



Elena Mieszajkina

Współczesne trendy w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami



Lublin 2020

MONOGRAFIE

Współczesne trendy w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Elena Mieszajkina

Współczesne trendy w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami



Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
Lublin 2020

Recenzent:

dr hab. inż. Krzysztof Wodarski, prof. Politechniki Śląskiej

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2020

ISBN: 978-83-7947-450-9

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59

Druk: DjaF – 30-092 Kraków, ul. Kmietowicza 1/1
www.djaf.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 50 egz.

Spis treści

Wstęp	7
1. Małe przedsiębiorstwa – zarządzanie i rozwój	13
1.1. Specyfika małych przedsiębiorstw	13
1.2. Zarządzanie małymi przedsiębiorstwami	20
1.3. Uwarunkowania rozwoju małych przedsiębiorstw.....	30
2. Perspektywy współczesnego zarządzania przedsiębiorstwami	43
2.1. Paradygmaty współczesnego zarządzania	43
2.2. Przesłanki kreacji nowych koncepcji zarządzania	46
2.3. W kierunku nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwami	51
2.4. Narzędzia i trendy zarządzania w badaniach Bain & Company	59
3. Aktualne wyzwania w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami	65
3.1. Uwarunkowania wykorzystywania współczesnych rozwiązań menedżerskich w małych przedsiębiorstwach	65
3.2. Innowacje procesów biznesowych w małych przedsiębiorstwach.....	71
3.3. Współczesne metody i techniki zarządzania a problemy małych przedsiębiorstw	79
4. Współczesne metody w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami – sfera strategii	85
4.1. Strategic Planning (Planowanie strategiczne).....	85
4.2. Mission and Vision Statements (Zarządzanie poprzez misję i wizję)	89
4.3. Balanced Scorecard (Strategiczna Karta Wyników)	91
4.4. Strategic Alliances (Alianse Strategiczne)	96
4.5. Mergers and Acquisitions (Fuzje i przejęcia)	99
4.6. Scenario and Contingency Planning (Planowanie scenariuszowe i awaryjne).....	102
5. Współczesne metody w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami – sfera efektywności produkcji	106
5.1. Benchmarking	106
5.2. Total Quality Management (Kompleksowe zarządzanie jakością)	110
5.3. Business Process Reengineering	114
5.4. Agile Management (Zwinne zarządzanie).....	116
5.5. Organizational Time Management (Zarządzanie czasem w organizacji)	118
5.6. Metody spoza rankingu Bain & Company 2018	121
6. Współczesne metody w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami – sfery sprzedaży i marketingu oraz interakcji z klientem	127
6.1. Customer Relationship Management (Zarządzanie relacjami z klientami).....	127
6.2. Supply Chain Management (Zarządzanie łańcuchem dostaw).....	130
6.3. Customer Satisfaction Systems (Pomiar satysfakcji klienta).....	133
6.4. Customer Segmentation (Segmentacja klientów).....	136
6.5. Customer Journey Analysis (Analiza ścieżek klientów)	137

7. Współczesne metody w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami	
– sfery kultury organizacyjnej oraz komunikacji wewnętrznej	140
7.1. Change Management Programs (Zarządzanie zmianami).....	140
7.2. Employee Engagement Systems (Zarządzanie zaangażowaniem pracowników)	143
7.3. Core Competencies (Kluczowe kompetencje).....	146
7.4. Metody spoza rankingu Bain & Company 2018	150
8. Współczesne metody w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami	
– sfery technologii cyfrowych oraz oceny efektywności	156
8.1. Wykorzystywanie technologii cyfrowych w małych przedsiębiorstwach	156
8.2. Przegląd metod i narzędzi w sferze technologii cyfrowych	163
8.3. Metody w sferze oceny efektywności.....	168
Zakończenie	176
Bibliografia	179
Spis tabel.....	205
Spis rysunków.....	206
Spis wykresów	207

Wstęp

Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych oraz skutecznych gospodarek transformacyjnych wskazują, że jedną z głównych sił napędowych ich rozwoju jest mały biznes. Panuje powszechne przekonanie o istotnej roli mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP) w gospodarce. Stanowią one, jak określił P.F. Drucker, „sól gospodarki rynkowej oraz bazę demokratycznego porządku społeczno-ekonomicznego”, ponieważ jest to najliczniejszy i najbardziej dynamicznie rozwijający się segment gospodarki¹. Dostrzeżenie ich roli w gospodarczym i cywilizacyjnym rozwoju krajów spowodowało wzrost zainteresowania badaczy na całym świecie poznaniem specyfiki ich funkcjonowania, cech charakterystycznych, systemów zarządzania, sposobów rozwoju. Rozwój małego biznesu jest dla gospodarki niezwykle ważny nie tylko pod względem ilościowym, ale i jakościowym. Zatrudnienie większej liczby osób, opanowanie nowych rynków, zwiększenie produkcji wymaga zmian jakościowych: doskonalenia systemu zarządzania, wprowadzania innowacji, pozyskiwania finansowania zewnętrznego na inwestycje, pokonywania granic organizacyjnych.

MMŚP stanowią dominującą ilościowo grupę jednostek gospodarczych w Polsce i Unii Europejskiej, a ich liczba w ostatnich latach systematycznie rośnie. W Polsce ich udział w całkowitej liczbie przedsiębiorstw wynosi 99,8%, taka sama jest średnia UE. Jednak struktura tego sektora w Polsce różni się od średniej UE – więcej jest podmiotów mikro (w Polsce 96,7%, średnia UE 93,0%), mniej natomiast małych (2,4% i 5,9%) oraz średnich (0,7% i 0,9%)². Eksperti Warsaw Enterprise Institute zwracają uwagę na problem, który polega na tym, że wiele mikro i małych przedsiębiorstw nie rozwija się, nie przekształca się w średnie i duże³. Szczególnie dotyczy to małych przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 49 osób. Od 2014 r. ich liczba maleje, mają one najmniejszy udział w tworzeniu

1 P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, tłum. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 475.

2 *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2020*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2020, s. 5; *General and regional statistics*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2019, p. 44.

3 *Raport WEI: Niebezpieczny status quo. Dlaczego małe firmy nie rosną?*, Warsaw Enterprise Institute, <https://wei.org.pl/dlaczego-male-firmy-nie-rosna-raport-fundacji-wei/>, s. 4 [dostęp: 23.08.2019].

PKB oraz miejsc pracy spośród wszystkich grup przedsiębiorstw, charakteryzując się niską aktywnością innowacyjną⁴.

Problemy związane z rozwojem właśnie tej grupy przedsiębiorstw sektora MMŚP zainspirowały Autorkę, by zastanowić się nad unowocześnianiem realizowanego w nich procesu zarządzania. Sytuacja przedsiębiorstw funkcjonujących w turbulentnym i niepewnym otoczeniu ulega ciągłym zmianom. Bariery blokujące przechodzenie przedsiębiorstw od skali małej do średniej mają różne podłoże i charakter. Najczęściej klasyfikuje się je ze względu na kryterium kierunku występowania: zewnętrzne i wewnętrzne. Źródłem pierwszych jest otoczenie, które charakteryzuje się określonym potencjałem, złożonością, zmiennością, nastawieniem. Źródłem drugich są składniki wewnątrzorganizacyjne: wielkość pod względem zatrudnienia i obrotów, posiadane zasoby, struktura, strategia, technologie, kwalifikacje pracowników, kultura organizacyjna, relacje z interesariuszami. Dlatego zarządzanie małymi przedsiębiorstwami wymaga od właścicieli i pracowników posiadania nowoczesnej wiedzy, umiejętności oraz proaktywnych postaw. W sektorze MMŚP właśnie małe jednostki charakteryzują się najniższą przeżywalnością – pierwszy rok przeżywa średnio dwie trzecie z nich. W kolejnych latach prowadzenia działalności wskaźnik przeżywalności jest wyższy, co jest wynikiem procesu uczenia się, poszerzania kompetencji menedżerskich właścicieli. By przedsiębiorstwo mogło sprawnie funkcjonować i się rozwijać, należy dobrać odpowiednie współczesne koncepcje, metody i techniki zarządzania, umiejętnie i efektywnie je zastosować.

Współczesne przedsiębiorstwa potrzebują takiego zarządzania, które umożliwia pełny rozwój indywidualnych sił ludzkich i odpowiedzialności, zapewniając jednocześnie realizację celów indywidualnych i ich harmonizację z dobrem wspólnym⁵. Takie możliwości dają rozmaite koncepcje, metody i narzędzia zarządzania, które są odpowiedzią na praktyczne problemy funkcjonowania przedsiębiorstw. Klasyczna teoria i praktyka zarządzania wzbogaciła się na przełomie XX i XXI w. o wiele nowych koncepcji, metod, technik. Ich kreacja jest odpowiedzią na konieczność ograniczenia niepewności i ryzyka przez przedsiębiorstwa. Pozwalają one na dopasowanie odpowiednich instrumentów do konkretnej sytuacji każdej organizacji, umożliwiają sprostanie rozmaitym wewnętrznym i zewnętrznym problemom. Dynamiczne zmiany techniki i technologii, walka o konsumenta i jakość produktów i usług, zaostrzenie się konkurencji zmuszają właścicieli i menedżerów współczesnych przedsiębiorstw do ponownego, kompleksowego rozpatrywania problemów zarządzania. W nowej filozofii zarządzania najważniejsze pojęcia to

4 Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2019, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019, s. 11.

