

Maciej Czarnecki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WZROST ZA WSZELKĄ CENĘ? DYLEMATY STRATEGICZNE NA PRZYKŁADZIE STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie: Dla wielu firm głównym bądź jednym z głównych celów strategicznych jest wzrost. Rozwój i wzrost przedsiębiorstwa od dawna są tematem zainteresowania zarówno naukowców, jak i praktyków życia gospodarczego. Są to jednak zjawiska, które wciąż nie są wystarczająco zbadane. W niniejszym referacie omówiony został problem barier wzrostu organizacji na przykładzie wyników badań empirycznych prowadzonych przez autora w firmie ABC Sp. z o.o. Badania trwały od września 2008 r. oraz miały charakter badań podłużnych. Wynika z nich, że niemożliwy bądź znacząco utrudniony w dłuższym czasie jest wzrost przedsiębiorstwa bez jego rozwoju.

Słowa kluczowe: wzrost, rozwój, kryzys, etap.

1. Wzrost jako cel strategiczny

Dla wielu firm głównym bądź jednym z głównych celów strategicznych jest wzrost. Wzrost jest także tematem wielu badań i teorii. Wydaje się jednak, że temat ten nie jest wystarczająco często podejmowany w pracach teoretycznych i empirycznych, zwłaszcza w literaturze polskojęzycznej [Karczewska 2008, s. 119]. Nawołuje się do dalszych badań w tym obszarze; wiele studiów cechuje niejasne osadzenie w teorii, a teoretyczne założenia artykułów nie zawsze odnoszą się bezpośrednio do wzrostu. Ponadto wiele studiów nie wyjaśnia, dlaczego organizacje wzrastają. Zamiast tego szukają determinant wzrostu i jego wyników [Achtenhagen, Naldi, Melin 2010, s. 22-23].

Celem niniejszego referatu jest omówienie dylematów strategicznych dotyczących wzrostu organizacji na przykładzie wyników badań empirycznych prowadzonych przez autora w firmie ABC Sp. z o.o.¹ Badania trwały od września 2008 r. oraz miały charakter badań podłużnych. W celu zapewnienia wiarygodności i rzetelności wyników badań wykorzystano zasadę triangulacji metod badawczych. Studium przypadku powstało na podstawie obserwacji uczestniczącej, wywiadów swobod-

¹ Nazwa firmy będącej przedmiotem badań opisanych w niniejszym referacie została zmieniona.

nych prowadzonych z kadrą zarządzającą oraz analizy dokumentacji finansowej. Dzięki formie badań podłużnych możliwe było zaobserwowanie dynamiki zjawiska, jakim jest wzrost i rozwój organizacji.

2. Wzrost za wszelką cenę? Podstawy teoretyczne

Pomimo iż jest tak pożądanym, szybki wzrost przedsiębiorstwa niesie za sobą poważne niebezpieczeństwa dla jego prawidłowego funkcjonowania, a często nawet istnienia. Problemy te były obszarem zainteresowań wielu badaczy.

Jednym z bardziej znanych badaczy problemów wzrostu przedsiębiorstw jest Larry E. Greiner. Wyróżnia on pięć etapów wzrostu firmy, oddzielonych od siebie pięcioma kryzysami – bądź przynajmniej „rewolucjami” w zarządzaniu firmą, o ile uda się uniknąć kryzysu [Greiner 1998]. Głównymi zmiennymi, od których zależy, na jakim etapie rozwoju firma obecnie się znajduje, są: rozmiary firmy oraz jej wiek. Główną determinantą objaśniającą długość danej fazy jest wskaźnik wzrostu sektora. W celu przejścia do następnego etapu firma musi zmienić metody zarządzania, które sprawdzały się w danej fazie, lecz stanowią barierę w przejściu do fazy następnej.

Neil C. Churchill i Wirginia L. Lewis uważają, że firmy w procesie wzrostu także przechodzą przez pięć faz, inaczej je jednak nazywają [Churchill, Lewis 1983]. W odróżnieniu od Greinera, za zmienne objaśniające przyjmują: zamiast wielkości organizacji – kompleksową zmienną składającą się z jej wielkości, stopnia rozproszenia geograficznego i złożoności, zamiast wieku organizacji – jej „dojrzałość”. Model Churchilla i Lewis nie eksponuje zjawiska kryzysów, które mogą pojawiać się pomiędzy fazami. Zamiast tego akcentuje fakt świadomego wyboru przedsiębiorcy o przejściu do następnej fazy, która będzie charakteryzowała się opisanymi przez nich cechami. Sama decyzja przedsiębiorcy oczywiście nie wystarczy – przejście do następnej fazy musi odbyć się w określony sposób. Opis poszczególnych faz w życiu firmy jest jednak podobny jak u Greinera.

