

Įmonių plėtros stadijos ir augimą skatinantys veiksniai

Jonas Stravinskas

Doktorantas
Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Verslo ekonomikos katedra
Saulėtekio al. 11, 2040 Vilnius
Tel. (370 2) 76 79 19, faksas (370 2) 70 01 12

Straipsnyje nagrinėjamos įmonės plėtros stadijos, įvertinamos pagrindinės problemos, su kuriomis įmonės susiduria augdamos (šios problemos skirtingos plėtros stadijomis labai skiriasi). Plėtros problemų analizė, atsižvelgiant į Vakarų kompanijų patirtį, leidžia apžvelgti ir įvertinti pagrindinius įmonės plėtrą skatinančius veiksniai.

Straipsnio tikslas – įvertinti problemas ir pavojus, kylančius įmonių plėtros metu, jų kitimą ir pasiūlyti įmonių plėtros galimybių kompleksinio įvertinimo bei plėtros būdų pasirinkimo metodiką.

Įmonės plėtros procesą galima išreikšti taip suformuluotais finansiniais tikslais – išlikti, plėstis ir suklestėti. Šie finansiniai tikslai glaudžiai siejasi su įmonės raidos stadijomis, kurių kiekvienoje keičiasi įmonės siekiai, organizacinė struktūra, vadovavimo įmonei principai, įmonės marketingo ir finansų politika.

Iš užsienio specialistų, savo darbuose nagrinėjančių įmonės plėtros problemas, reikėtų paminėti T. Copeland, T. Koller, J. Murrin, B. Rayn, kurie sprendžia bendras įmonės augimo ir vertės supratimo problemas bei analizuoja ekonominės įmonės vertės kūrimo galimybes makroekonominio požiūriu. Finansinių matų, kurie gali būti naudojami įmonės augimui valdyti, analizės klausimais rašo A. Rappaport, G. B. Steward, J. Stern, E. Makclainen, F. Weissenrieder, R. Mayers. Vienintelis plačiau žinomas Lietuvos įmonių augimo vertinimo tyrimas – 1999 metų vidu-

ryje atliktas M. Starkevičiūtės ir Dr. Steven R. Tabor tyrimas „Ilgalaikis ekonominis augimas: šaltiniai ir perspektyvos“. Nepaisant užsienio ir Lietuvos autorių atliktų tyrimų, šiuolaikinių Vakarų ekonomistų (A. Gibb, K. Simmonds ir kt.) nuomone, išsamios augimo teorijos kol kas pasaulyje nėra – tai nulemia straipsnyje tiriamos problemos naujumą ir aktualumą.

Pagrindiniai straipsnio uždaviniai:

1. Remiantis užsienio autorių sukurtais metodais, įvertinti augimo metu įmonėms dažniausiai kylančias problemas.
2. Apibendrinti įmonių plėtros stadijas, susiejant jas su kiekviena stadijai būdingomis ir įmonėms pereinant iš vienos plėtros stadijos į kitą kylančiomis problemomis.
3. Remiantis užsienio kompanijų plėtros pavyzdžiais, pasiūlyti Lietuvos įmonėms tinkančius plėtros įgyvendinimo būdus.

Pagrindinis metodas, kuriuo vadovaujantis atlikti tyrimai – sisteminė analizė, apimanti tiek mokslinės literatūros analizę, leidusią susipažinti su skirtingomis verslo plėtros įvertinimo koncepcijomis, tiek atskirų įmonių situacijos bei perspektyvų numatymo metodų analizę ir įvertinimą. Išskirtinis dėmesys buvo skiriamas įvertinti teorinių koncepcijų praktinio taikymo galimybes.

Pagrindinės problemos įmonei augant

Jei vadovai planuoja greitą įmonės augimą, problemos ir nestabilumas praktiškai neišvengiami. Visų pirma greitas augimas sukelia daug veiklos organizavimo problemų. Viena iš tokių problemų, aiškiai pastebimų ir Lietuvos įmonių praktikoje, yra ta, kad, gaunant didelį pelną, atsiranda įprotis netaupyti įvairių finansinių, materialių ir kitokių išteklių. Priimant valdymo sprendimus, į išteklių naudojimo optimizavimą neretai kreipiama nepakankamai dėmesio.