5 P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, wyd. II, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014, s. 159.

niepewność i niestabilność, wymagające zmienności zachowań, szybkiej i elastycznej reorganizacji produkcji i zbytu.

Monografia składa się z ośmiu rozdziałów.

W *pierwszym rozdziale* omówiona została problematyka zarządzania i rozwoju małych przedsiębiorstw. Stały się one przedmiotem badań naukowych od lat 70. XX w. głównie ze względu na dostrzeżenie ich roli w gospodarczym i cywilizacyjnym rozwoju krajów. Na całym świecie opublikowano wiele prac naukowych omawiających specyfikę i problematykę małego biznesu, powstały czasopisma naukowe zajmujące się tą tematyką. Funkcjonowanie i rozwój małych przedsiębiorstw determinują ilościowe i jakościowe cechy specyficzne. Wpływają one w istotny sposób na system zarządzania, strukturę organizacyjną, procesy produkcji, zbytu i zaopatrzenia, obsługę klientów, wprowadzenie innowacji, współpracę z interesariuszami. Możliwości rozwoju małych przedsiębiorstw także ulegają oddziaływaniu tych cech specyficznych. Może ono mieć charakter pozytywny czy negatywny, w zależności od strategii rozwoju oraz uwarunkowań zewnętrznych.

W *rozdziale drugim* przedstawiono perspektywy współczesnego zarządzania przedsiębiorstwami. Nasilająca się dynamika zmian występujących w organizacjach i ich otoczeniu prowadzi do powstawania nowych paradygmatów zarządzania. Era globalizacji wymaga wypracowania nowych fundamentalnych zasad zarządzania, które zapewnią rozwój teorii i praktyki zarządzania. Współczesne przedsiębiorstwa, jeśli chcą odnieść sukces i osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną, powinny zwracać uwagę na zachowania konkurencji i najlepsze praktyki menedżerskie. Ten sam warunek dotyczy trendów w technologii, rozwoju produktów, innowacji, ale także przyjmowania i doskonalenia praktyk menedżerskich.

Gospodarka światowa zmienia się szybko i nieprzewidywalnie. Przedsiębiorstwa muszą sobie radzić z postępującą globalizacją rynków, zmianami klimatycznymi, kwestiami energetycznymi, żywnościowymi i zdrowotnymi. Dodatkowo ich funkcjonowanie znacząco utrudniła ogólnoswiatowa destabilizacja wielu sfer życia wywołana przez COVID-19. W celu ograniczenia niepewności i ryzyka menedżerowie starają się wspierać zarządzanie przez odpowiednie metody i techniki. Korzystają z doświadczenia przedsiębiorstw, które dokonały praktycznej weryfikacji poszczególnych metod i ocenili ich użyteczność. Pomocne są w tym m.in. wyniki badań prowadzonych przez firmę konsultingową Bain & Company od 1993 r. W 16 kolejnych raportach eksperci zawarli wiele użytecznych informacji na temat najczęściej wykorzystywanych współczesnych metod zarządzania. Porównując dane z kolejnych lat, można zauważyć, jak się zmienia teoria i praktyka zarządzania, dostosowując się do trendów otoczenia.

Aktualne wyzwania w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami zaprezentowano w *rozdziale trzecim*. Współczesne organizacje gospodarcze funkcjonują w warunkach nieprzewidywalności, nieciągłości, niepewności i braku jakichkolwiek archetypów. By sprawnie osiągać swoje cele rozwojowe w tak trudnej sytu-

acji, poszukują i wdrażają nowe strategie, modele biznesowe, a także koncepcje i metody zarządzania. Właściciele i menedżerowie małych przedsiębiorstw mają świadomość, że warunkiem przetrwania na rynku, a tym bardziej rozwoju, jest podążanie za zmianami oraz wprowadzenie innowacji. Zdolność do prowadzenia działalności innowacyjnej jest uwarunkowana przez wiele omówionych w tym rozdziale determinant o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Rozwój małego biznesu może być oparty na wdrożeniu innowacji menedżerskich, czyli wprowadzeniu celowych modyfikacji w strategii, strukturze organizacyjnej, sposobach produkcji, współdziałaniu pracowników, kontaktach z interesariuszami, kulturze organizacyjnej itp. W unowocześnianiu zarządzania małymi przedsiębiorstwami mogą być pomocne współczesne metody zarządzania z badania Bain & Company z 2017 r., najczęściej stosowane przez organizacje na całym świecie. Dla doskonalenia każdej sfery zarządzania o niskiej efektywności zaproponowano wykorzystanie odpowiednich metod z uwzględnieniem specyfiki małego biznesu.

Kolejne rozdziały, od czwartego do ósmego, poświęcone zostały współczesnym metodom, wspomagającym doskonalenie poszczególnych sfer zarządzania małymi przedsiębiorstwami. Przedstawiono istotę, uwarunkowania wprowadzenia i korzyści, które może przynieść zastosowanie tych metod. Dla każdej z nich omówiono możliwości wykorzystania w małym biznesie. Niektóre z zaprezentowanych współczesnych metod są znane i wykorzystywane przez właścicieli małego biznesu, inne są raczej rzadkością i wiedza na ich temat jest marginalna.

Rozdział czwarty dotyczy sfery strategii. Wśród głównych problemów, które mają istotny wpływ na możliwości rozwojowe małych przedsiębiorstw, wymienia się: brak strategii rozwoju i koncentracja na działaniach krótkoterminowych, a w konsekwencji mała dywersyfikacja produkcji i opóźniona reakcja na zmiany rynku związane z pojawianiem się nowych potrzeb klientów i innowacyjnych technologii. Metody, które wspierają rozwiązanie tych problemów to: Strategic Planning (Planowanie strategiczne), Mission and Vision Statements (Zarządzanie poprzez misję i wizję), Balanced Scorecard (Strategiczna Karta Wyników), Strategic Alliances (Alianse Strategiczne), Mergers and Acquisitions (Fuzje i przejęcia), Scenario and Contingency Planning (Planowanie scenariuszowe i awaryjne).

W *rozdziale piątym* skupiono się na sferze efektywności produkcji. W przypadku małych przedsiębiorstw najczęściej wymienia się tu następujące trudności: niewystarczająca wiedza i umiejętności w zakresie nowych rozwiązań pozwalających na podniesienie efektywności poszczególnych procesów oraz operacji biznesowych. Do współczesnych metod, które mogą być zastosowane w celu pokonania tych trudności, należą: benchmarking, Total Quality Management (Kompleksowe zarządzanie jakością), Business Process Reengineering, Agile Management (Zwinne zarządzanie), Organizational Time Management (Zarządza-

nie czasem w organizacji). Omówione zostały także trzy metody spoza rankingu Bain & Company 2018: outsourcing, Lean Management oraz Just in Time.

Rozdział szósty prezentuje metody z dwóch sfer zarządzania małymi przedsiębiorstwami. Pierwszą jest sprzedaż i marketing, w której do głównych problemów zalicza się niskie kompetencje w zakresie wejścia na rynki zagraniczne oraz definiowania i komunikowania przewag konkurencyjnych. Druga to interakcje z klientem, głównymi dolegliwościami której są braki w zakresie badania potrzeb klientów i budowania z nimi długofalowych relacji oraz niska świadomość konieczności tych działań. Metody, z których warto skorzystać w tym przypadku to: Customer Relationship Management (Zarządzanie relacjami z klientami), Supply Chain Management (Zarządzanie łańcuchem dostaw), Customer Satisfaction Systems (Pomiar satysfakcji klienta), Customer Segmentation (Segmentacja klientów), Customer Journey Analysis (Analiza ścieżek klientów).

W *rozdziale siódmym* także omówiono dwie sfery: kultura organizacyjna oraz komunikacja wewnętrzna. Usprawnienia w zakresie kultury organizacyjnej małych przedsiębiorstw są niezbędne, bo obecna jest mało innowacyjna, nie nastawiona na zmiany, nie promuje kreatywnych i przedsiębiorczych działań pracowników. Problemy związane z komunikacją wewnętrzną to niska jakość komunikacji kierowniczej, nieefektywny proces decyzyjny, brak jasnego podziału odpowiedzialności za komunikację i związane z tym niedoinformowanie pracowników. Następujące współczesne metody pozwolą zminimalizować te niedoskonałości: Change Management Programs (Zarządzanie zmianami), Employee Engagement Systems (Zarządzanie zaangażowaniem pracowników), Core Competencies (Kluczowe kompetencje). Zaprezentowane zostały także cztery metody, które nie trafiły do rankingu Bain & Company 2018: zarządzanie wiedzą, tworzenie organizacji uczącej się oraz coaching i mentoring.