Lawrence L. Steinmetz wyróżnia cztery fazy wzrostu firmy [Steinmetz 2003]. Zmiennymi, od których zależy, w której fazie wzrostu jest firma, są: liczba zatrudnionych w firmie osób oraz wartość aktywów firmy. Warunkiem przejścia z jednej fazy do kolejnej jest świadoma (bądź nieświadoma) decyzja właściciela oraz spełnienie warunków dotyczących metod zarządzania odpowiednich dla danej fazy. Uważa jednak, w przeciwieństwie do Greinera, Churchill oraz Lewis, którzy dopuszczają *status quo* pod pewnymi warunkami, że najczęściej brak takiej decyzji doprowadza do stagnacji i upadku firmy. W charakterystyce poszczególnych faz przedstawianej przez Steinmetza, w porównaniu z Greinerem, Churchillem oraz Lewis, zauważamy sporo zarówno różnic, jak i podobieństw.

Michael Goold ostrzega przed bezkrytycznym przyjęciem wzrostu firmy za cel strategiczny [Goold 1999]. Wyjaśnia, dlaczego wzrost jest tak pożądanym zarówno przez menedżerów, jak i przez pracowników firmy; udowadnia jednak, że firmy

osiągają pewien etap, po którym lepiej byłoby dalej nie wzrastać. Przekonuje, iż należy wówczas podjąć świadomą decyzję, że pożądaną stopą wzrostu firmy jest np. 5% rocznie, oraz zakomunikować ją zarówno na zewnątrz organizacji, jak i wewnątrz.

Obszarem wzrostu przedsiębiorstwa zajmuje się wielu innych badaczy. Bogatszy przegląd ich badań oraz stawianych tez, zapewne ciekawy, wykraczałby jednak poza zakres tematyczny niniejszego artykułu.

3. Granice wzrostu na przykładzie firmy ABC Sp. z o.o.

Firma ABC Sp. z o.o. powstała w 1998 roku. Przedmiotem jej działalności jest handel farbami, lakierami, akcesoriami malarskimi oraz materiałami budowlanymi. Działalność rozpoczęła się od jednego oddziału handlowego, w 2002 r. firma miała 4 oddziały, w 2005 r. – 8 oddziałów, w 2008 r. – 13, na początku 2010 r. – 16 oddziałów, liczba zaś zatrudnionych w firmie osób wynosiła prawie 320.

Intensywny wzrost firmy wymagał ciągłego znacznego wysiłku, zarówno organizacyjnego, jak i finansowego. Spółka przez kolejne lata nie wypłacała dywidendy, przeznaczając zyski na finansowanie szybkiego wzrostu, a (tylko) ośmiogodzinny dzień pracy dla kadry zarządzającej należał do rzadkości.

Wbrew oczekiwaniom, wzrost firmy nie znajdował odzwierciedlenia we wzroście zysków. Zysk pozostawał przez kolejne lata na podobnym poziomie bezwzględnym, co sprawiło, iż przy rosnących innych parametrach rentowność – zarówno aktywów, kapitału własnego, jak i obrotów – systematycznie spadała. Oczekiwano efektów skali, polegających głównie na zwiększeniu siły przetargowej w stosunku do dostawców oraz rozłożeniu kosztów zarządu i administracji na więcej jednostek sprzedaży, lecz przez kolejne lata nie udało się tego osiągnąć. Dodatkowo kierownictwo firmy odczuwało rosnący dyskomfort wynikający z coraz większej liczby pojawiających się problemów (członkowie kierownictwa spółki mówią m.in. o stale zwiększającej się liczbie tzw. pożarów wymagających natychmiastowej interwencji), a w konsekwencji coraz większej ilości czasu spędzanego w firmie, jak i stresu związanego z bieżącym zarządzaniem. Przez kolejne lata sytuacja ta stanowiła temat dyskusji w gronie kierownictwa.

W roku 2008, przy pomocy konsultanta zewnętrznego, dokonano analizy sytuacji. Konkluzje z przeprowadzonej analizy można sprowadzić do kilku zasadniczych punktów, przedstawionych poniżej.