Kita ne mažiau akivaizdi problema – susiformuoja iškreiptas supratimas apie lyderiavimą ir vadybos įgūdžius. Dėl informacijos srautų padidėjimo ir jos turinio išsiplėtimo tampa vis aktualesni komunikavimo sunkumai. Pradiniais įmonės plėtros etapais lyderis ar lyderių grupė yra aiškūs, visi informaciniai srautai cirkuliuoja per juos, ši informacija dažnai neformalizuota. Įmonei plečiantis, tam, kad ji būtų efektyvi, reikia naujų mechanizmų, todėl struktūros formalizuojasi, atsiranda naujų jėgos centrų.

Be to, didėja fiziniai ir dalykiniai atstumai tarp paskirų žmonių ir jų grupių, tikslai darosi vis labiau specializuoti, integruoti ir kompleksiniai. Dažnai formali komunikavimo sistema nespėja formuotis kartu su augančios įmonės po-

reikiais. Komunikavimo sunkumams nemažą įtaką daro vidinės subkultūros, kurios vienas iš svarbių formavimo komponentų yra darbuotojų atranka, priėmimas, galių ir skatinimo sistema [1].

Greitai augančioje įmoneje kyla pavojus prarasti savo misijos, veiklos orientacijos kryptį. Kiekviena įmonė steigama (ar bent jau turėtų būti steigiama), aiškiai įsivaizduojant, kieno ir kokius vartojimo poreikius ji tenkins, iš ko gaus pajamų. Stabilioje verslo aplinkoje ir veikloje dominuoja racionalus mąstymas, o nestabilioje – novatoriškumas.

Tipiška greitai augančių įmonių problema – naujos situacijos nebeatitinka turimi valdymo bei organizavimo įgūdžiai ir stilius. Plečiantis veiklos apimčiai, daugėjant sprendžiamų problemų ir joms sudėtingėjant, kyla būtinybė decentralizuoti sprendimų priėmimą ir deleguoti įgaliojimus priimtams sprendimams įgyvendinti. Reikia veiksmingos veiklos rezultatų kontrolės ir vertinimo sistemos. Decentralizacija sukuria „išcentrinės jėgos efektą“, todėl vadovai gali prarasti bendrą įmonės valdymo kontrolę. Natūralu, kad dažnai veikiama taip kaip sugėbama, o kilus problemų, atsisakoma sudėtingesnių veiksmų. Neretai įmoneje prasideda vidaus „trintis“, menedžeriai ima konkuruoti tarpusavyje, užuot rungtis su išoriniais konkurentais. Padėčiai vis labiau prastėjant, sparčiai mažėja valdymo veiksmingumas, įmonė nustoja generuoti išteklius.

Augdamos įmonės susiduria su krizėmis, kurių sukelia nauja jų kokybė ir specifiniai valdymo reikalavimai. Tokiomis situacijomis paprastai galimi trys variantai [2]:

1) jei įmonė yra sėkmingai pertvarkoma ir išsprendžia kilusią valdymo krizę, ji pereina į naują kokybinį raidos lygį, ir taip sukuria tolesnio savo augimo prielaidas;

2) kitas variantas – problemų supaprastinimas, tai yra augimo politikos atsisakymas, stengiantis stabilizuoti įmonę ir atkurti ikikrizinę situaciją;

3) trečias variantas (pesimistiškiausias) – problemų nepasiseka išspręsti, jos savaime neišnyksta ir krizė įmonėje gilėja.

Įmonės plėtros stadijos

Bob De Wit ir Ron Meyer, vertindami įmonės plėtrą, skiria penkias plėtros stadijas [3], kiekvienai priskiria pagrindinius augimo stimulus, kurie vienas kitą pakeičia įmonei augant: kūrybingumas, veiklos kryptingumas, delegavimo sistema, skirtingos veiklos koordinavimas, padalinių bendradarbiavimo sistema.

1 lentelėje pateiktas scheminis verslo plėtros stadijų apibūdinimas. Skirtingos įmonės nebūtinai atitinka visus tam tikrame vertikaliam stulpelyje pateiktus požymius, kadangi vienos verslo funkcijos gali būti išvystytos geriau nei kitos.

Kiekvieną įmonę galima priskirti tam tikrai augimo stadijai, nors dažnai įmonės vienu metu turi kelių stadijų bruožų. Analizuojant įmonės plėtrą, labai svarbus įmonės plėtros šaltinis. Plėtra (arba augimas) šiame darbe siejama su įmonės grynojo turto per tam tikrą laiką padidėjimu, tačiau šios plėtros šaltinis gali būti ir išorinis finansavimas.