Rozdział ósmy dotyczy dwóch sfer. Pierwsza sfera, związana z technologiami cyfrowymi, charakteryzuje się takimi problemami, jak niski poziom rozwoju infrastruktury cyfrowej, dostępu do łączności, umiejętności cyfrowych personelu, intensywności wykorzystania Internetu, zakresu wdrażania technologii cyfrowych oraz wykorzystania cyfrowych usług publicznych. Drugą sferą jest pomiar efektywności, gdzie do głównych dolegliwości należą trudności z pomiarem i poprawą efektywności procesów produkcyjnych, techniczno-technologicznych, organizacyjnych i innych oraz brak znajomości najnowszych rozwiązań w tym zakresie. Metody, które można wykorzystać do usprawnienia tej sfery to: Advanced Analytics (Zaawansowana analityka danych), Digital Transformation (Transformacja cyfrowa), Internet of Things (Internet Rzeczy), Price Optimization Models (Modele optymalizacji cen), Complexity Reduction (Redukcja złożoności), Zero-Based Budgeting (Budżetowanie od zera).

Znaczne tempo, zakres i głębokość zmian na globalnym rynku stawiają coraz większe wyzwania dla stabilnego rozwoju i funkcjonowania małych przedsię-

biorstw. Przewidywanie charakteru, kierunku i momentu występowania kolejnych przemian i przekształceń oraz zrozumienie ich wpływu na realizowane procesy jest trudnym zadaniem dla właścicieli małych przedsiębiorstw. Jako ich twórcy i stratedzy, powinni podjąć ważne decyzje dotyczące funkcjonowania i rozwoju biznesu. Mogą się posłużyć współczesnymi metodami zarządzania w celu usprawnienia poszczególnych obszarów i procesów organizacyjnych. Można tego dokonać jedynie pod warunkiem posiadania odpowiednich kompetencji menedżerskich oraz wprowadzenia ducha przedsiębiorczości w myślenie i działania.

Autorka wyraża nadzieję, że zaprezentowane rozważania staną się inspiracją dla rozwoju badań nad zarządzaniem małymi przedsiębiorstwami.

Autorka składa także szczególne podziękowania dla Profesora Włodzimierza Sitko za merytoryczne i emocjonalne wsparcie oraz konstruktywne, wartościowe uwagi i wskazówki, które pozwoliły nadać ostateczny kształt tej monografii.

1. Małe przedsiębiorstwa – zarządzanie i rozwój

1.1. Specyfika małych przedsiębiorstw

Pierwsze kroki w zakresie definiowania i określenia specyfiki małych przedsiębiorstw zostały podjęte w 1931 r., kiedy brytyjski minister H. Macmillan zwrócił uwagę na problemy podmiotów tej wielkości związane z dostępnością finansowania⁶. W latach 50. XX w. podejmowane były kolejne próby zdefiniowania małego przedsiębiorstwa w Europie oraz w USA⁷. Dopiero na przełomie lat 70. i 80. istota i problemy funkcjonowania organizacji tej wielkości zaczęły stanowić przedmiot badań i analiz w rozwiniętych gospodarkach kapitalistycznych⁸. W Polsce badania nad małym biznesem rozpoczęły się na początku lat 90. XX w., kiedy proces transformacji gospodarki przyczynił się do liberalizacji działalności gospodarczej i rozwoju prywatnej własności.

Definicje małego przedsiębiorstwa bazują na kryteriach ilościowych i jakościowych.

W przypadku **kryteriów ilościowych** wykorzystywane są „bezwzględne miary wielkości, w tym m.in. wielkość zatrudnienia (liczba zatrudnionych lub pracujących), wartość rocznych obrotów, wartość majątku trwałego, itd.”⁹. Ten sposób definiowania jest przyjęty w Polsce i krajach Unii Europejskiej. Ułatwia on sporządzenie raportów statystycznych, przeprowadzenie porównań międzynarodowych, dokonanie klasyfikacji.

Zgodnie z art. 105 Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, „za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

- 1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz
- 2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro,

6 R. Wapshott, *Small and medium-sized enterprise policy: Designed to fail?*, „Environment and Planning C: Politics and Space” 2018, no. 36 (4), pp. 750-772.

7 R.J. Dilger, *Small Business Size Standards: A Historical Analysis of Contemporary Issues*, „Congressional Research Service” 2014, January 3, p. 6.

8 G.W. Loveman, W. Sengenberger, *The Re-Emergence of Small-Scale Production: An International Comparison*, „Small Business Economics” 1991, no. 3, pp. 1-37.

9 B. Piasecki (red), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 1998, s. 55.

lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro”¹⁰.

Zasadniczym kryterium wstępnym przy określaniu kategorii przedsiębiorstwa jest średnioroczne zatrudnienie określane na podstawie liczby pracowników w niej zatrudnionych. Liczba ta dotyczy osób zatrudnionych na pełnych etatach, w niepełnym wymiarze godzin, sezonowo i obejmuje pracowników i osoby pracujące dla przedsiębiorstwa, uważane za pracowników na mocy prawa krajowego, a także właścicieli – kierowników, wspólników prowadzących regularną działalność w przedsiębiorstwie i uczestniczących w jej zyskach. Zachowanie progu zatrudnienia jest obowiązkowe, natomiast w przypadku kryteriów dotyczących rocznego obrotu lub całkowitego bilansu rocznego przedsiębiorstwo może wybrać jeden z nich. Zapewnia to sprawiedliwe traktowanie przedsiębiorców prowadzących różne rodzaje działalności gospodarczej.

Kryteria jakościowe odnoszą się do istoty małego przedsiębiorstwa. Pokazują jego specyfikę, są niemierzalne lub trudno mierzalne. Pewnym ograniczeniem stosowania tych kryteriów jest brak jednoznacznych zasad klasyfikacji oraz subiektywna ocena poszczególnych cech. Dlatego najczęściej są wykorzystywane jako dodatkowe, uzupełniające w stosunku do kryteriów ilościowych. Należą do nich:

- 1) prawo własności – małe przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorze publicznym oraz w sektorze prywatnym¹¹;
- 2) forma organizacyjno-prawna:
 - jednoosobowa działalność gospodarcza,
 - spółka cywilna,
 - spółki prawa handlowego: spółki osobowe (jawna, partnerska, komandytowa, komandytowo-akcyjna) i spółki kapitałowe (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna),
 - przedsiębiorstwo państwowe,
 - stowarzyszenie,
 - spółdzielnia,
 - fundacja;
- 3) charakter działalności – małe przedsiębiorstwa można sklasyfikować zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności PKD-2007. Zawiera pięć poziomów: sekcja, dział, grupa, klasa, podklasa. Współcześni menedżerowie, dążąc do coraz lepszego zaspokajania potrzeb klientów, łączą różne rodzaje działalności. Powstają w ten sposób firmy produkcyjno-handlowe, produkcyjno-usługowe, usługowo-handlowe i produkcyjno-handlowo-usługowe. W związku z tym, w celu

¹⁰ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. 2004 Nr 173 poz. 1807, s. 70/71.

¹¹ Główny Urząd Statystyczny, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, I półrocze 2016 r.*, Warszawa 2016, s. 19.

zaklasyfikowania jednostki do danego poziomu klasyfikacji PKD, niezbędne jest określenie jej działalności przeważającej¹²;

- 4) struktura organizacyjna – przedsiębiorstwa jednozakładowe, wielozakładowe, sieciowe, wirtualne;
- 5) sposób zarządzania – małe przedsiębiorstwa zarządzane przez właściciela oraz przedsiębiorstwa zarządzane przez najemnych menedżerów;
- 6) poziom umiędzynarodowienia (internacjonalizacji) – krajowe (lokalne i regionalne), międzynarodowe, wielonarodowe, globalne¹³;
- 7) niezależność przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwo niezależne, przedsiębiorstwo partnerskie, przedsiębiorstwo związane¹⁴.

W teorii i w praktyce kategorie małych przedsiębiorstw często wyróżnia się w oparciu o kryteria mieszane, ilościowe i jakościowe, zależnie od celu dokonywanego podziału oraz metod grupowania jednostek. Umożliwiają one jednocześnie ustalenie wielkości przedsiębiorstwa (ilościowe) oraz dokonanie pełniejszej identyfikacji na podstawie wybranych cech wyróżniających (jakościowe)¹⁵.

Zgodnie ze stwierdzeniem H. Simona małe przedsiębiorstwo nie jest miniaturą wielkiej organizacji gospodarczej¹⁶. Dlatego strategie, metody, techniki, które z powodzeniem były wykorzystane w dużych jednostkach, nie zawsze sprawdzają się przy prowadzeniu małego biznesu. Zrozumienie istoty i specyfiki małych przedsiębiorstw wymaga ustalenia ich cech charakterystycznych. W literaturze przedmiotu można spotkać ich różne zestawienia, w większości autorzy są zgodni, że wynikają one z rozmiarów firmy, sposobu kierowania, stosunków wewnętrznych, pozycji rynkowej i relacji z otoczeniem¹⁷.

12 Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz. U. 2007 nr 251 poz. 1885) – Załącznik.

13 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, red. nauk. wyd. pol. Z. Mikołajczyk, wyd. 2 zm., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 144.

