

# Koncepcje i kierunki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

---

Sławomir Wawak  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Znajomość stymulant i barier rozwoju przedsiębiorstwa jest niewystarczająca dla zapewnienia mu sukcesu, tak jak znajomość stanu pacjenta nie prowadzi jeszcze do wyleczenia. Warunkiem do tego niezbędnym jest szeroka wiedza o koncepcjach zarządzania, które mogą mieć zastosowanie w rozwiązywaniu bieżących problemów. Właściwy dobór narzędzi oraz wskazanie optymalnego kierunku rozwoju pozwala na przezwyciężenie barier i wykorzystanie istniejących stymulant rozwoju.*

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, MŚP, rozwój

**Kody JEL:** M10

## 1. Wprowadzenie<sup>1</sup>

W artykule *Stymulanty i bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw* stanowiącym pierwszą część cyklu artykułów omówiono typowe warunki funkcjonowania firm sektora MŚP. W niniejszym artykule kontynuowane są rozważania poprzez wskazanie pożądanych kierunków rozwoju, których obranie może przyczynić się do szybszego wzrostu firm w porównaniu z konkurencją. Celem artykułu jest prezentacja najważniejszych koncepcji i kierunków rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP. Prezentowane wyniki badań zostały opracowane na podstawie kwerendy publikacji książkowych oraz czasopism poruszających tematykę sektora MŚP.

Rozwój przedsiębiorstw jest w dużej mierze powodowany przez okazje, które pojawiają się w otoczeniu. W badaniach przeprowadzonych przez R. Krupskiego wykazano, że w ponad połowie badanych organizacji było to przyczyną podejmowania działań rozwojowych (2011, s. 17). Dobrze zarządzana organizacja jest w stanie skutecznie identyfikować okazje, a także jest przygotowana do szybkiego ich wykorzystania. Znacznie większy potencjał w tym zakresie posiadają organizacje, które przeobrażają się w kierunku idei systemu otwartego, rozszerzają swoje granice, bazują na wiedzy i kapi-

tałe intelektualnym, odpowiedzialnej autonomii oraz przywództwie (Suszyński, 2012, s. 17). Zarządzanie dostarcza koncepcji, które wspierają rozwój przedsiębiorstw. Należą do nich m.in.:

- zarządzanie strategiczne,
- koncepcja przedsiębiorstwa opartego na wiedzy,
- doskonalenie struktur organizacyjnych,
- sieci przedsiębiorstw,
- optymalizacja łańcucha wartości,
- zarządzanie projektami,
- technologie informacyjne,
- sformalizowane systemy zarządzania jakością.

Powyższa lista nie obejmuje wszystkich koncepcji. Ze względu na temat artykułu, została ona ograniczona do tych, które mają największe znaczenie dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

## 2. Zarządzanie strategiczne

Systemowe podejście do planowania, podejmowania i wdrażania decyzji dotyczących przyszłych kierunków działania jest dla każdego przedsiębiorstwa kluczowym narzędziem wspomagającym przetrwanie i rozwój organizacji. Obejmuje ono m.in. (Penc, 2001, s. 127-129):

- analizę przedsiębiorstwa i jego otoczenia,
- zdefiniowanie działalności i określenie pożądanych kierunków zmian,
- ustalenie celów strategicznych i zadań niezbędnych do ich realizacji,

---

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

- sformułowanie strategii,
- wdrażanie planów strategicznych,
- ocenę skuteczności podejmowanych działań oraz modyfikację założeń opierając się na zdobytych doświadczeniach i wiedzy o organizacji i jej otoczeniu.

Identyfikacja szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu, jak i poznanie potencjału oraz ograniczeń organizacji umożliwiają kierownictwu wskazanie rodzajów działalności, które przyczynią się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Nogalski, 2004, s. 86). Wiedza ta stanowi podstawę dla opracowania strategii oraz późniejszej jej realizacji. Zarządzanie strategiczne ujawnia korzyści dla organizacji szczególnie wtedy, gdy jest stosowane jako ciągły proces analizy strategicznej, doskonalenia strategii, jej implementacji i oceny (Griffin, 1996, s. 245).