Įmonės kiekvienoje plėtros stadijoje susiduria su skirtingomis valdymo problemomis. Valdymo problemos skirtingomis verslo plėtros stadijomis apibendrintos 2 lentelėje [3, patobulinta autoriaus].

Visų įmonių pradžia – jų įkūrimas. Pagrindinės šio etapo (atitinka 1–2 augimo stadijas 1 lentelėje) charakteristikos:

- įmonės steigėjai dažnai turi akivaizdžių verslininkystės, kartais techninę orientaciją, ir

nekreipia dėmesio į vadybinius veiklos aspektus. Visas jų dėmesys sukongcentruotas į produkto kūrimą ir pardavimą;

- darbuotojų komunikavimo sistema, o dažnai ir su išore yra neformali;
- intensyvus visų darbas, dažnai trunkantis ilgiau, negu oficialiai nustatyta, tikintis būsimą didesnio atlyginimo ir sėkmės;
- visų veiksmų kontrolė, pasireiškianti kaip reakcija į rinkos signalus, vartotojų poreikius.

Antram organizacijų plėtros etapui būdingas centralizuotas valdymas, prioritetais laikant funkcinę ar linijinę-funkcinę valdymo ir organizacinę struktūrą. Būdingiausi šio etapo (3–4 stadija) bruožai šie:

- didėjanti tam tikrų veiklos sričių specializacija, gamybinės ir marketingo veikos atskyrimas, įdiegiant funkcinę struktūros formavimo principą;
- suformuojama griežta įvairių veiklos aspektų apskaitos ir kontrolės sistema;
- įdiegiami vidiniai veiklos standartai, planai ir biudžetai, komunikacija organizacijoje tampa labiau formali, susiformuoja hierarchiniai lygiai;
- išsiskiria žmonių grupės, priimančios skirtingo lygio sprendimus. Vadovas ir artimiausia jo komanda sprendžia strateginius ir taktinius įmonės klausimus, tuo tarpu žemesnio lygio vadovai rūpinasi operatyviu praktiniu jų įgyvendinimu.

Trečio organizacijos plėtros etapo (4 stadija) pagrindiniai bruožai:

- gerokai daugiau savarankiškumo įgyja tam tikrų pelno centrų, regionų vadovai;
- aukščiausiojo lygio vadovai savo sprendimus dažnai daro apibendrindami informaciją, gaunamą iš struktūrinių vienetų;

<i>Stadijos</i>	<i>Pražia (1)</i>	<i>Išlikimas (2)</i>	<i>Augimas (3)</i>	<i>Plėtimasis (4)</i>	<i>Brandla (5)</i>
Įmonės siekiai	Klientų ir pinigų pritraukimas Produkcijos/ paslaugų kūrimas	Pajamų didinimas Išlaidų bei kokybės įvertinimas ir valdymas	Perspektyvos išlaikymas (realybė prieš euforiją) Išteklių koordinavimas Šiandienos ir rytdienos porciškių subalansavimas	Finansinis augimas Kontrolės, entuziazmo ir įsipareigojimų laikymasis	Išlaidų kontrolė Produktyvumas Rinkos nišų radi įsisavinimas
Organizacinė struktūra	Neformali	Paprasta	Centralizuota Išsklaidyta atskaitomybė	Decentralizacija Funkcinė atskaitomybė	Decentralizuota Funkcinė/produkcinė atskaitomybė
Vadovavimo stilius/ principai	Verslininkiškas „vieno žmogaus grupė“	Verslininkiškas Valdymas „vaikštant aplink“	Formalaus ir neformalaus vadovavimo stiliaus konfliktas Grupė vadovų Silpnėja ryšys su tarnautojais ir klientais	Vadovavimo delegavimas profesionalams Sumažėjęs savininkų dalyvavimas valdant įmonę	Valdymo talentų atsiskleidimas Valdymas vadovaujantis tikslais
Produkcija ir rinkos	Vienetiniai produktai Riboti pardavimų kanalai ir rinkos	Pastovesnių klientų pritraukimas Pardavimų kanalų plėtimas	Gamybos apimčių didėjimas, produkcijos tobulinimas Tarptautinės prekybos patirties perėmimas	Išplesta geografinė veikimo zona Naujos produkcijos gamybos linijos, rinkos ir kanalai	Esamos rinkos padėties gynimas ir išlaikymas Struktūros atsinaujinimas ir atgaivinimas Rinkos plėtimas arba rinkos nišų ieškojimas
Pagrindinės išlaidos ir investicijos	Produkto gamybos išlaidų padengimas	Klientų pritraukimas, žmogniniai išteklių	Masinių ir įrengimų įsigijimas Trumpalaikio turto finansavimas Valdymo sistemos tobulinimas	Visuotinės kokybės vadybos įdiegimas Naujų rinkų ir prekybos būdų perėmimas	Įranga, skirta mažinti produkcijos išlaidas Konkurencinių barjerų kūrimas