14 Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu (Dz. Urz. UE L 187, t. 57).

15 I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 19.; Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 86.

16 H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, tłum. E. Balcerek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 219.

17 Szczegółowe zestawienia cech charakterystycznych małych firm są prezentowane w: P. Dominiak, op. cit., s. 28; B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 226-228; M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2015, nr 1194, s. 17-25; B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma...*, op. cit., s. 60; T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 114-116; K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, wyd. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, s. 36-41; M. Strużycki (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*.

Do najbardziej istotnych należą¹⁸:

1. **System zarządzania:**

- funkcje kierownicze – dominująca rola właściciela, zarządzanie osobiste;
- wiedza z zakresu kierowania – niejednokrotnie niewystarczająca, ograniczona do pewnych zakresów;
- model zarządzania – scentralizowany;
- rola intuicji – duża;
- system informacyjny – ograniczony, droga przekazywania informacji krótka, bezpośrednia;
- planowanie działań – ograniczone do pewnego minimum;
- podejmowanie decyzji – szybkie, przeważnie jednoosobowe (podejmowane przez właściciela), o charakterze operacyjnym;
- struktura – liniowa i funkcjonalna, najczęściej płaska;
- formalizacja zadań – niewielka;
- sposób sprawowania władzy – niejednokrotnie oparty na zasadach patriarchalnych;
- poziom delegowania uprawnień i odpowiedzialności – ograniczony;
- elastyczność – duża.

2. **Finanse:**

- własność kapitału – jednoosobowa, w posiadaniu rodziny albo wąskiego grona osób
- dostęp do rynku kapitałowego – niewielki, przez to ograniczone możliwości finansowe;
- finansowanie działalności rozwojowej – oparte na kapitale własnym, duże możliwości skorzystania z funduszy strukturalnych UE wspierających przedsiębiorczość;
- wspieranie państwa w kryzysowych sytuacjach – prawie żadne;
- ryzyko finansowe – po stronie właściciela;
- kapitałochłonność – niska.

3. **Produkcja:**

- skala działalności – mała, nastawiona na ujednoliconą produkcję, o zasięgu lokalnym lub regionalnym;
- rodzaj produkcji – pracochłonny;

Uwarunkowania europejskie, Difin, Warszawa 2002, s. 20-21; T. Szot-Gabryś, *Modele biznesowe w działalności MMSP. Otwarcie i rozwój przedsiębiorstwa – studia przypadków*, Difin, Warszawa 2016, s. 55-59; S. Ślusarczyk, *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2011, s. 16-18; J. Targalski, A. Francik (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, wyd. 2 rozsz., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 26; R. Wolański, *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 23-27.

18 E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 136-137.

- podział pracy – niewielki;
- rodzaj stosowanych maszyn i urządzeń – uniwersalne;
- możliwość obniżki kosztów wraz ze wzrostem ilości produkcji – niewielka;
- zmienność produktów – podyktowana wyłącznie koniecznością dostosowywania do zmieniających się potrzeb nabywców.

4. **Rynek:**

- orientacja – indywidualne potrzeby klientów, koncentracja na wybranym rynku;
- pozycja rynkowa – niewielki wpływ na popyt i podaż, względnie mały udział w rynku;
- kontakty z otoczeniem – bezpośrednie, bliskie;
- skłonność do innowacji – duża;
- pozycja na rynku zaopatrzeniowym – słaba;
- system zaopatrzenia – oparty na zamówieniach, z wyjątkiem sfery handlu,
- elastyczność w dostosowywaniu się do potrzeb rynku – duża;
- niezależność od innych podmiotów – duża;
- więzi z interesariuszami – możliwe do uzyskania, choć trudne do utrzymania w długim okresie.

5. **Kadry:**

- liczba zatrudnionych – niewielka;
- kontakty między pracownikami – częste, powszechne;
- kwalifikacje pracowników – zróżnicowane merytorycznie i formalnie;
- poziom wykształcenia kadry – relatywnie niski;
- zatrudnianie wysoko wykwalifikowanych pracowników – utrudnione
- dobór personelu – oparty głównie na rekomendacjach i kontaktach rodzinnych;
- główne instrumenty motywowania – świadczenia pieniężne oraz odpowiednia atmosfera pracy;
- stosunki pracy: bezpośrednie i nie antagonistyczne.

6. **Badania i rozwój:**

- wyodrębnione działy/specjaliści ds. badań i rozwoju – brak;
- prace badawcze – krótkoterminowe, oparte niejednokrotnie na intuicji, zorientowane na klientów;
- wydatki – ograniczone;
- rozwój – niskokapitałochłonny;
- nastawienie innowacyjne – krótkoterminowe, przeważnie wyznaczone potrzebami nabywców.

L. Balcerowicz podzielił cechy małych przedsiębiorstw na społeczne, zapewniające „dobrobyt psychofizyczny związany z pracą”, i ekonomiczne¹⁹. Do cech społecznych należą:

19 L. Balcerowicz, *Systemy ekonomiczne. Elementy analizy porównawczej*, Wydawnictwa Uczelniane Szkoły Głównej Planowania i Statystyki, Warszawa 1989, s. 31.

- 1) tworzenie nowych miejsc pracy;
- 2) występowanie bardziej bezpośrednich i mniej antagonistycznych stosunków pracy.

Cechy ekonomiczne to:

- 1) ścisły związek między rentownością przedsiębiorstwa a dochodem właściciela (jedność własności i bezpośredniego kierowania);
- 2) jedność własności i kontroli (ryzyko prowadzenia działalności ponosi właściciel);
- 3) możliwość szybkiego podejmowania decyzji (szybszy przepływ informacji, częstsze kontakty między pracownikami i właścicielem, brak rozbudowanej biurokracji);
- 4) duża elastyczność w dostosowywaniu się do potrzeb rynku;
- 5) szybka reakcja na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa;
- 6) niska kapitałochłonność;
- 7) możliwość powstawania dużej liczby przedsiębiorstw (dzięki niewielkiej skali ich działalności), co jest niezbędne dla istnienia silnej konkurencji;
- 8) twarda dyscyplina finansowa;
- 9) wprowadzanie nowych technologii, produktów i usług;
- 10) wysoka efektywność działania.

W przedstawionym przez PARP Europejskim sondażu MŚP zostały wymienione następujące cechy specyficzne firm tego sektora²⁰:

- są zarządzane przeważnie przez swych właścicieli, należą do sektora prywatnego i posiadają tylko jedną lokalizację;
- mają ambitne krótkoterminowe plany działalności, pomimo niepewności związanej z jej prowadzeniem;
- większość z nich współpracuje z innymi podmiotami tego sektora;
- starają się mieć zróżnicowany profil klientów;
- odczuwają niedostatek wykwalifikowanej kadry, co jest najważniejszą przeszkodą w planach ekspansji;
- wynagrodzenie, osobowość i komunikatywność właściciela oraz kultura organizacyjna odgrywają większą rolę w pozyskiwaniu i utrzymywaniu lojalności pracowników niż szkolenia, opieka zdrowotna czy pakiety emerytalne;
- niewiele z nich angażuje się w emisję własnych akcji na giełdzie, ponieważ nie uznają tego za odpowiednie i sądzą, że są za mali, by rozważać tę opcję;
- relatywnie mała hierarchizacja powoduje, że personel jest bliżej klienta, co skraca drogę i czas reakcji na jego zapotrzebowania, zapytania, problemy.

²⁰ Europejski sondaż małych i średnich przedsiębiorstw, <http://poig.parp.gov.pl/files/74/81/98/euroson-daz.pdf> [dostęp: 7.09.2018].

Przedstawione cechy małych przedsiębiorstw dają możliwość zidentyfikowania ich mocnych i słabych stron²¹.

Mocne strony:

- wykorzystywanie okazji gospodarczych przez przedsiębiorczych kierowników, którzy są skłonni do podjęcia ryzyka;
- niezbiurokratyzowane struktury zarządzania;
- stosunkowo niski poziom kosztów produkcji;
- szybka reakcja na zmieniające się wymagania rynku;
- elastyczność, zdolność do szybkiej zmiany rodzaju działalności;
- umiejętność naśladowania i zdolność imitacji produktów;
- duży dynamizm oraz szybki rozwój;
- racjonalny przepływ informacji wewnątrz przedsiębiorstwa;
- zdolność do szybkiego uczenia się oraz nabywania umiejętności;
- realizacja inwestycji sposobem gospodarczym znacznie obniżającym koszty;
- łatwe wchodzenie w układy kooperacyjne z dużymi przedsiębiorstwami przez szybkie organizowanie nowych miejsc pracy;
- wykorzystywanie uprzywilejowanych warunków do uzyskiwania środków finansowych ze źródeł specjalnie uruchamianych dla wspierania rozwoju gospodarki lokalnej.

Słabe strony:

- niski poziom wiedzy na temat zarządzania i marketingu;
- brak strategii działania, koncentracja na działalności operacyjnej;
- słaba integracja pomiędzy małymi przedsiębiorstwami;
- niski poziom inwestycji;
- niedostrzeganie kapitału intelektualnego pracowników;
- konkurencyjność cenowa, a nie jakościowa;
- niewielki nowatorski oraz innowacyjny charakter produktów;
- niski potencjał ekonomiczny i niedostatki zasobowe;
- koncentracja na rynku lokalnym, mała zdolność eksportowa, ograniczony zakres internacjonalizacji działania.