Pomimo coraz szerszej skali działalności, zwiększenia stopnia skomplikowania realizowanych procesów, rozpiętości kierowania oraz liczby zatrudnionych osób, przedsiębiorstwo wciąż było zarządzane w sposób w dużym stopniu intuicyjny. W miarę wzrostu liczby oddziałów powodowało to znaczącą utratę kontroli nad przebiegiem procesów realizowanych w poszczególnych oddziałach, brak spójności w ich postępowaniu, niewykorzystywanie możliwych do osiągnięcia synergii firmy sieciowej, zdarzająca się konkurencja pomiędzy oddziałami o tych samych klientów, powtarzające się sytuacje podejmowania zbyt dużego ryzyka przez handlowców,

a w konsekwencji powstawanie złych należności, malejącą możliwość intuicyjnej kontroli ponoszonych kosztów itp.

Wnioski z analizy zapewne nie byłyby zaskakujące dla osób zajmujących się strategią firmy. Jednak zarówno właściciel firmy, jak i kadra zarządzająca, przywykli do pracy w niewielkiej, dynamicznej firmie zarządzanej prawie jednoosobowo przez charyzmatycznego właściciela, zdali sobie ostatecznie sprawę z konieczności zmian w metodach zarządzania firmą. Zgodzono się co do tego, że przez wiele lat firmę charakteryzował intensywny wzrost, jednak w konsekwencji skupienia się na nowych rynkach, oddziałach itp. zostało zaniedbane „wnętrze” firmy. Jak to trafnie określono, „zaniedbane zostały szczegóły”, „wiele spraw zamieciono pod dywan” (im trudniejszy problem do rozwiązania, tym większe prawdopodobieństwo znalezienia się jej „pod dywanem”), nie reagowano na pojawiające się w miarę wzrostu firmy zapotrzebowanie na stanowiska sztabowe (dotąd w strukturze firmy występowały następujące działy: najliczniejszy dział sprzedaży, dział administracyjny liczący dwie osoby oraz pięciosobowy dział księgowości). W firmie nie funkcjonowały: pisemne procedury, system rachunkowości zarządczej, kontrola wewnętrzna itp. Co prawda, intuicyjnie odczuwano potrzebę zmian w wymienionych obszarach, lecz moment ich wprowadzania odwlekano, głównie ze względu na „słabe wyniki”. Utrzymywanie takiego stylu zarządzania zostało uznane ostatecznie za przyczynę dojścia do granic wzrostu, którą trudno przekroczyć bez zmian organizacyjnych. Zrozumiano, że dalszy „zdrowy” wzrost firmy nie będzie możliwy bez jej rozwoju.

4. Wzrost organizacji a jej rozwój

Na wstępie należy zaznaczyć, iż pojęcie wzrostu organizacji często jest traktowane zamiennie z rozwojem, tymczasem nie są to synonimy. Najogólniej rzecz ujmując, rozwój to trwały proces ukierunkowanych zmian, w których można wyróżnić następujące po sobie etapy przemian [*Nowa encyklopedia ...* 1997, s. 73-74]. Pomiędzy wzrostem a rozwojem występuje zatem zasadnicza różnica. Pojęciu rozwoju przedsiębiorstwa nadaje się zwykle szerszy wymiar niż pojęciu wzrostu.

Przez wzrost przedsiębiorstwa rozumiemy wymierną zmianę wielkości przedsiębiorstwa. Wzrost następuje z reguły w wyniku zmian realizowanych w dotychczasowym systemie wartości przedsiębiorstwa, natomiast rozwój dokonywany jest poprzez szereg zmian wewnętrznych, które powodują zwiększenie rozmiarów organizacji i znajdują odzwierciedlenie w jej charakterystyce; rozwój prowadzi do ukształtowania hierarchii celów przedsiębiorstwa, tak w zakresie relacji wewnętrznych, jak i w obszarze stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem [*Pierścionek* 2003, s. 53-55]. R. Krupski uważa, że rozwój jest synonimem wzrostu jedynie wtedy, gdy zmiany w przedsiębiorstwie mają charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Wzrost jest związany z udziałem firmy w rynku; rozwój ma charakter szerszy, oznacza wprowadzenie nowych elementów, poprawę jakości tych elementów, zmiany strukturalne oraz wzrost wielkości [*Krupski* 1999, s. 45].