Stadijos	Pradžia (1)	Išlikimas (2)	Augimas (3)	Plėtimasis (4)	Brandu (5)
Grynųjų pinigų valdymas	„Valdymas su čekių knygele“ „Neigiamas balansas“ Vėlavimas mokėti mokesčius	Išlaidos viršija pajamas Kreditorių nenoras skolinti Neigiamas cinamosios sąskaitos balansas	Nėra finansinės ir mokesstinės pajamų strategijos Išpūsti pajėgumai	Palūkanos už paskolas viršija pajamas Nuostolingi pažadai Klientai reikalauja išskirtinių sąlygų	Užsitęsiantys neigiamų pajamų periodai Nėra formalios investicijų strategijos
Turto valdymas	„Jūžlaus pirkimo strategija“ Nesistengiama išlaikyti grynųjų pinigų	Lėta turto apyvarta Didinama pardavimo apimtis, o ne pelnas Pirkimas, o ne lizingas Kapitalo trūkumas	Per smarkus vadovybės ir tarnautojų etatų didinimas Atsagų disbalansai Trumpalaikio finansavimo problemos Sezoniniai svyravimai	Veiksmų planas nckoordinuojamas pagal finansines aplinkybes Nėra kapitalo investicijų rizikos ir investicijų analizės	Neįvertinti verslo segmentai Kapitalo projektai neskirti verslui palaikyti Nėra kapitalo biudžeto
Marketingo strategija	Neieškoma prasmingų, unikalių produktų atributų Potenciali skolintojų ir klientų praradimų galimybė Nedidelis rinkos imlumas	Produkto ir paslaugų kokybės kritimas dėl savikainos mažinimo „Plėšrūs“ konkurentai Gamybos nesėkmės Verslo pasyvumas	Nėra rinkos grįžtamojo ryšio Daug produktų gražinama ar nurašoma Nevykdomi numatyti pardavimų planai Klientų nusiskundimai Nėra strateginio vadybos plano	Nesiejamos marketingo išlaidos ir marketingo veiksmų rezultatai Mažėja rinkos dalis Gamybos apimtys ir tikslų neatitikimas Nėra pagrindinės atsiskaitomybės programos	Per didelės išlaidos Nevertinamas kanalų pelningumas Nevertinamas reklamos ir skatinimo efektyvumas
Organizacinė elgsena	„Naujų karaliaus drabužių“ sindromas	Nėra patarimų iš šalies Vidinio grįžtamojo ryšio neigimas	Aklas paklusimas nurodymams (<i>peter principle</i>) Atsakomybės ir vaidmenų priskyrimo problema	Pastikėjimo stygius „Naujųjų verslininkų“ vertybių ir kultūros konfliktas Sulėtėja sprendimų priėmimas Neaiški atsakomybė už kolektyvinius veiksmus	Sumažėjęs bendradarbiavimas ir funkcinii skyrių ryšiai Nesveika konkurencija dėl valdžios
Verslo ataskaitos	Nėra biudžeto Visus duomenis apie verslo padėtį kontroliuoja tik vadovas	Vėluoja duomenys Netikėti rezultatai Nėra grįžtamojo ryšio Trūksta tarpžinybinio bendravimo	Nėra operatyvių ataskaitų Biudžetas vykdomas akiai pagal planą Nėra planavimo „O kas, jeigu?“ Nėra strateginio planavimo Papastos ar pernelyg sudėtingos vidinės informacinės sistemos	Nėra grįžtamojo ryšio, pelningumo analizės, dalyvavimo versle analizės Nėra pirkimų/pardavimų ir veiksmų plano	Kontrolės sistemos tvarkomos be dokumentų Tyrimai nesiejami su sėkmės veiksniais Ataskaitos nesiejamos su vadybininkų skatinimu
Informacinės sistemos	Pirkimas, didesnį dėmesį skiriant techninei, o ne programinei įrangai Nenuoseklūs mėginimai viską automatizuoti	Tobulinimas, kai nėra būtina, ncanalizuojant alternatyvų ir darbuotojų pasirėngimo	Sistema neatitinka klientų ir darbuotojų poreikių Nėra sisteminio plano Sprendimai neremiami	Nepatekiami operatyviniiai pranešimai apie pardavimus, atsargas, pirkėjų preferencijas Per didelė informacinių sistemų įtaka verslo strategijai	Nėra verslo ir informacinės sistemos integracijos sistemų Nesugebama produktyviai analizuoti paklausos, neoptimaliai naudojami duomenys