Pełna implementacja zarządzania strategicznego wymaga nie tylko kompetencji w tym zakresie, ale także czasu. Dlatego przedsiębiorstwa sektora MŚP w bardzo ograniczonym zakresie wykorzystują tę koncepcję. Wydzielenie stanowiska lub komórki zajmującej się strategią może być postrzegane jako inwestycja, która nie będzie miała szansy się zwrócić. W mniejszych organizacjach te zadania może z powodzeniem wykonywać właściciel, jednak w miarę wzrostu firmy, bieżące zarządzanie przesłania potrzebę planowania strategicznego. Z tego powodu w średnich przedsiębiorstwach implementacja koncepcji zarządzania strategicznego może przyczynić się do podejmowania lepszych decyzji o kierunkach rozwoju, a także zwiększenia efektywności podejmowanych przedsięwzięć.

### 3. Zarządzanie wiedzą

Trwały i stabilny rozwój współczesnego przedsiębiorstwa nie może zostać osiągnięty bez uwzględnienia faktu coraz silniejszego oparcia gospodarki na wiedzy. Postęp technologiczny wymusza zmiany w strukturze zatrudnienia. Przedsiębiorstwa kształcą swoich pracowników lub zatrudniają specjalistów, którzy są w stanie w maksymalnym stopniu wykorzystać potencjał posiadanych zasobów. Pracownicy wiedzy nie tylko oczekują wyższej płacy, ale także możliwości dalszego rozwoju oraz szans na wykorzystanie własnych umiejętności. Zmniejsza się przewaga kadry kierowniczej wynikająca z wyższego poziomu kompetencji merytorycznych, co powoduje konieczność doskonalenia kom-

petencji zarządczych, w tym przywódczych. Opracowanie, wdrożenie i doskonalenie systemu zarządzania wiedzą staje się zatem jedną z kluczowych koncepcji zarządzania wspierających rozwój przedsiębiorstw.

W małych przedsiębiorstwach kluczowa wiedza jest w posiadaniu właściciela, ma zwykle charakter nieformalny, intuicyjny, procesy dyfuzji wiedzy są spontaniczne, a samo zarządzanie wiedzą nie jest traktowane jako czynnik sukcesu. W miarę wzrostu organizacji następuje rozproszenie wiedzy, konieczna staje się jej formalizacja, opracowanie procesów transferu, a efektywne zarządzanie wiedzą staje się czynnikiem sukcesu. Ta zmiana staje się wyraźna w średnich przedsiębiorstwach (Perechuda, 2008, s. 87). Wdrażając system zarządzania wiedzą organizacje napotykać na problemy związane z niedostosowanym systemem motywacyjnym, barierami przekazywania informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi, kulturą organizacyjną premiującą indywidualny sukces pracownika zamiast dzielenie się wiedzą, brakiem efektywnych narzędzi informacyjnych, a także nieświadomością lub niechęcią pracowników (Żemigala, 2009, s. 168). Przełamanie tych barier może umożliwić znaczące przyspieszenie procesów rozwojowych. Najbardziej widocznymi efektami zarządzania wiedzą są: intensyfikacja procesów innowacyjnych, poprawa obsługi klientów, skrócenie czasu wprowadzania produktów na rynek, optymalizowanie fluktuacji zatrudnienia, optymalizacja procesów, wzmocnienie więzi informacyjnych w organizacji, nastawienie na doskonalenie kompetencji (Perechuda, 2005, s. 72).

### 4. Doskonalenie struktur organizacyjnych

Badania prowadzone przez zespół pod kierownictwem A. Stabryły wykazały, że struktury organizacyjne wywierają znaczący wpływ na organizacyjną zdolność przedsiębiorstw do rozwoju, w tym podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności. Ze względu na niski poziom autonomii decyzyjnej, dominację zależności hierarchicznych, wysoki poziom centralizacji oraz ograniczone delegowanie uprawnień decyzyjnych przedsiębiorstwa same ograniczają swój potencjał rozwojowy. Zmiany wprowadzane w strukturach organizacyjnych mają często charakter doraźny, niezwiązany ze strategią. Nieliczne organizacje stosują pełną procedurę programowania zmian strukturalnych (Stabryła, 2009,

s. 443-449). Struktura organizacyjna to nie tylko schemat, lecz także tworzenie, porządkowanie i grupowanie stanowisk organizacyjnych, kreowanie zależności hierarchicznych i funkcjonalnych, rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych oraz formalizacja systemu zarządzania.