T. Oleksyn podkreśla, że jedną z największych słabości małego biznesu jest brak specjalistycznej kadry. Związane to jest przede wszystkim z trudnością jej opłacania. Problem ten powoduje, że niektóre zagadnienia zarządzania przedsiębiorstwem, może nie najważniejsze z perspektywy operacyjnej, zostają pominięte.

21 A. Nehring, *Kryteria klasyfikacyjne oraz cechy małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] eadem (red.), *Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007, s. 12; M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, s. 37; M. Strużycki (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem...*, op. cit., s. 20-21.

W perspektywie strategicznej natomiast rezygnacja z nich powoduje negatywne konsekwencje, takie jak²²:

- za słabe rozpoznanie rynku;
- niedostatek scenariuszy rozwoju, symulacji ekonomiczno-finansowej, produkcyjnej, marketingowej;
- nieprofesjonalne planowanie;
- brak rachunkowości zarządczej;
- zaniedbania rozwojowe;
- nieumiejętność nawiązania współpracy w ramach sieci lub klastra;
- za małe inwestycje w kapitał ludzki.

Specyficzne cechy małych przedsiębiorstw z jednej strony mogą stać się przyczyną porażki biznesowej, z drugiej zaś – źródłem przewagi konkurencyjnej. Wiele zależy od umiejętności menedżerskich ich właścicieli. T. Piecuch uważa, że szczególne charakterystyki małych podmiotów mogą stać się źródłem zachowań przedsiębiorczych²³. Oparcie systemu zarządzania na przedsiębiorczości daje możliwość lepszego wykorzystania i wzmocnienia potencjału przedsiębiorstwa oraz dostrzeżenia szans i zagrożeń w otoczeniu i wypracowania odpowiedniej reakcji na nie.

1.2. Zarządzanie małymi przedsiębiorstwami

Zarządzanie przedsiębiorstwem, niezależnie od jego wielkości, to złożony i skomplikowany proces. W małym biznesie charakteryzuje go szereg specyficznych cech, jest ono raczej tradycyjne i intuicyjne niż systemowe i profesjonalne. T. Oleksyn podkreśla, że zarządzanie przez właściciela najczęściej różni się pod wieloma względami od zarządzania przez zawodowego menedżera. Właściciel jest przedsiębiorcą w rozumieniu klasycznym – „jednocześnie jest założycielem firmy, sam nią zarządza i sam ponosi całe ryzyko finansowe bądź jego znaczącą część. Ma tu miejsce jedność tych trzech funkcji... Ryzykuje on utratą zainwestowanych pieniędzy i osobistego majątku. Trudno się więc dziwić, że właściciele małych firm unikają brania kredytów, szczególnie większych, wnikliwie analizują i minimalizują ryzyko, są na ogół dość ostrożni i konserwatywni w działaniu”²⁴.

Sektor małych przedsiębiorstw z zatrudnieniem od 10 do 49 osób nie jest jednorodny. Przy zatrudnieniu bliżej dolnej granicy (10-20 osób) właściciel zazwyczaj nie angażuje specjalisty-menedżera, osobiście zajmuje się zarządzaniem. Nie

22 T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. 3 rozsz. i zaktual., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 136-137.

23 T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, op. cit., s. 116.

24 T. Oleksyn, *O tym, co istotne w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami*, [w:] W. Kowalczewski, B.R. Kuc (red.), *Zarządzanie małymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014, s. 20.

zawsze posiada odpowiednią do tego wiedzę i predyspozycje. Oprócz tego organizuje i uczestniczy w rozmaitych innych działaniach: działalność podstawową, zaopatrzenie, księgowość, handel i kontakty z klientami. To wszystko zabiera mu czas i energię, jest przeciążony czynnościami, z których wiele jest mało istotnych z punktu widzenia celów i efektów działalności przedsiębiorstwa. W efekcie niedokładnie realizowane są kwestie najważniejsze: opracowanie wizji i strategii rozwoju, wyprofilowanie produktów i głównych segmentów klientów, analiza rynku, opracowanie struktury organizacyjnej, pozyskiwanie zamówień. Zarządzanie odbywa się na zasadzie wykonania bieżących zadań – organizacja procesu produkcji/świadczenia usługi, księgowość, kontrola, sprzedaż. Nie jest to podejście racjonalne, ponieważ brak delegowania uprawnień powoduje systematyczny niedostatek czasu na działania kierownicze i zazwyczaj negatywnie odbija się na wynikach przedsiębiorstwa. Właściciel, w tym przypadku jednocześnie kierownik, powinien zajmować się nie tylko bieżącymi sprawami, lecz także kształtować przyszłość, rozważać perspektywy rozwoju swojego przedsięwzięcia. Dopiero w miarę wzrostu przedsiębiorstwa tworzy się zespół kierowniczy składający się, oprócz właściciela, ze specjalistów do spraw poszczególnych funkcji.

Realizacja procesu zarządzania małym przedsiębiorstwem zależy od posiadanych przez nią zasobów – ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych. Mogą one stanowić jego mocne lub słabe strony, stwarzać szanse lub zagrożenia. Mali przedsiębiorcy często borykają się z problemem niedostatku zasobów, mają utrudniony dostęp do finansowania zewnętrznego, surowców, nowoczesnych technologii i techniki, potrzebnych informacji i wiedzy²⁵. Na kształtowanie się i przebieg procesu zarządzania małymi przedsiębiorstwami mają także wpływ czynniki mikro- i makroekonomiczne (tab. 1.1).

Dominująca pozycja właściciela może mieć dobre i złe strony. Jeśli posiada wiedzę w zakresie zarządzania, rozumie potrzebę i potrafi myśleć w sposób strategiczny oraz w pełni wykorzystać umiejętności, inicjatywę i kreatywność podwładnych, to przedsiębiorstwo może prężnie się rozwijać. Jeśli natomiast jego wiedza jest mocno ograniczona, a potrzeby jej uzupełnienia nie odczuwa, to potencjał przedsiębiorstwa może być marnotrawiony, szanse niedostrzegane, co postawi pod znakiem zapytania możliwości rozwojowe.

Proces zarządzania organizacją (rys. 1.1) obejmuje realizację działań w ramach czterech funkcji zarządzania: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Działania te są skierowane na zasoby, które organizacja otrzymuje z otoczenia: ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne. Ich efektem powinna być realizacja celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny²⁶.

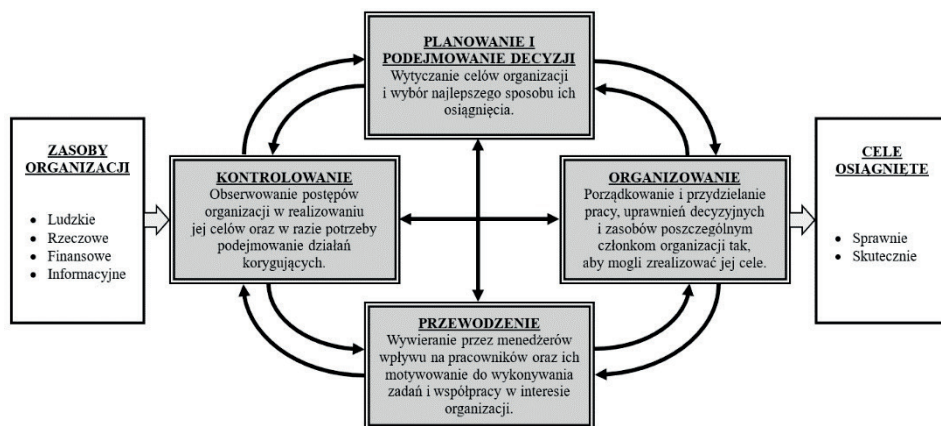
25 W. Kowalczewski, B.R. Kuc (red.), *Zarządzanie małymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014, s. 12.

26 R.W. Griffin, op. cit., s. 6-8.

Tabela 1.1. *Determinanty procesu zarządzania w małych przedsiębiorstwach*

Rodzaj	Determinanty
Determinanty mikroekonomiczne	• cechy, umiejętności i predyspozycje właścicieli, menedżerów, pracowników • system zarządzania, uwzględnienie zmienności wynikającej z cyklu życia • zasoby (materialne i niematerialne) • kontrahenci i konkurenci, nasilenie konkurencji w sektorze i branży • integracja przedsiębiorstwa z otoczeniem rynkowym i poza-rynkowym
Determinanty makroekonomiczne	• poziom i dynamika rozwoju gospodarczego • wskaźniki inflacji i bezrobocia • polityka gospodarcza, fiskalna i społeczna • zakres bezpośrednich inwestycji zagranicznych • globalizacja i inne czynniki makrootoczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008, s. 19-115.



Rysunek 1.1. *Proces zarządzania organizacją*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, op. cit., s. 6-8.