- vadovai dažniausiai koncentruojasi į naujų verslo vienetų (VV) išgijimą šalia jau esančių kitų, decentralizuotai valdomų VV;
- komunikacija tarp VV ir aukštesnių hierarchinių lygių yra nereguliacija, formalizuota, „sausas“;
- savarankiškų VV vadovai dažnai pradeda konkuruoti su kitais tos pačios organizacijos VV.

Tipinis šio plėtros etapo trūkumas – kontrolės stoka. Savarankiški (autonomiški) VV linijose savo veiklą plėtoti nepakankamai savo veiksmus derindami su kitais VV. Problemos sprendimui tenka ieškoti kitokių valdymo formų, kurios leistų išsaugoti decentralizuotos organizacijos pranašumus ir kartu padėtų centralizuoti tas veiklos sritis, kurios yra svarbios visai organizacijai. Dažniausiai to pasiekama per veiklos koordinaciją, kuri kristalizuoja kitų įmonės augimo etapų. Būdingiausi šio plėtros etapo (5 stadija) bruožai yra šie:

- decentralizuoti VV sujungiami į grupes – strateginius verslo vienetus (SVV), dažniausiai formuojamus produktų grupių principu;
- sukuriamas griežtesnė formalus planavimo sistema;
- centrinėje organizacijos būstinėje padaugėja darbuotojų; jie vykdo programas, būtinas visai organizacijai;
- autonomiškuose VV sugriežtėja kapitalo ir kitų išteklių naudojimas;
- kiekvienas SVV vertinamas kaip investicijų centras, kurio vienas iš svarbiausių kriterijų yra šių investicijų atsiperkamumas;
- vykdomos įvairios programos, kurios kaip bendrą visumą formuoja organizacijos darbuotojų ir aplinkos įspūdį apie organizaciją. Vienas iš būdų tokiam įvaizdžiui sudaryti yra bendros akcijos bei pelno akumuliacija ir skirstymas visos įmonės mastu.

Toks valdymo organizavimas leidžia derinti centralizacijos ir decentralizacijos pranašumus, investuoti organizacijos kapitalą į pelningiausias ir patraukliausias sritis. Tačiau ir čia kyla didelių sunkumų, verčiančių ieškoti valdymo tobulinimo būdų. Kebliausia yra linijinių struktūrų ir centrinės būstinės ryšių valdymo problema. Organizacija tampa per didelė, kad galėtų būti veiksmingai valdoma administravimo būdu, per formalias struktūras.

Pagrindinė valdymo organizavimo tokiose įmonėse idėja yra kooperacija ir bendradarbiavimas, komandinis, grupinis darbas. Galima išskirti tokius naujos organizacijos elgsenos bruožus:

- pabrėžiamas konkrečių problemų sprendimas, tam tikslui formuojant mišrias grupes;
- formuojant grupes, prioritetiškai laikomasi tarpfunkcinio principo, integruojant įvairių grupių ir struktūrų tikslus;
- centrinės būstinės specialistai į tokias grupes įtraukiami kaip paprasti nariai; svarbiausia jų užduotis – būti tarpfunkcinių problemų ekspertais;
- plačiai pasitelkiamas programinis tikslinis valdymas ir matricinės valdymo struktūros;
- dažnai organizuojamos įvairaus lygio vadovų ir specialistų konferencijos, siekiant išryškinti galimas problemas ir geriau suprasti organizacijos veiklos visumą;
- įvairaus lygio vadovai ir vadybininkai mokomi spręsti komunikavimo kultūros ir elgsenos konfliktus;
- skatinimo sistema labiau orientuota į grupių darbo rezultatus nei į individualius laimėjimus.