5. W kierunku przekroczenia granicy wzrostu

Najwyższe kierownictwo ABC Sp. z o.o. zdawało sobie sprawę z kroków, które należało poczynić, aby firma była zarządzana w sposób bardziej profesjonalny i efektywnościowy. Prezes firmy, używając przenośni, pożądane zmiany zawarł w następującym stwierdzeniu: „Czuję, że nie zarządzamy w sposób profesjonalny. Musimy uporządkować firmę i zacząć dbać o szczegóły i porządek. Firma zarządzana jest w stylu partyzanckim – na szczęście na wzór partyzantki jugosłowiańskiej, wysoce zorganizowanej; przyszedł czas, aby tę zorganizowaną partyzantkę przeorganizować na wzór regularnej armii”.

Odchodząc od przenośni do konkretnie zaplanowanych kroków, można było ująć je w trzech zasadniczych punktach:

- Zmiany w strukturze organizacyjnej oraz ich formalne zatwierdzenie i ogłoszenie.
- Zwiększenie stopnia formalizacji organizacji poprzez analizę procesów, ich restrukturyzację, formalizację, ogłoszenie, szkolenia oraz egzekwowanie.
- Odejście od intuicyjnej oceny efektywności działania firmy, jak i jej poszczególnych oddziałów, na podstawie danych księgowych oraz danych dotyczących realizowanych w oddziałach poziomów sprzedaży i marż, w kierunku mierników dostarczanych przez system rachunkowości zarządczej.

Z uwagi na obowiązujące ograniczenie objętości niniejszej publikacji, autor skoncentrował się na wprowadzonych zmianach oraz na ich rezultatach w zakresie opisanym w ostatnim podpunkcie.

Projekt wdrożenia systemu rachunkowości zarządczej rozpoczęto we wrześniu 2008 r. analizą firmy – serią spotkań zatrudnionego konsultanta z wyższą i średnią kadrą kierowniczą firmy. Analiza stanowiła podstawę do stworzenia ogólnego modelu rachunkowości zarządczej, który został poddany dyskusji w podgrupach roboczych w październiku 2008 roku. Dyskusje te miały na celu:

- Wykorzystanie wiedzy i doświadczenia pracowników i menedżerów pracujących w firmie do stworzenia konkretnego modelu funkcjonowania systemu rachunkowości zarządczej.
- Przeprowadzenie pogłębionych analiz poszczególnych komórek organizacyjnych w zakresie potrzeb informacyjnych.
- Zwiększenie poziomu akceptacji uzgodnionych zmian przez pracowników i menedżerów.
- Edukację osób zatrudnionych w firmie w zakresie celów wdrożenia oraz funkcjonowania systemu rachunkowości zarządczej.

Jako datę początku funkcjonowania systemu rachunkowości zarządczej w firmie można przyjąć listopad 2008 roku. Wtedy to odbyła się finalna prezentacja projektu modelu rachunkowości zarządczej przez konsultanta przed prezesem firmy, dwoma dyrektorami handlowymi (ds. handlu hurtowego oraz detalicznego), dyrektorem administracyjnym, kierownikiem działu infrastruktury, główną księgową oraz jej za-

stępcą. Końcowym akcentem prezentacji było zatwierdzenie zaproponowanego modelu oraz podjęcie decyzji o rozpoczęciu prac nad budżetami dla poszczególnych oddziałów oraz dla całej firmy na 2009 rok.

Przyjęty model zakładał m.in.: rozliczanie kosztów bezpośrednich w podziale na miejsca powstawania kosztów (poszczególne oddziały firmy oraz centrala); rozliczanie kosztów ogólnych (koszty centrali i zarządu) na poszczególne oddziały według przyjętego klucza; rozliczanie kosztów finansowych (kalkulowanych jako iloczyn średniego ważonego kosztu kapitału oraz stanów należności i magazynowych dotyczących poszczególnych oddziałów); rozliczanie „bonusów” zadaniowych, zarówno otrzymywanych przez firmę, jak i przyznawanych przez firmę jej klientom, na poszczególne oddziały. Z uwzględnieniem wymienionych postanowień, zaprezentowane zostały wyniki całości firmy, jak i każdego z jej oddziałów, za lata 2007 i 2008.