Przedsiębiorstwa podejmują przede wszystkim działania, które przekładają się na łatwe do zauważenia efekty: wchodzenie na nowe rynki, poszerzanie zakresu działalności, obniżanie kosztów. Z kolei barier upatrują głównie w otoczeniu (konkurencja, prawo, sezonowość sprzedaży) lub pracownikach (niskie kompetencje, rotacja). Błędy organizacyjne, ograniczenia komunikacji, niewłaściwie zorganizowane procesy podejmowania decyzji nie są przez przedsiębiorców uważane za źródło barier. Jedynie połowa przedsiębiorstw postrzega strukturę organizacyjną jako narzędzie, za pomocą którego można wpływać na funkcjonowanie firmy. Stąd preferencja dla zmian doraźnych, pomijających długookresowe skutki organizacyjne (Stabryła, 2009, s. 288-296).

W miarę wzrostu struktura przedsiębiorstw sektora MŚP ulega znaczącym przekształceniom. Funkcja właściciela podejmującego większość decyzji ewoluje w kierunku funkcji menedżera wytyczającego kierunki działań i monitorującego pracę podwładnych. W miarę wzrostu liczby zadań i liczby pracowników, rośnie także złożoność zarządzania. Firma uzyskująca status średniego przedsiębiorstwa, jeśli nie przekształci swojej struktury organizacyjnej, napotyka na trudną do pokonania barierę rozwoju. Nadmierna centralizacja i ograniczone zaufanie do podwładnych powodują, że właściciel blokuje rozwój własnej firmy. Należy przy tym zauważyć, że tematyka struktur organizacyjnych jest często pomijana lub traktowana bardzo płytko w literaturze z obszaru zarządzania i programach studiów, stąd niska świadomość źródeł problemu.

Przedsiębiorstwa, które programują zmiany strukturalne mogą uniknąć wspomnianych barier organizacyjnych, a ponadto lepiej wykorzystać posiadane zasoby, podnieść motywację pracowników i ograniczyć ich rotację. Sprawność organizacji zachęca do aktywniejszej pracy i wywiera pozytywny wpływ na innowacyjność pracowników (Stabryła, 2009, s. 282).

## 5. Sieci przedsiębiorstw

Rosnące znaczenie kooperacji przedsiębiorstw powoduje, że problem doskonalenia struktur organi-

zacyjnych wykracza poza granice przedsiębiorstwa i obejmuje całe sieci firm. Przez sieć należy tu rozumieć względnie trwałe zgrupowanie niezależnych organizacji, które kooperują ze sobą na zasadach rynkowych. Zwykle organizacje te nie są powiązane ze sobą kapitałowo (Dwojacki, Nogalski, 1998, s. 69). Powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami coraz częściej są utrwalane z pomocą technologii informatycznych tworząc konfiguracje organizacji wirtualnych. Pozwala to na pełniejsze wykorzystanie posiadanych kompetencji, uzupełnienie brakujących, poprawienie elastyczności, zwiększenie skali działania do poziomu niemożliwego do osiągnięcia dla pojedynczej firmy, a co za tym idzie uzyskanie lepszych wyników ekonomicznych. (Stabryła, 2009, s. 60; Mikuła, 2006, s. 25).

Ze względu na charakter powiązań pomiędzy podmiotami, można wskazać następujące rodzaje sieci (Korenik, 2003, s. 14):

- gwiazdy – względnie trwałe, tworzone i kierowane przez firmę wiodącą, która dobiera kooperantów,
- połączeń węzłowych – względnie trwałe, oparte na zasadach równoprawnego udziału przedsiębiorstw,
- tymczasowe – nietrwałe, słabo sformalizowane, których istnienie jest zależne od bieżących potrzeb uczestników.

Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą uczestniczyć w sieciach kierowanych przez firmy wiodące, które są niejednokrotnie głównym odbiorcą produktów. Mogą także tworzyć własne sieci, które zwiększają ich potencjał rynkowy. Uczestnictwo w sieciach międzynarodowych ułatwia firmom zaistnienie na rynkach zagranicznych. Dążenie do optymalizacji kosztów działalności wymusza na przedsiębiorstwach sektora MŚP poszukiwanie powiązań sieciowych (Mikołajczyk, 2006, s. 78).

Koncepcją wspierającą rozwój sieci organizacyjnych jest outsourcing. Pozwala on średnim przedsiębiorstwom przejmować od innych firm funkcje, w których uzyskują wyższą efektywność. Jednocześnie zlecają one na zewnątrz funkcje, których samodzielna realizacja jest nieopłacalna np. ze względu na małą skalę lub potrzebę posiadania specjalistycznych kompetencji. Przedsiębiorstwa sektora MŚP najczęściej zlecają usługi informatyczne, logistyczne oraz część funkcji kadrowych (Kraśnicka, Kocot, 2011, s. 118).

Uczestnictwo w sieciach niesie za sobą także zagrożenia dla istnienia i rozwoju organizacji. Przedsiębiorstwo może utracić indywidualny charakter, stracić bezpośredni kontakt z klientami, utracić rozpoznawalność marki. Nadmierne zaangażowanie w interakcje sieciowe może doprowadzić do ograniczenia elastyczności z powodu nadmiernej liczby zobowiązań (Stabryła, 2009, s. 67).

## 6. Optymalizacja łańcucha wartości

Przedsiębiorstwa mogą zwiększać korzyści z tytułu uczestnictwa w sieciach, jeśli zarządzają nimi jako łańcuchem wartości. Koncepcja ta pozwala na zrozumienie relacji wiążących organizację z partnerami biznesowymi, lepsze poznanie źródeł przewagi konkurencyjnej, a także trafniejsze formułowanie misji, celów i opcji strategicznych (Lisiński, 2004, s. 197-198). Łańcuch wartości ułatwia spojrzenie na działalność sieci oczami klienta i wskazanie w nim wszystkich funkcji tworzących wartość. Wiedza ta może stanowić punkt wyjścia dla optymalizacji funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw przez redukcję funkcji nietworzących wartości oraz podnoszenie efektywności pozostałych (Romanowska, Trocki, 2004, s. 53). Właściwe zarządzanie siecią pozwala na odniesienie korzyści finansowych, operacyjnych, rynkowych oraz dynamicznych. Objawia się to odpowiednio przez: podniesienie poziomu generowanego zysku, obniżenie zużycia zasobów w przeliczeniu na jednostkę produktu, zmniejszenie przeciętnego kosztu pozyskania klienta i podniesienie zyskowności w przeliczeniu na jednego klienta, zwiększenie tempa rozwijania nowych produktów oraz rynków (Zaborek, 2012, s. 25). Ocenie powinien przy tym podlegać nie tylko cały łańcuch, ale także poszczególne jego ogniwa, a organizacje niedostarczające wartości dodanej powinny być z niego wyłączone.

Przedsiębiorstwa sektora MŚP przyjmują cztery typowe postawy wobec uczestnictwa w łańcuchach wartości: zaniechanie, postawę pasywną, aktywną oraz pionierską. Brak kompetencji atrakcyjnych dla kooperantów, ograniczony potencjał finansowy, a także mała otwartość na zmiany mogą być powodem ograniczania aktywności w łańcuchu. Postawa pasywna jest przyjmowana wobec partnera silniejszego. Jeśli nie jest wspierana przez szersze myślenie strategiczne, może prowadzić do trwałego uzależnienia od partnera. Postawa aktywna prowadzi do

rozwoju łańcucha wokół przedsiębiorstwa i daje szerokie możliwości kreowania sieci, produktów, jak i wizerunku firmy. Postawa pionierska łączy aktywne podejście do łańcucha z dążeniem do innowacyjności, kreowania nowych form współpracy, poszukiwaniem nowych produktów. Wiąże się ona z podwyższonym poziomem ryzyka, jednak może przynieść długoterminową przewagę konkurencyjną (Baraniecka, 2011, s. 157-158).