Augimo galimybių ieškojimo būdai

Kiekvienoje plėtros stadijoje įmonių vadovai didelį dėmesį turi skirti augimo galimybėms įvertinti ir tik tada pasirinkti optimalų plėtros bū-

dą. Vadovai neretai apie kompanijos plėtrą galvoja ribotai, nepastebėdami naujai atsirandančių galimybių. Konsultacinės firmos McKinsey&Co specialistai sukūrė ir praktiškai pritaikė priemonių sistemą, vadinamą „septyni laisvės laipsniai“ (*seven degrees of freedom – angl.*), padedančią vadovams išplėsti akiratį ir pasirinkti įmonės ateities kūrimo būdą.

Kodėl atsirado tokios sistemos poreikis?

Dažnai net ir pačioms geriausių įmonių, išplėtojusių nepriekaištingą pagrindinį verslą, įgyvendinančių griežtas išlaidų mažinimo ir veiksmingumo didinimo programas, verslo valdymo pastangos gali ir neatitikti tikėtinų rezultatų. Trumpai tariant, įmonės gali išsisemti, t. y. prarasti aiškią viziją, kas ateityje bus jų augimo variklis.

Wells Fargo pavyzdys. JAV banko Wells Fargo pavyzdys rodo, kad didelė ir sėkmingai dirbanti kompanija taip pat gali atsidurti pavojuje, jeigu laiku neįvertina verslo plėtros problemų. Wells Fargo verslas duodavo didžiulį pelną – apie dešimt metų (iki 1994 m.) per metus pajamos padidėdavo iki 19 proc., o tai 20 proc. per metus padidindavo rinkos kapitalizaciją ir akcininkų naudą. Pelningas augimas rėmėsi negailestingu išlaidų mažinimu, griežtu planavimu ir stipria veiklos etika.

Paradoksalu, bet šie stiprumai slopino naujų verslų kūrimąsi.

Griežtas biudžetas ir planavimas, trumpalaikio pelno siekis neigiamai veikė naujų idėjų plėtojimą. To nebuvo jaučiama iki 1995 m. vidurio, kai pajamos ir turtas sumažėjo 2 proc. Wells Fargo išlaidų mažinimas akivaizdžiai ėmė neduoti naudos. Nors bankas savo pagrindinę veiklą plėtojo nepriekaištingai, jam pritrūko naujų (atsarginių) verslo sričių, leidžiančių naudotis naujausiomis galimybėmis, o tai būtina, siekiant kurti naujus stabilus pajamų

didėjimo centrus. Trumpai tariant, kompanija išsisėmė.

Laimėi, dažniausiai tokios kompanijos turi tam tikrų pranašumų. Jų solidi pozicija rinkoje, geras veiklos modelis leidžia parduoti nepalančius verslus, o tai savo ruožtu net kriziniais laikotarpiais išsaugoti investuotojų pasitikėjimą. Šis pavyzdys rodo, kad stabili veikla ne visada leidžia nuolatos išsaugoti lyderio poziciją. Nors įmonėms sunku aiškiai numatyti, kas ateityje skatins augimą, tačiau būtina nuolat ieškoti naujų verslo plėtros galimybių.

Nėra geresnio laiko įmonės plėtros sprendimams kaip verslo klestėjimo metas. Net tuomet, kai tai nelengva užduotis. Įmonė turi laiku pakeisti įprastą elgseną, kultūrą, sutelkti jėgas naujiems vidiniams pokyčiams.

Sprendimas plėstis dažnai išprovokuoja vadovybės pasipriešinimą. Tokiais atvejais kolektyvinio sprendimo paskata būna net lyderių pakeitimas arba bent grasinimas juos pakeisti. Kai kurių įmonių, pavyzdžiui, Emerson Electric Co., vadovybė pati paskatino keitimus.

Emerson Electric kompanijos pavyzdys. Praktiškai kiekvienoje įmonėje priėmus sprendimą plėstis reikia didelių kolektyvinės kultūros kaitos pastangų. Minėta kompanija, esanti Sankt Luise, Misūrio valstijoje, sėkmingai veikia jau beveik keturis dešimtmečius. Dėl sugebėjimo didinti atlyginimus net per ekonominius nuosmukius Emerson pripažinta viena iš geriausių veikiančių ciklinių (*cyclical – angl.*) kompanijų. Kompanijos strategija buvo: dirbti mažiausiomis išlaidomis, išskirtinį dėmesį skirti kokybei gerinti.