Funkcja planowania i podejmowania decyzji

Planowanie ma duże znaczenie w działalności każdego przedsiębiorstwa. W odróżnieniu od dużych organizacji gospodarczych, gdzie plany są zazwyczaj szczegółowe, sformalizowane, wspierane programami komputerowymi oraz wielokrotnie kontrolowane i modyfikowane przez specjalistów, ta funkcja w małych przedsiębiorstwach jest często zaniedbywana. Ich właściciele nierzadko uważają, że ta

funkcja zarządzania jest potrzebna tylko w dużych jednostkach i nie przywiązują do jej realizacji większej wagi. Na jej realizację brakuje umiejętności, środków i czasu. Za główne przesłanki *planowania* uznają prostotę i praktyczność (o ile taki proces w ogóle występuje)²⁷. Tworzenie formalnych planów, zapisywanie celów nadrzędnych, harmonogramów, programów rozwojowych jest często uznawane za czasochłonne, kosztowne i niepotrzebne. Właściciele twierdzą, że plany mają w głowie. Wyjątek stanowią biznesplany, dotyczące wybranych przedsięwzięć rozwojowych, przygotowywanych z reguły dla potrzeb zewnętrznych, np. dla banków, funduszy unijnych, inwestorów.

Właściciel jest zaangażowany w wiele innych bieżących spraw, zastanawia się nad przyszłością, kiedy pojawia się nowa okazja lub pogarsza się sytuacja przedsiębiorstwa. Planowanie, często prowadzone bez wcześniejszego rozpoznania warunków zewnętrznych, prognozowania, ustalenia wyraźnie sformułowanych, konkretnych celów, jest nieformalne i sporadyczne. Poważną przeszkodę stanowi brak odpowiednich systemów monitorowania otoczenia oraz gromadzenia i przetwarzania informacji. Stwarza to dla małego przedsiębiorstwa wiele zagrożeń. Właściciele często nie potrafią wyraźnie sprecyzować celów, misji i wizji rozwoju. Brak lub nieumiejętne rozeznanie rynku może spowodować przeszacowanie popytu i niedostrzeganie konkurencji. Zaniedbanie ciągłego obserwowania otoczenia wywołuje problemy z rozpoznaniem pojawiających się w nim szans i zagrożeń, co pogarsza perspektywy rozwojowe przedsiębiorstwa²⁸.

Wraz z rozwojem i wzrostem przedsiębiorstwa planowanie zmienia się, staje się coraz bardziej formalne. Wyróżnia się trzy podstawowe etapy²⁹:

- 1) proste planowanie finansowe i budżetowanie;
- 2) planowanie oparte na prognozowaniu i przewidywaniu;
- 3) formalne planowanie strategiczne.

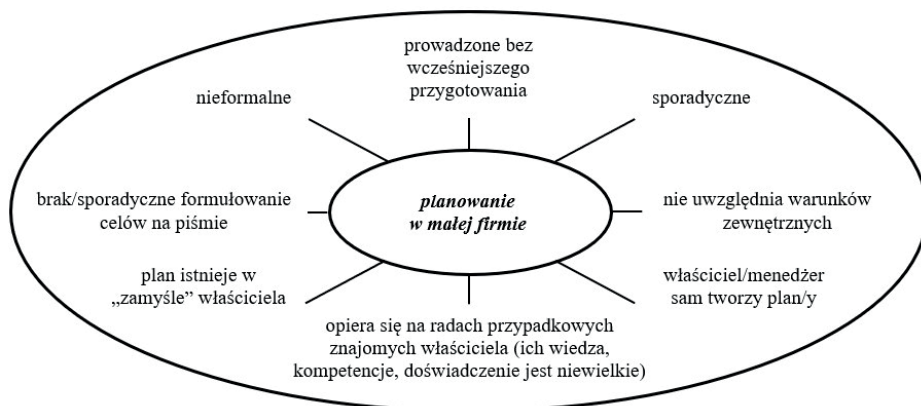
Niedoceniające planowania przez małych przedsiębiorców powoduje, że charakteryzuje się ono wieloma specyficznymi cechami (rys. 1.2).

Podjęcie decyzji w małych przedsiębiorstwach także ma swoją specyfikę. Proces ten najczęściej jest zdeterminowany przez właściciela, a pracownicy nie mają większego wpływu lub w ogóle w nim nie uczestniczą. Oznacza to, że jakość decyzji zależy od cech osobowościowych właściciela. Są to wybory sytuacyjne, oparte na jego intuicji i doświadczeniu. Ponieważ to przeważnie decyzje jednoosobowe, czas ich opracowania, podejmowania i realizacji jest dość krótki. Eliminuje to także konflikt celów i interesów. Istotną barierą jest utrudniony dostęp do informacji zewnętrznych i uproszczony system przetwarzania informacji. Właściciele rzadko korzystają z pomocy konsultantów, przyjmując więc na siebie całe ryzyko podjęcia i wdrożenia błędnej decyzji.

27 M. Smolarek, *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Oficyna Wydawnicza „Humanista”, Sosnowiec 2008, s. 46, 98.

28 B. Glinka, M. Kostera (red.), op. cit., s. 229-230.

29 T. Dickey, *Planowanie finansowe w małej firmie*, tłum. M. Perek, „Znak”. Signum, Kraków 1995, s. 20-28.



Rysunek 1.2. Specyficzne cechy planowania w małych przedsiębiorstwach

Źródło: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw*, Warszawa 2010, s. 26.

Funkcja organizowania

Niewielkie zatrudnienie i niewysoki stopień dywersyfikacji powodują, że organizacja małych przedsiębiorstwach jest dość prosta. Struktura organizacyjna rzadko bywa tworzona od razu, przy niewielkiej liczbie pracowników nie jest to potrzebne. W miarę wzrostu zatrudnienia kształtuje się często w sposób spontaniczny. Obok korzyści taki sposób powstania struktury może prowadzić do poważnych błędów wywołanych nielogicznym podziałem obowiązków, znikomym stopniem formalizacji, chaotycznym przebiegiem procesów pracy, brakiem regulaminów organizacyjnych, sformalizowanych systemów ocen³⁰. Przeważają płaskie, proste i przejrzyste struktury liniowe, w których występuje jedno centrum decyzyjne w osobie właściciela, a droga przekazywania informacji jest krótka i bezpośrednia. To, a także brak negatywnych czynników, takich jak sztywność i biurokratyzacja procedur, tłumienie inicjatyw, wydłużenie czasu przepływu informacji między pracownikami stanowi szansę do wprowadzenia szybkich zmian, zwiększenia elastyczności przedsiębiorstwa, przystosowania się do zmieniających warunków otoczenia i wdrożenia nowych rozwiązań organizacyjnych³¹.

Podział pracy odbywa się na zasadzie funkcji, przy czym specjalistyczne funkcje kierownicze (finanse, marketing, administracja, sprzedaż itp.) wchodzą w zakres obowiązków właściciela. W najmniejszych podmiotach formalnego podziału pracy może w ogóle nie być. Pracownicy wykonują wszystkie potrzebne zadania, na które pozwalają ich kompetencje, dlatego muszą być bardziej wszechstronni, samodzielni i odpowiedzialni. Przy niewielkim zatrudnieniu nie ma potrzeby

30 B. Glinka, M. Kostera (red.), op. cit., s. 232; T. Oleksyn, *O tym, co istotne...*, op. cit., s. 20.

31 R. Wolański, *Opodatkowanie małych i średnich przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002, s. 21.

grupowania stanowisk pracy. W miarę zwiększenia rozmiarów przedsiębiorstwa rozwija się specjalizacja, tworzone są opisy stanowisk pracy, powiększa się zakres formalizacji, a także mogą być tworzone grupy. Wybór kryteriów grupowania zależy od specyfiki prowadzonej działalności. W przedsiębiorstwach produkcyjnych stanowiska pracy łączy się w grupy na podstawie podobieństwa realizowanych zadań, w usługowych zespoły częściej zajmują się konkretnymi grupami klientów, w handlowych – konkretną grupą towarów.

Relacje kierownik-podwładny są bardzo przejrzyste. W przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej właściciel stanowi jedyne centrum decyzyjne, co zapewnia jedność rozkazodawstwa. W spółkach zasada ta jest często łamana, ponieważ właściciele dzielą między sobą funkcje i zadania kierownicze. Może to z jednej strony powodować wydawanie sprzecznych poleceń podwładnym, z drugiej zaś przyczynić się do zwiększenia elastyczności przedsiębiorstwa, szybkości i efektywności podejmowania decyzji. Przy dokładnym ustaleniu relacji podporządkowania można uniknąć negatywnych skutków nieprzestrzegania zasady jedności rozkazodawstwa. Rozpiętość kierowania w mniejszych jednostkach równa się zasięgowi kierowania, w większych kształtuje się w zależności od realizowanych procesów. Małe przedsiębiorstwa są najczęściej scentralizowane, delegowanie jest realizowane niechętnie. Właściciel ponosi pełną odpowiedzialność, może się obawiać przekazywania realizacji zadań podwładnym, często ma trudności z zawierzeniem pracownikom i zaufaniem do ich kompetencji i intencji. Podejmuje decyzję o delegowaniu, kiedy nie nadąży z realizacją wszystkich zadań lub nie posiada odpowiednich kwalifikacji, a wśród podwładnych jest osoba, której wiedzy może zaufać. Dotyczy to dziedzin, takich jak zaopatrzenie, zbytnie, marketing, księgowość, sprawy administracyjne. Ograniczenie delegowania uprawnień może mieć dla przedsiębiorstwa niekorzystne konsekwencje³²:

- właściciel skupia się na codziennych zadaniach i zaniedbuje strategiczne;
- wydłuża się czas reakcji na sygnały rynkowe;
- w sytuacjach skrajnych może spaść jakość obsługi klienta, produkcji/usług;
- zasoby przedsiębiorstwa są źle wykorzystywane;
- zaangażowanie pracowników w sprawy przedsiębiorstwa jest niewielkie;
- pracownicy mają niewiele okazji do uczenia się i zbierania doświadczeń.