## 7. Zarządzanie projektami

Skuteczne prowadzenie działań rozwojowych wymaga uwzględnienia zakresu wprowadzanych zmian, kosztów, czasu realizacji, a także czynników ryzyka. Metodologie zarządzania projektami pozwalają na efektywną realizację przedsięwzięć inwestycyjnych, reorganizacyjnych, rynkowych i innych. Znacząco podnoszą one prawdopodobieństwo sukcesu projektu (Lock, 2003, s. 15 i nast.). Pozwalają także na ograniczenie marnotrawstwa dzięki precyzyjnemu planowaniu wykorzystania zasobów (Trocki, 2003, s. 13). Efektywne zarządzanie projektami, wobec rosnącej dynamiki zmian w gospodarce, stało się kompetencją istotną dla przetrwania każdego przedsiębiorstwa.

Do wzrostu znaczenia omawianej koncepcji przyczyniła się także szeroka dostępność programów współfinansowania przedsięwzięć ze środków Unii Europejskiej oraz krajowych. Projekty te charakteryzują się rozbudowanymi wymaganiami prawnymi, wysokim stopniem formalizacji, rozbudowanym systemem raportowania i monitorowania, a także ograniczeniami w zakresie kwalifikacji kosztów (Krzos, 2011, s. 103-104). Jednak specyfika ta niejednokrotnie prowadzi do nadmiernie rozbudowanej biurokracji, a przez to przesłania przedsiębiorcom istotę stosowania metod efektywnego zarządzania projektem.

Złożoność procesu wdrażania innowacji rośnie wraz ze złożonością systemu organizacyjnego. W średnich przedsiębiorstwach duża liczba pracowników, jak i liczba relacji w systemie zarządzania powodują, że przestają sprawdzać się proste zasady implementacji zmian nadzorowane wyłącznie przez właściciela przedsiębiorstwa. Konieczne stają się powoływanie zespołów projektowych, a także zatrudnianie profesjonalnych menedżerów projektów. Prawidłowe planowanie i realizacja projektów są kluczowe dla sukcesu organizacji, bowiem nieudane

przedsięwzięcia stają się przyczyną strat, osłabienia pozycji konkurencyjnej, a nawet upadku.

## 8. Technologie informacyjne

Niemal wszystkie średnie przedsiębiorstwa w Polsce wykorzystują komputery oraz posiadają połączenie do internetu (ponad 99%). W tym ponad 90% posiada łącza szerokopasmowe zapewniające dobrą jakość połączeń. Jednak poziom wykorzystania technologii informacyjnych nie pozwala na uzyskanie pełnych korzyści z nich płynących. Wprawdzie 84% średnich przedsiębiorstw posiada swoją stronę internetową, jednak głównie służy ona do prezentowania produktów i usług. Nieliczne firmy umożliwiają zamawianie produktów (16%), poszukują pracowników (16%), umożliwiają sprawdzanie stanu realizacji zamówień (9%), personalizują strony dla użytkowników (7%). Nieco więcej firm korzysta z możliwości zakupów przez internet (32%). W mediach społecznościowych uczestniczy 29% średnich przedsiębiorstw. Wysoki jest natomiast odsetek firm korzystających z usług e-administracji (97,7%), co wynika po części z przepisów wymuszających przesyłanie niektórych deklaracji w wersji elektronicznej (np. program Płatnik). Według danych z 2010 r. tylko 22% średnich firm wykorzystywało oprogramowanie klasy ERP, a 20% systemy CRM (Kulisiewicz, Średniawa, 2012, s. 9).