1992 m. pabaigoje kompanijos prezidentas ir vykdantysis direktorius buvo įtikinti, kad pajamos ir akcijų vertės kilimas sulėtės, jei plėtrai bus skiriama nepakankamai dėmesio. Prognozės parodė, kad ateityje gamybos ir pardavimų pranašumas negeneruos pakankamo pelno au-

gimo akcininkams, ekonominės įmonės vertės augimas sulėtės. Todėl įmonės vadovybė nusprendė suaktyvinti plėtrą, koncentruojantis ties trimis dalykais – vadovybės palaikymo užtikrinimu, plėtros galimybių ir tikslų apibrėžimu bei plėtros vertinimo sistemos sukūrimu ir organizacinių barjerų panaikinimu.

Vadovybės palaikymas. Sutelkti vadovaujančią komandą nėra lengva. Būtina, kad kiekvienas vadovas suprastų plėtros esmę ir jai pritarytų. Daugelyje kompanijų apsisprendimas, debatai ir personalo mokymas trunka nuo 6 mėn. iki dvejų metų. Gali prirėkti ir personalo pakeitimų. *Emerson Electric* kompanijai didelių pasikeitimų neprireikė.

Kartelės iškelimas. Sprendimas plėstis paprastai išreiškiamas naujų užduočių suformavimu – dažnai tos užduotys atrodo didesnės, nei galima įvykdyti. Tokios pabrėžtinės viltys yra lyg šūkis sutelkti pastangas. Kompanijos vadovybė kiekvienam verslo vienetui pasiūlė dvejopas plėtros galimybes: „palaikyti ir išsaugoti lyderiavimą“ plečiant pagrindinį verslą ir „pakeisti žaidimą“ grindžiant pamatą naujiems verslams ir panaudojant ateities galimybes. Tuo pat metu tam tikri skyriai ir kompanijos vadovai rengė strateginius VV kooperavimosi planus.

Organizacinių kliūčių įveikimas. Daugelį kompanijų nuo plėtros sulaiko nematomos kliūties. Pavyzdžiui, vadovų įsitikinimas, kad jie turi išvengti išankstinių klaidų. Kita kliūtis gali būti skatinimo sistema, kai skatinimas susiejamas su biudžetu, o ne su pasiektų patobulinimų reikšmingumu. Plėtros programos įgyvendinimas padeda tokias kliūties panaikinti. Žmonių išteklių politikos pakeitimai yra esminiai – *Emerson Electric* kompanijoje plėtra, kaip pagrindinė mato priemonė, buvo pritaikyta daugiau kaip pusei metinių premijų. Kompanija pakeitė įdarbinimo praktiką ir pasisamdė patyrusius mar-

ketingo specialistus iš kitų kompanijų – Procter&Gamble, Jonson&Jonson ir Black&Decker. Mažinant darbo pareigybes, neužtikrinančias realių plėtros sąlygų, 1997 m. skyriams buvo leista finansuoti daugiau kaip 2000 naujų darbo vietų, susijusių su plėtra. Pabrėžiant plėtros Azijos ir Ramiojo vandenyno regione svarbą jam vadovauti paskirtas viceprezidentas.

Nors *Emerson Electric* dar tik percinamajame laikotarpyje, pirmieji rezultatai teikia drąsos. Metinės pajamos 1994–1998 m. padidėjo iki 12 proc., o tai yra tris kartus daugiau nei prieš tai buvusių penkerių metų vidurkis. Ir kas labai svarbu, pelno augimo tempai neatsilieka.

McKinsey&Co septynių laisvės laipsnių sistema [4] leidžia atskleisti pagrindines įmonės plėtros galimybes, planuoti strateginius veiksmus. Įmonės plėtros būdų randama, atsakant į septynis klausimus, leidžiančius galimybes įvertinti sistemškai ir visapusiškai:

1. Kaip padidinti pardavimą esamiems vartotojams neplečiant gaminamų produktų spektro? Tai galėtų būti naujos marketingo formos (pvz., tiesioginio marketingo programos) ar pardavimo sistemos.

2. Kaip išplėsti verslą parduodant esamus produktus naujiems vartotojams? Rinkos segmentų poreikių analizė ir įėjimo į šiuos segmentus planai.

3. Kaip galima plėstis gausinant produktų ir paslaugų spektrą? Tam naudinga įvertinti įmonės gamybinės technologines galimybes bei alternatyvių produktų rinkos situaciją.

4. Kaip plėsti pardavimus ir gerinti pardavimo ir paslaugų pirkėjams teikimo sistemą? Tai labai svarbus konkurencinis to paties rinkos segmento aspektas.