Właściciel osobiście zajmuje się także sprawami koordynacji. Jej głównym mechanizmem jest hierarchia kierownicza. Niedostatek lub nieskuteczność koordynacji może utrudnić osiąganie wyników na wymaganym poziomie. Skoordynowaniu pracy podwładnych, procesów zaopatrzenia, produkcji/świadczenia usługi, sprzedaży, tworzenia planów i kontroli ich wykonania powinno się poświęcić dużo uwagi. Właścicielowi często brakuje na to czasu i wiedzy.

32 B. Glinka, *Delegowanie uprawnień jako czynnik rozwoju małych przedsiębiorstw*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2008, t. 16, nr 5, s. 100-106.

Funkcja przewodzenia

Zadaniem właściciela małego przedsiębiorstwa jest takie kierowanie ludźmi, które będzie dla nich motywujące i zachęcające do lepszego współdziałania, wzrostu wydajności i aktywności. W tym sektorze pracownicy odgrywają większą rolę w realizacji celów, niż ma to miejsce w dużych organizacjach. Przewaga konkurencyjna małych podmiotów rzadko jest budowana na nowych technologiach, innowacyjnych produktach lub opanowaniu rynku. Ich główne atuty stanowią bliskie, zindywidualizowane kontakty z klientami, nieformalna, szybka komunikacja, elastyczność działań. Zapewnić je mogą pracownicy – ich wiedza, umiejętności współpracy, otwartość, przedsiębiorczość, lojalność. Czynnikiem motywacyjnym jest specyficzna atmosfera pracy, bezpośrednie, często rodzinne lub przyjacielskie kontakty z kierownictwem, różnorodny zakres prac i obowiązków, elastyczność i samodzielność działania³³.

W procesie zarządzania zasobami ludzkimi występuje wiele utrudnień. Sposób rekrutacji pracowników nie zawsze zapewnia dobór osób o odpowiednich umiejętnościach, a optymalny skład osobowy jest niezwykle ważny. Nawet jeden niekompetentny, nieuczciwy, nieodpowiedzialny pracownik może wywołać wiele problemów. Dlatego często zatrudniani są członkowie rodziny, osoby znajome lub polecane przez zaufane źródła. Ogranicza to liczbę kandydatów. Sprawdzanie przydatności kandydatów do pracy odbywa się zazwyczaj za pomocą rozmowy kwalifikacyjnej prowadzonej przez właściciela. Metody doboru są łatwe, niekosztowne i mało pracochłonne³⁴. Mimo że właściciele często potrzebują wsparcia specjalistów, mają opory przed ich zatrudnianiem. Obawiają się, że nie będą mogli dorównać im wiedzą, ujawni się wtedy ich własna niekompetencja.

W małych przedsiębiorstwach nie ma stałych szkoleń sprzyjających podnoszeniu kwalifikacji zawodowych ani specjalnych programów rozwoju kadry. Są one uwarunkowane koniecznością efektywnego wykonania bieżących zadań oraz dostosowaniem umiejętności pracowników do zmian związanych z wdrożeniem nowych technologii, procesów i systemów. Bieżące szkolenia odbywają się przeważnie na stanowisku pracy, są prowadzone przez właściciela lub doświadczonego członka załogi. Pracownicy często podejmują naukę i szkolą się na własny koszt. Znaczne możliwości w tym obszarze tworzą programy unijne i rządowe, oferujące bezpłatne kursy i szkolenia dla menedżerów i pracowników MMŚP.

Motywowanie podwładnych ma ograniczony i często intuicyjny charakter, jest mniej sformalizowane niż w dużych organizacjach, uzależnione od podejścia i subiektywnej oceny właściciela. Stosowane są różne narzędzia przymusu (rozkazy, polecenia, rady właściciela), zachęty (głównie ekonomiczne – płaca zasadnicza, premia, nagroda), perswazji (z uwagi na bezpośrednie kontakty właścicielowi jest

33 H. Bieniok (red.), *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Katowice 1995, s. 87.

34 W. Golnau, *Selekcja kandydatów do pracy*, [w:] idem (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 146.

łatwiej przekonywać podwładnych do własnych racji). Brak możliwości awansu, niska samodzielność podejmowanych decyzji, w związku z tym niezaspokojenie potrzeb samorealizacji, nie sprzyjają wysokiej motywacji pracowników. Wykonują oni różne zadania, często łączą pracę fizyczną i umysłową. Muszą szybko się uczyć i być bardziej samodzielni. Ich rozwój zawodowy w dużej mierze zależy od własnych ambicji i motywacji³⁵.

Styl kierowania w małych przedsiębiorstwach jest także uwarunkowany jej specyficznymi cechami. Im jest mniejsze, tym więcej zadań właściciel wykonuje osobiście. Łączy on trzy role: stratega, zarządcy i lidera³⁶. Jako strateg ma za zadanie zidentyfikować czynniki przewagi konkurencyjnej swojego biznesu, szybko reagować na pojawiające się okazje. Jako zarządca ma obowiązek efektywnie zorganizować działalność przedsiębiorstwa, rozdzielić pracę i zasoby, ustalić metody pracy i kontrolować jej wykonanie. Jako lider powinien być wizjonerem, inspirować innych, przyciągać i wierzyć w ludzi³⁷. Proces kierowania utrudnia konieczność wykonywania przez niewielki zespół różnorodnych prac i obowiązków związanych z zaopatrzeniem, produkcją, sprzedażą, księgowością, marketingiem itp. Zadania nie ułatwia brak formalnych struktur i procedur, a także niewystarczająca wiedza kierownictwa w zakresie zarządzania, stąd zastępowanie jej intuicją, zdrowym rozsądkiem³⁸.

Funkcja przewodzenia w małych przedsiębiorstwach ma większy wpływ na wyniki niż w dużych. Dlatego tak ważne jest wypracowanie właściwego stylu kierowania, pozwalającego na zbudowanie zespołu pracowników podzielających wspólne cele, lojalnych, zadowolonych z pracy, kreatywnych. Pełne wykorzystanie potencjału wiedzy i umiejętności personelu może dać małemu biznesowi znaczącą przewagę konkurencyjną. Styl kierowania powinien odpowiadać sytuacji przedsiębiorstwa i kwalifikacjom zespołu. Najodpowiedniejsza wydaje się koncepcja sytuacyjnego przywództwa, zgodnie z którą styl kierowniczy powinien być dopasowany do poziomu wiedzy, umiejętności i dojrzałości pracowników. W młodych przedsiębiorstwach i przy niskich kompetencjach personelu styl kierowania jest bardziej autorytarny. Z czasem, gdy kształtuje się struktura podmiotu gospodarczego,

35 Proces zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach jest szczegółowo omówiony w: S. Berska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Cechy pracy kierowniczej w małych i średnich przedsiębiorstwach (na przykładzie firm regionu łódzkiego)*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, t. 1, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 243-254; T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 123-138; M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, wyd. 2 uaktual. i rozsz., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010; Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna a Wolters Kluwer Polska business, Warszawa 2013.

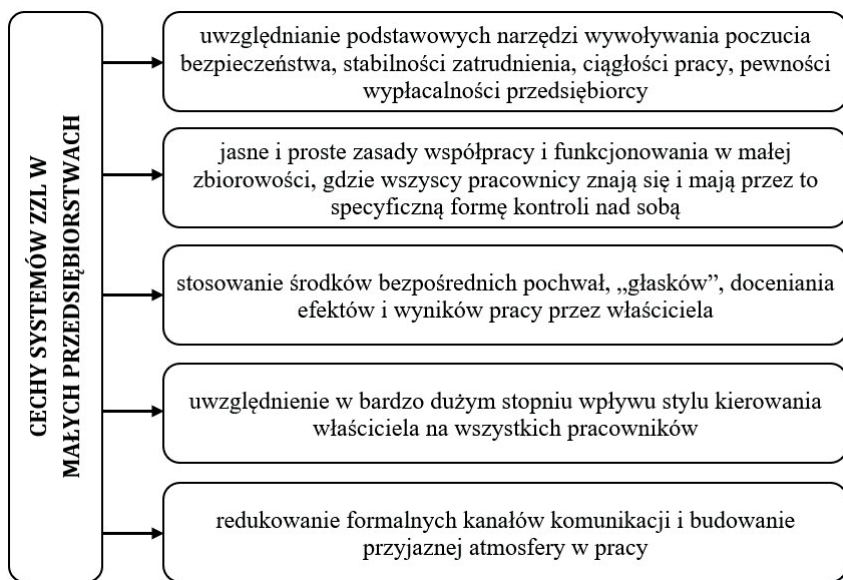
36 J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, tłum. K. Bolesta-Kukułka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 469-470.