Niski stopień wykorzystania technologii informacyjnych znacząco ogranicza potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw. Firmy, które aktywnie wykorzystują możliwości płynące z dostępu do internetu wskazują, że ograniczenie do stacjonarnej sprzedaży znacząco ograniczyłoby ich przychody, a nawet doprowadziło do likwidacji działalności (Kulisiewicz, Średniawa, 2012, s. 17). Pełniejsze wykorzystanie systemów IT doprowadziłoby do usprawnienia procesów biznesowych, zwiększenia innowacyjności, pozwoliłoby na łatwiejsze dotarcie do informacji i partnerów, utrzymanie stałego kontaktu z klientami, łatwiejszą ekspansję na nowe rynki, w tym zagraniczne, a także stanowiłoby nowe źródło uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Bariera blokującą rozwój IT w średnich przedsiębiorstwach nie są finanse ani ograniczona moc obliczeniowa komputerów. Zaawansowane aplikacje wspomagające zarządzanie firmą są współcześnie znacznie tańsze niż kilka lat temu. Ponadto istnieje możliwość ich wynajmowania dzięki technologii *cloud computing*. Podstawową barierą jest mentalność właścicieli

i kierownictwa firm, którzy nie odczuwają potrzeby wykorzystywania tych technologii i nie widzą łatwości ich wdrożenia oraz możliwych do uzyskania efektów (Kulisiewicz, Średniawa, 2012, s. 30-39).

## 9. Sformalizowane systemy zarządzania jakością

Sformalizowane systemy zarządzania jakością (SSJZ) to kompleksowe koncepcje wykorzystujące całościowe podejście do zarządzania organizacją. Wyniki badań wykazują, że prawidłowe ich wdrożenie przekłada się na lepsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ich zastosowanie ułatwia optymalizację kosztów, sterowanie jakością produktów, może pozytywnie przekładać się na innowacyjność, podnosi wiarygodność firmy. Większość przedsiębiorstw decydujących się na wdrożenie SSJZ wykorzystuje model proponowany przez normę ISO 9001. Liczba utrzymywanych certyfikatów ISO 9001 wynosiła w 2009 r. 12707, aby w 2012 r. spaść do 10105. W 2013 r. zanotowano niewielki wzrost do 10527. Przyczynami spadku zainteresowania utrzymywaniem certyfikatu w ostatnich latach były: problemy ekonomiczne wynikające z kryzysu, rezygnacja z wymagania certyfikatu w specyfikacjach przetargów, niska jakość systemów powiązana z niezrozumieniem ich idei. W ostatnich latach nie było tak szerokich możliwości dofinansowania wdrożenia ze środków UE, jak we wcześniejszych okresach programowania. Trudna do oszacowania jest liczba wdrożonych systemów nieznormalizowanych, ponieważ nie są prowadzone statystyki w tym zakresie. Analizując liczbę publikacji w czasopiśmie oraz internecie, a także trendy wyszukiwania w wyszukiwarkach internetowych, można wskazać na stabilne zainteresowanie *six sigma*, a rosnące w przypadku *lean management* (Google Trends, 2015). Coraz więcej przedsiębiorstw konstruuje autorskie rozwiązania w oparciu o wybrane metody zarządzania jakością.

Do głównych przyczyn wdrażania systemów zarządzania jakością zgodnych z ISO 9001 w sektorze MŚP przedsiębiorcy zaliczają: uzyskanie korzystniejszej pozycji rynkowej, obniżenie kosztów działania, poprawę organizacji, a także spełnienie wymagań klienta (Ścierański, 2010, s. 243). Często jednak, szczególnie w mniejszych firmach, korzyści te nie są w pełni osiągnięte ze względu na szablonowe wdrożenia, powielanie procedur z innych przedsiębiorstw, zbyt mały nacisk na szkolenia, a także

nadmierną biurokracją wynikającą z nadinterpretacji wymagań standardów. Podobne problemy dotyczą także innych koncepcji zarządzania, a ich przyczyną jest podejmowanie decyzji o wdrożeniu na podstawie aktualnie panującej mody, nie zaś rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa.

Patologie związane z procesem wdrożeniowym nie wpływają na przydatność koncepcji jako takich. Przytoczone wcześniej wyniki badań wyraźnie pokazują, że prawidłowe wdrożenie SSZJ przynosi długookresowe korzyści. Podstawową korzyścią implementacji z punktu widzenia rozwoju średnich przedsiębiorstw jest wprowadzenie systemowego podejścia do zarządzania i stworzenie platformy dla dodawania kolejnych metod zarządzania, nie tylko z obszaru jakości. Formalizacja organizacji przyczynia się do większej świadomości kierownictwa odnośnie do zasad jej funkcjonowania, a także pozwala wykazać braku w zakresie zarządzania firmą. W tym względzie za kluczowy należy uznać etap projektowania i wdrażania systemu. Natomiast po zakończe-

niu wdrożenia, techniki ciągłego doskonalenia dostarczają informacji o potrzebie poszukiwania nowych koncepcji, metod czy narzędzi.

