione przez L. Greinera kryzysy. Po pierwszym roku działalności, który można by nazwać wzrostem przez kreatywność, nastąpił kryzys przywództwa, polegający głównie na tym, iż zarząd pełniąc również rolę operacyjną (wykonując obowiązki spedytora) był nadmiernie przeciążony pracą. Ponieważ oprócz pracy operacyjnej, z której to wynikały bezpośrednio przychody i zyski dla firmy, zarząd musiał zadbać o elementy marketingowe, kadrowe, poświęcić czas na omówienie aktualnej sytuacji i omówić dalszą strategię a także przypilnować wszystkich spraw finansowych, zaczynając od regularnego kontaktu z księgową w celu dostarczenia i omówienia dokumentów a kończąc na dokonywaniu wszystkich przelewów. Natłok bieżących spraw przekładał się również na nerwową atmosferę pracy oraz napięcia w życiu prywatnym, dlatego zarząd przedsiębiorstwa postanowił po pierwszym roku funkcjonowania firmy rozwiązać ten kryzys, rozbudowując jej strukturę. Zatrudniono w tym czasie kierownika biura oraz kierowników departamentów, którzy w swoich obowiązkach mieli część pracy, którą wcześniej wykonywał zarząd.



Rysunek 11. Dynamika zatrudnienia w Grupie Omida

Źródło: materiały wewnętrzne Grupy Omida.

Firma inkrementalnie otwierała nowe oddziały oraz zatrudniała kierowników, dywersyfikując aktywność poprzez nowe produkty i nowe rynki. Otworzyła się nowa perspektywa rozwoju, w której kierownicy mieli sporą autonomię. Wykreowano strukturę centrów kosztów i zysków. Postawiono im jasne cele, a kierownicy mieli również swoje autonomiczne budżety. Ta faza rozwoju organizacji odpowiadała modelowemu etapowi „wzrostu przez wytyczne”. Prawidłowe funkcjonowanie zostało ograniczone przez zbyt liczną grupę kierowniczą – 30 osób podlegających jedynie zarządowi. Ograniczenia czasowe, wynikające ze stosunku liczbowego grupy kierowniczej do zarządu, stanowiły wąskie gardło procesu podejmowania przez kierowników decyzji wymagających aprobaty zarządu. W rezultacie mobilność i możliwości podjęcia szybkiej decyzji była ograniczona. Choć początkowo system ten charakteryzował się efektywnością i dynamiką, a opracowane systemy motywacyjne i budżety działały sprawnie, z czasem hierarchiczna struktura stała się niewygodna i nie przyczyniała się do rozwoju pracowników.

„Kryzys autonomii” został rozwiązany w przedsiębiorstwie Omida przez znaczne rozszerzenie departamentu nieoperacyjnego i formalne wyodrębnienie struktury Omida Finance, która w znacznym stopniu odciążała zarząd w pomocy kierownikom w szybkim dotarciu do informacji, sprawdzeniu kosztów, weryfikacji kontrahenta oraz sprawach prawnych. W kontekście strategicznym firma zaczęła wyodrębniać pewne, osobne niezależne firmy adekwatnie do grup produktów. W tych spółkach-córkach nowe zarządy miały o wiele bardziej rozszerzone kompetencje i zakres autonomii niż w strukturze departamentowej (oddziałowej). Zarząd powstającej Grupy Omida mógł się coraz bardziej skupiać na ważnych sprawach z punktu widzenia strategicznego. Taka sytuacja ma miejsce do dziś. Grupa Omida odnotowuje dalsze szybkie tempo wzrostu i znajduje się w trzeciej fazie rozwoju, nazwanej przez L. Greinera fazą wzrostu przez delegowanie uprawnień. W dużym stopniu kierownicy Omidy mają możliwość rozwoju swoich departamentów, zyskując coraz większą autonomię i traktując swoje departamenty, jak osobne firmy. Zarządy nowo powstałych spółek mają całkowitą autonomię i strategicznie każda nieco inaczej się rozwija ale wspólny mianownik dla wszystkich firm z grupy stanowi branża TSL. Zdecentralizowana i otwarta na oddolne inicjatywy grupa kapitałowa Omida utworzyła potrzebne centra zysków a delegowanie uprawnień dało pełną autonomię, wysoką motywację kierowników i zarządów w spółkach-córkach.