Dla każdego oddziału sporządzony został szczegółowy plan sprzedaży, marż i kosztów na 2009 r., z podziałem na poszczególne miesiące. Jako główny parametr określony został „wynik finansowy” uzyskiwany przez poszczególne oddziały. Wiązało się to z dużą zmianą mentalną zarówno dla kierowników oddziałów, którzy dotąd byli rozliczani z uzyskiwanych poziomów: sprzedaży oraz marży, jak i dla najwyższego kierownictwa firmy. W celu wyraźnego zaakcentowania tej zmiany oraz zwiększenia poziomu akceptacji i zrozumienia nowego systemu, kierownikom oddziałów, oprócz istniejącego systemu motywacyjnego, obiecano dodatkową premię roczną wynoszącą 6% od uzyskanego wyniku finansowego skorygowanego o:

- saldo należności przeterminowanych o 30 i więcej dni,
- saldo zapasów nierotujących powyżej 365 dni oraz
- wynik inwentaryzacji.

Postanowiono, iż szefowie oddziałów będą co miesiąc otrzymywać zestawienia zawierające zaplanowane pozycje budżetowe z podziałem na poszczególne miesiące wraz z bieżącym odniesieniem do ich wykonania oraz do wykonania z 2008 roku. Postanowiono również, że tematy dotyczące budżetów oraz ich wykonania, jak również porównań pomiędzy poszczególnymi oddziałami, będą otwierały comiesięczne spotkania szefów oddziałów i będą im poświęcane 2 do 3 godzin.

6. Rezultaty wdrożenia zmian

Wyniki wdrożenia przyjętego modelu systemu rachunkowości zarządczej były w pewnym sensie zaskoczeniem dla większości osób zarządzających firmą. Największą niespodzianką było „odkrycie”, iż oddział uchodzący za wzór do naśladowania ze względu na uzyskiwaną sprzedaż i marżę, okazał się oddziałem nierentownym, z wynikiem ujemnym przekraczającym kilkaset tysięcy zł. Z drugiej strony oddział oceniany dotąd za jeden z najmniej efektywnych w firmie ze względu na uzyskiwaną sprzedaż i marżę, okazał się oddziałem najrentowniejszym, z zyskiem przekraczającym kilkaset tysięcy zł. Analizy wykazały istotne różnice pomiędzy oddziałami w

takich wskaźnikach, jak uzyskiwana sprzedaż i marża w przeliczeniu na jednego handlowca, kierowcę czy magazyniera, stosunek i struktura stanów magazynowych w odniesieniu do sprzedaży, stosunek i struktura należności przeterminowanych w odniesieniu do sprzedaży, średnie odroczenie terminów płatności, relacje kosztów transportu w stosunku do sprzedaży itd. Analizy finansowe wykazały także wagę tzw. bonusów uzyskiwanych od dostawców za realizację określonych pułapów zakupów (jak się okazało, marże handlowe uzyskiwane przez najlepsze z oddziałów z trudem wystarczają na pokrycie kosztów osobowych zatrudnionych pracowników). Wyniki analiz doprowadziły do zmniejszenia stanów zatrudnienia w sześciu oddziałach; w jednym z oddziałów stan osobowy zmniejszono prawie o 20%. Zapobiegły także nowym zatrudnieniom bez bardzo wyraźnego uzasadnienia. Analizy ograniczyły także wyraźnie „apetyt na kapitał” ze strony kierowników oddziałów – raty leasingowe i/lub odpisy amortyzacyjne od nowych środków trwałych wpływają na wynik finansowy, z którego rozliczani są kierownicy oddziałów.

Oprócz jednorazowego, stosunkowo prostego do uzyskania efektu zmian w postaci restrukturyzacji zatrudnienia, szefowie oddziałów zaczęli myśleć w kategoriach rachunku ekonomicznego oraz wyniku finansowego. Widać to wyraźnie zarówno podczas comiesięcznych spotkań kierowników oddziałów odbywających się w centrali firmy, jak i kularowych dyskusji kierowników pomiędzy sobą, z dyrektorem handlowym oraz z konsultantem.

Efektom tego są lepsze wyniki finansowe uzyskane w 2009 r. przez wyraźną większość oddziałów w porównaniu z rokiem poprzednim. Co prawda, od początku 2009 r. zwiększano również ofertę handlową niektórych oddziałów, lecz analizy wykazują, iż wzbogacenie oferty oraz zmiana filozofii gospodarowania w podobnym stopniu odpowiadają za lepsze wyniki uzyskiwane w niesprzyjających warunkach gospodarczych.