5. Kaip ir kur galima išplėsti rinką geografiškai? Tai vienas sunkiausių, tačiau veiksmingiausių plėtros būdų.

6. Kick galima plėstis, keičiant šakos, kurioje dirbama, struktūrą? Tai įgyvendinama įmonėms susijungiant, vienoms įmonėms įsigyjant kitas, buriantis į aljansus. Pavyzdžiui, Airijos statybos kompanija CRH 1986–1996 metais sėkmingai plėsdama savo verslą įsigijo apie 150 įvairaus dydžio kompanijų visame pasaulyje.

7. Kokių galimybių yra už šakos, kurioje dirbama, ribų? Tai vienas iš labiausiai reformatoriškų raidos būdų.

Išvados

1. Įmonė, kuri nesiplečia, nėra gyvybinga. Tačiau plėtos metu atsirandantiems pavojams ir problemoms reikia naujų sugebėjimų, didesnio vadovų profesionalumo, aiškių permainų įmonėje valdymo schemų. Straipsnyje aptartų plėtos metu kylančių pavojų ir problemų, įmonėms pereinant iš vienos plėtos stadijos į kitą (apibūdintos 2 lentelėje), identifikavimas laiku ir aiškių šių problemų sprendimo schemų sukūrimas leidžia įmonėms įveikti plėtos „slenksčius“ be didesnių veiklos sutrikimų.

LITERATŪRA

1. Anthony R. N., Govindarajan V. Management control systems // McGrowth-Hill, 1998.
2. Robert C. Higgins. How much Growth Can the Firm Afford? // Financial Management, 1996, No 6.
3. Bob De Wit, Ron Meyer. Strategy Process. Content. Context. West Publishing Company, 1994.

STAGES AND WAYS OF COMPANY'S GROWTH

Summary

There are analysis of company's growth stages and evaluation of main problems, companies face growing up (those problems differ in different stages) in this article.

Not growing company can not be of great vitality. New skills and professional development of managers

2. Kaip ir *Emerson* kompanija, daugelis įmonių turi realų, nors ir slaptą plėtos potencialą. Įmonės raidai būtina ją, kaip sistemą, aprūpinti reikalingais plėtrai ištekliais, o tai garantuoja naujų plėtos „variklių“ atsiradimą ir darbą tuo atveju, kai esami pradeda veikti su pertrūkiais. Vadovai, siekiantys aprūpinti plėtos procesą naujomis idėjomis, naudodami septynių laisvės laipsnių metodą, gali geriau suprasti ir išnaudoti tas verslo plėtos galimybes, kurios kitais atvejais gali likti nepastebėtos. Pasitelkdamos šį, leidžiantį išplėsti akiratį ir atsakyti į klausimą, kokios yra įmonės verslo galimybės metodą įmonės gali išplėsti galimybes ir sukurti pagrindą plėtrai ateityje.

3. Nėra standartinių įmonių plėtos problemų sprendimo schemų – kiekviena įmonė, atsižvelgdama į savo išskirtinę ir tik jai būdingą padėtį, turi susikurti specifinę kovos su plėtos problemomis programą. Tik unikalių įmonės raidos būdų nustatymas ir aiškus plėtos proceso valdymas leidžia įmonėms pasiekti užsibrėžtų tikslų.

4. Anandan R., Baghai M., Colcy S., White D. Seven Paths to Growth // Management Review, November 1999, p. 39–45.

Kiti informacijos šaltiniai Internetas

1. Makelainen E. Economic value added as management tool. <http://kyyppari.hkkk.fi/k2334>

is needed to encourage the growth of the company. That is one of the biggest problems in Lithuanian companies so far.

Analysis of company's growth, referring on practice of foreign companies, let us review and evaluate the main ways which stimulate growth of the company.

To sustain growth, the company must have a continuous flow of initiatives. That is the main idea of the article. Assurance of supply of system by necessary growth resources can ensure realisation of new growth opportunities. There is a suggestion to use the method of „seven degrees of freedom“, created by consulting company McKinsey&Co, for the managers seeking to

use new opportunities and fresh options for growth pursuance. This method allow to uncover opportunities that might otherwise remain hidden.

The aim of the article is to evaluate the problems and dangers that might appear while company's growing, to analyse changes and solutions of the problems and present possibilities of avoiding of these threats.

Įteikta 2000 m. sausio mėn.