Uwagi końcowe

Obserwując obecną sytuację, procesy i klimat, który ma miejsce w Omida Group, można przypuszczać, iż firma jako całość napotka na swojej drodze rozwoju scharakteryzowany przez L. Greinera kryzys kontroli. Pewne symptomy widać już dziś. Przejawia się to aktualnie chociażby w problemach z zarządzaniem działami handlowymi. Firma będzie zmuszona stawić czoła takim problemom jeśli będą one narastać. Wynika to z wizji firmy, jaką sobie postawili właściciele a szybki rozwój, jako ważny element strategii zawsze kreuje problemy organizacyjne. W świetle teorii, która na przykładzie Omidy znajduje swoje praktyczne zastosowanie, dalszy rozwój firmy będzie występował jeśli przedsiębiorstwo strategicznie podejdzie do kwestii koordynacji zadań. Tylko szukanie efektu synergii oraz współpraca międzyproduktowa da przedsiębiorstwu dalszą przewagę konkurencyjną. Już dziś Zarząd Grupy Omida musi zdawać sobie sprawę, iż na pewno w przyszłości wystąpi kryzys biurokratyczny, stąd już obecnie należy szkolić kadrę kierowniczą oraz jednostki Omida Finance aby nie utracić całkowicie wartości, które przyświecały założycielom tej grupy kapitałowej. Od początku były to: rodzinna atmosfera, duch przedsiębiorczości, który kreował elastyczność oraz odważny i odpowiedzialny rozwój. Kto nie myśli o przyszłości ten nie ma przyszłości a Zarząd Grupy Omida, chcąc realizować swoją ambitną strategię, już dziś zastanawia się jak będzie wyglądać organizacja w przyszłości: jakie problemy napotka i jak je można rozwiązać. Firma ma wiele dobrych wzorów do naśladowania, zarówno na rynku polskim, jak i zagranicznym.

Literatura

1. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, wyd. Geberthner&Ska, Warszawa 1997
2. Eurostat – OECD *Manual on Business Demography Statistics*, European Communities/OECD, Luxembourg, 2007
3. Flamholtz E.G., Hua Wei, *Development, Growing Pains and Corporate Financial Performance: An Empirical Test*, “European Management Journal”, Vol. 20, No. 5, 2002
4. Flamholtz E.G., Randle Y., *Successful Organizational Development and Growing Pains*, The 2010 Pfeiffer Annual: Consulting, pod red. E. Biech, wyd. John Wiley & Sons, San Francisco, 2010

5. Greiner L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, "Harvard Business Review", May-June, 1998
6. <http://wzrost.biz/metodologia/> (dostęp: 7.01.2016)
7. McNutt P.A., *The Economics of Public Choice*, E.Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2002
8. *Przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu w Polsce*, Raport przygotowany przez CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, grudzień 2014

STRATEGIC CHALLENGES OF THE COMPANY DEVELOPMENT IN THE GLOBAL ENVIRONMENT IN THE CASE OF OMIDA LOGISTICS GROUP

Summary

Contemporary company is developing in a turbulent environment. The path of this development is cutting by many crises. One from the most popular models of development is the Greiner's model. It assumes the evolutionary steps of company growth, interrupted by successive crises. With this model is connected a theoretical conception of the "pyramid of growth". These theoretical concepts have been confronted with practical experiences of the Omida group. The analysis has showed a significant degree of convergence of theoretical models with this case study.

Keywords: the Greiner growth model, barriers of development, Omida Logistics Group

Bartłomiej Glinka
Prezes Omida sp. z o.o.
Al. Grunwaldzka 472B, 80-309 Gdańsk
e-mail: bartlomiej.glinka@omida.pl

dr Grzegorz Pawłowski
Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny, ul. Armii Krajowej 119/121
e-mail: gp558@wp.pl