7. Nowy etap w rozwoju firmy?

Sukces wdrożenia systemu rachunkowości zarządczej pokazał, że stosunkowo szybko można było uruchomić proste rezerwy poprzez zmiany organizacyjne. Udowodnił, iż pożądaný wzrost zysku, nieosiągalny dotąd pomimo czaso- i kapitałochłonnego procesu otwierania nowych oddziałów, został osiągnięty poprzez rozwój organizacyjny. Utwierdziło to prezesa zarządu spółki w przekonaniu, że jego kurs na „porządkowanie firmy” jest słuszny, oraz zachęciło do podjęcia dalszych kroków zmieniających sposoby zarządzania firmą. Opisanie zmiany nie wyczerpały bowiem „niedosytu” prezesa firmy. We wrześniu 2010 r. zatrudniono konsultanta do spraw zarządzania, z doświadczeniem w zarządzaniu dużą, dobrze zarządzaną firmą (były prezes jednego z banków o polskim rodowodzie). Jego zadaniem jest pomoc w układaniu firmy na wzór rozwiniętego koncernu, do końca 2010 roku.

Czy wprowadzenie zmian będzie oznaczać rozwiązanie kryzysu kontroli, polegającego na wymykaniu się firmy spod kontroli kierownictwa? Czy będzie oznaczać

rewolucję w zarządzaniu, o której pisze Larry E. Greiner, polegającą na tworzeniu modeli i systemów regulujących zachowania pracowników na każdym ze szczebli, z częściową centralizacją systemów zarządzania przy zachowaniu autonomii z poprzedniego etapu? Wydaje się, że wkrótce badania autora prowadzone w opisywanym przedsiębiorstwie osiągną swój najciekawszy punkt.

8. Zakończenie

Kwestie związane z tematyką wzrostu i rozwoju z trudem poddają się opisom i klasyfikacjom. Wynika to z różnych podejść do tematu wzrostu i rozwoju, ale także stąd, że istnieje wiele opinii co do tego, czym w ogóle są procesy wzrostu i rozwoju. Procesy te rzadko kiedy przebiegają według funkcji liniowych. Są one zazwyczaj mało uporządkowane, liczne są przypadki powrotu do punktów wcześniejszych, postępują nieregularnymi zrywami, działają w okresie przejściowym. Okazuje się jednak, że wiele problemów, które napotykają wzrastające przedsiębiorstwa, ma wspólny mianownik i pojawia się w sposób dający się przewidzieć w podobnych fazach wzrostu [Churchill, Lewis 1983].

Zaprezentowane w niniejszym artykule badania pokazują, że niemożliwy bądź znacząco utrudniony w dłuższym czasie jest wzrost przedsiębiorstwa bez jego rozwoju. Wynika z nich także, że ostatecznie to wzrost, a nie rozwój jest jednym z najważniejszych celów przedsiębiorstwa. Rozwój traktowany jest raczej jako środek do celu. Jest niezbędny, jeśli przedsiębiorstwo ma dalej wzrastać. W tym kontekście jest niejako efektem ubocznym wzrostu.

Nie można jednak wykluczyć, że istnieje grupa przedsiębiorców, którzy traktują rozwój jako wyzwanie i cel sam w sobie. Różni przedsiębiorcy mają różne oczekiwania towarzyszące zakładaniu i rozwijaniu przedsiębiorstw, jednak jest to temat, który wykracza poza ramy niniejszego opracowania.

Literatura

- Achtenhagen L., Naldi L., Melin L., *“Business Growth” – Do Practitioners and Scholars Really Talk about the Same Thing? Entrepreneurship theory and practice*, Baylor University, Waco 2010.
- Churchill C.N., Lewis W.L., *The five stages of small business growth*, “Harvard Business Review” 1983.
- Goold M.; *The growth imperative*, “Long Range Planning” 1999 vol. 32.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, “Harvard Business Review” 1998.
- Kielczewski S. (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- Karczewska A., *Problemy pomiaru wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, red. G. Maniak, materiały konferencyjne, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego 2008.
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd ed, Oxford University Press, New York 1959.

Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Krupski R. (red), *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.

McKelvie A., Wiklund J., *Advancing Firm Growth Research: A focus on growth mode instead of growth rate, entrepreneurship theory and practice*, Baylor University, Waco 2010.

Nowa encyklopedia powszechna, Państwowe Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Steinmetz L., *Critical stages of small business growth*, "Business Horizons" 2003.

GROWTH AT ALL COSTS? STRATEGIC DILEMMAS – CASE STUDY

Summary: Growth is one of prime strategic goals for a lot of firms. Even though it has been an object of interest for a long time of both scholars and practitioners, further research is still desired. In the paper, the author describes his longitudinal research regarding the growth problems in the ABC Ltd. that has been run since September 2008. He shows that in long term quantitative growth without qualitative growth is very difficult if not impossible.