## 10. Podsumowanie

Właściwa identyfikacja stymulant i barier rozwoju przedsiębiorstwa umożliwia lepsze zrozumienie przyczyn aktualnego stanu firmy. Znajomość współczesnych koncepcji zarządzania dostarcza przedsiębiorcom katalogu rozwiązań, które mogą być zaaplikowane w określonej sytuacji. Zatem koniecznym warunkiem świadomego rozwijania działalności biznesowej jest zarówno wiedza o sprawach bieżących, jak i znajomość możliwych kierunków, które mogą zostać wybrane.

W artykule przedstawiono podstawowe koncepcje i kierunki rozwoju przedsiębiorstw, które mają szczególne zastosowanie do dużej grupy małych i średnich przedsiębiorstw. Ich aplikacja pozwala na wykorzystanie istniejących w otoczeniu stymulant, jak i skuteczne ominięcie barier rozwoju.

## Bibliografia

- Baraniecka, A. (2011). Zarządzanie łańcuchem dostaw a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: C.H. Beck.
- Stabryła, A. (red.) (2009). *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: C.H. Beck.
- Dwojacki, P., Nogalski, B. (1998). Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 4.
- Google Trends (2015), <http://trends.google.com> (dostęp 07.05.2018 r.).
- Griffin, R. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Korenik, S. (2003). *Dysproporcje w rozwoju regionów Polski – wybrane aspekty*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Kraśnicka, T., Kocot, D. (2011). Rola outsourcingu w rozwoju małych i średnich firm (wyniki badań). [w:] S. Lachiewicz i M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Krupski, R. (2011). Rozwój małych i średnich firm w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny. [w:] S. Lachiewicz i M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Krzos, G. (2011). Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami współfinansowanymi z UE. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, (4/3), 101-109.
- Kulisiewicz, T., Średniawa, M. (2012). *Kierunki rozwoju technologii informacyjnych oraz ich zastosowanie w sektorze MŚP*. Warszawa: MGG Conferences
- Lisiński, M. (2004). *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: PWE.
- Lock, D. (2003). *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: PWE.

- Mikołajczyk, B. (2006). *Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw z uwzględnieniem sektora MŚP*. Warszawa: Difin.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Nogalski, B. (2004). *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*. Warszawa: Difin.
- Penc, J. (2001). *Strategiczny system zarządzania*. Warszawa: Agencja Wydawnicza PLACET.
- Perechuda, K. (2005). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN.
- Romanowska, M., Trocki, M. (2004). *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Perechuda, K. (red.) (2008). *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*. Warszawa: Difin.
- Suszyński, C. (2012). W stronę nowego paradygmatu przedsiębiorstwa. Kontekst przeobrażeń jakościowych i zarządzania zmianami. [w:] R. Borowiecki i A. Jaki (red.), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – strategie – analiza*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Ścierski, J. (2010). Doskonalenie systemów zarządzania w małych firmach. [w:] T. Sikora (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*. Kraków: PTTŻ.
- Trocki, M. (2003). *Zarządzanie Projektami*. Warszawa: PWE.
- Zaborek, P. (2012). Wybrane zagadnienia pomiaru efektywności w przedsiębiorstwach na przykładzie technologii informatycznych. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 4, 24-32.
- Żemigąła, M. (2004). *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Placet.

# Concepts and directions of development of small and medium enterprises

---

Sławomir Wawak  
Cracow University of Economics

**Abstract:**

*In order to ensure success of the enterprise it is insufficient to only know the stimulants and barriers to its development, as knowledge of the patient's condition does not lead to cure yet. Extensive knowledge of management concepts that can be applied in solving current problems is a necessary condition. Proper selection of tools and indication of the optimal directions of development allow to overcome barriers and utilize existing growth stimulants.*

**Keywords:** enterprise, SME, development

**JEL codes:** M10