37 E. Mieszajkina, *Znaczenie przywództwa w małej firmie*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 1128-1134.

38 Eadem, *Ocena stylów kierowania w małych firmach Lubelszczyzny*, „Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 4, s. 39-51.

a podwładni pogłębiają swoje kompetencje, styl zmienia się na bardziej demokratyczny³⁹. Skuteczny menedżer powinien w sposób elastyczny dobierać instrumenty i metody kierowania swoimi podwładnymi, stąd jednym z jego głównych zadań jest poznanie ich umiejętności i potrzeb. Pracownicy utożsamiają osobę przedsiębiorcy (właściciela, menedżera) z przedsiębiorstwem, od niego zależy stabilność zatrudnienia, wynagrodzenie. Dlatego styl autokratyczny (wyraźne cele, jednoosobowe, pewne decyzje itp.) jest niejako narzucany także przez oczekiwania podwładnych. Delegowanie uprawnień, omówienie z wykonawcami celów, metod pracy może być odebrane jako przejaw słabości, niezdecydowania, niewiedzy, podważać autorytet kierownika. Jednak właściciele powinni mieć świadomość, że model autokratyczny nie zapewnia efektywności na dłuższą metę. Dlatego należy uzupełniać go elementami stylu demokratycznego, tworząc klimat zaufania, omawiając problemy związane z wykonywaną pracą, przekazując wiele informacji.

Na rys. 1.3 przedstawiono najistotniejsze cechy systemów zarządzania zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach⁴⁰:



Rysunek 1.3. Cechy systemów zarządzania zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Strużyńska, *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2004, s. 119.

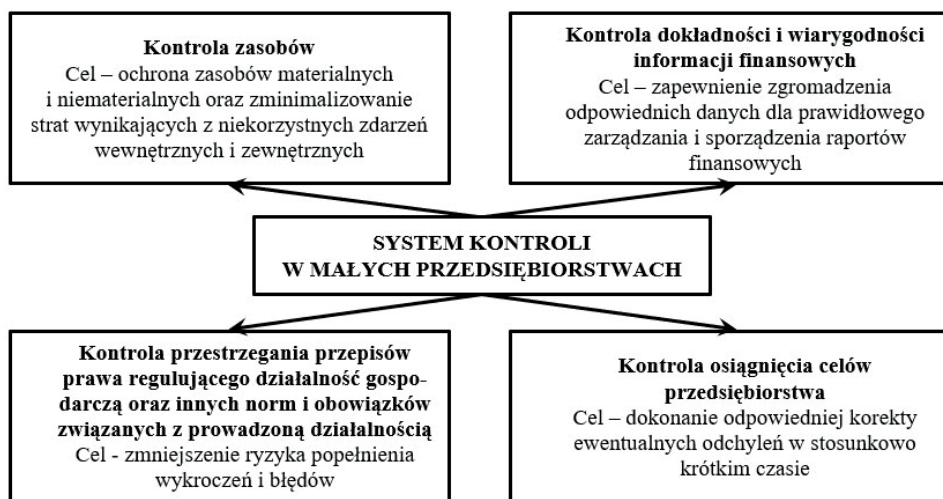
39 K. Blanchard, P. Zigarmi, D. Zigarmi, *Jednominutowy menedżer i przywództwo. Przywództwo sytuacyjne i lepsza komunikacja na linii przełożony-podwładny*, tłum. W. Sztukowski, MT Biznes, Warszawa 2008.

40 J. Strużyńska, *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2004, s. 119.

Zasoby ludzkie w małych przedsiębiorstwach mają kluczowe znaczenie, to za ich pośrednictwem zarządza się wszystkimi pozostałymi zasobami⁴¹. Pracownicy pozyskują i przetwarzają informacje, wykorzystują, doskonalą, modyfikują maszyny, urządzenia i inne zasoby rzeczowe, zdobywają i gospodarują środkami finansowymi. Ich wiedza, doświadczenie, umiejętności wpływają na możliwość i efektywność realizacji różnorodnych zadań⁴². Dopóki nie istnieje możliwość klonowania ludzi, stanowią oni jedyny niepowtarzalny zasób organizacji.

Funkcja kontrolowania

Kontrola zamyka cykl zarządzania i stanowi jednocześnie punkt wyjścia do nowego cyklu. W małych przedsiębiorstwach jest sprawowana przez właściciela, który na bieżąco może obserwować całość realizowanych procesów i korygować pojawiające się odchylenia. Rzadko koncentruje się na kontroli strategicznej (co wynika z ograniczeń planowania strategicznego, o czym wspomniano wyżej). S. Campbell i J. Hartcher podkreślają, że małe przedsiębiorstwo ma ograniczone zasoby, więc właściciel musi być aktywny i czujny, aby je chronić. System kontroli wewnętrznej ma pomóc w zarządzaniu zasobami i dać pewność, że operacje są realizowane prawidłowo i skutecznie. Cztery główne jego składniki są przedstawione na rys. 1.4.



Rysunek 1.4. System kontroli w małych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Campbell, J. Hartcher, *Internal controls for small business*, CPA Australia, Melbourne 2003, s. 6-7.

41 M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, tłum. P.M. Zwoliński, P. Turnau, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 14.

42 B. Glinka, M. Kostera (red.), op. cit., s. 225.

Na poziomie przedsiębiorstwa dominuje kontrola okresowa (kwartalna lub roczna), co ogranicza uzyskanie dużej elastyczności procesów dostosowywania się do wymogów otoczenia. Brakuje systematycznej analizy i szybkiego wykorzystania informacji uzyskanych w procesie kontroli w celu przygotowania i wdrożenia działań korygujących. Duży biznes rozumie krytyczne znaczenie kontroli wewnętrznej. Wiele małych organizacji gospodarczych lekceważy tę funkcję zarządzania, uważając, że jest zbędna. A przecież są one, w nie mniejszym stopniu niż duże, narażone na działania nieuczciwych producentów i dostawców, kradzież przez klientów, malwersacje i oszustwa pracowników.

Kontrola w małych przedsiębiorstwach jest niesformalizowana. Codzienny kontakt ze wszystkimi pracownikami daje właścicielowi możliwość zainteresowania się tym, co i jak robią. Dokonywana jest w ten sposób obserwacja i rejestracja przebiegu pracy. Stwarza to możliwość wydania stosownych poleceń umożliwiających usunięcie pojawiających się nieprawidłowości, przekazania informacji o efektach pracy i zachęcenia do zwiększenia efektywności. H. Bieniok nazywa tę technikę kontrolą przez obchód. Jej zalety to prostota, budowanie przyjaznej atmosfery w zespole, wzrost efektywności pracy. Sprawdza się szczególnie wówczas, gdy nie oznacza wtrącania się właściciela w sprawy osobiste swoich podwładnych i udawania sztucznej przyjaźni⁴³. Sporadycznie w małych przedsiębiorstwach można zaobserwować inne sposoby przeprowadzenia kontroli – przez inwigilację, wyjątki, punkty strategiczne i controlling.

Przedstawienie specyfiki procesy zarządzania w małym biznesie potwierdza opinię B. Piaseckiego, że problemy, z którymi stykają się organizacje różnej wielkości, są do siebie podobne, chociaż kierowanie małym przedsiębiorstwem wymaga nieco innych umiejętności. Skala działania w sposób istotny odbija się na ocenie procesów ekonomicznych, którym podlega przedsiębiorstwo, oraz na potencjale posiadanej wiedzy. W dużych jednostkach wielu pracowników posiada kwalifikacje w różnych dziedzinach zarządzania, w małych są one skumulowane głównie u właściciela przedsiębiorstwa i często niepełne, niewystarczające. By biznes, nawet mały, był skuteczny, potrzebna jest obszerna wiedza menedżerska dotycząca wszystkich funkcji zarządzania⁴⁴.

1.3. Uwarunkowania rozwoju małych przedsiębiorstw

Współczesna organizacja może skutecznie funkcjonować przez długi czas tylko pod warunkiem permanentnego rozwoju. Małe przedsiębiorstwa nie sta-

43 H. Bieniok (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. 2: *Metody zarządzania*, wyd. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1999, s. 240-243.

44 B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą...*, op. cit., s. 13.

nowią wyjątku. Ze względu na ich dużą różnorodność opracowanie uniwersalnej koncepcji rozwoju, która mogłaby być przydatna dla ich właścicieli, wydaje się niemożliwe. Są one bardzo zróżnicowane pod względem wielkości oraz sposobu zorganizowania i zarządzania. Sposób zarządzania przedsiębiorstwem może się zmieniać wraz z jego rozwojem. Od momentu założenia działalności gospodarczej właściciel zarządza nią samodzielnie. W miarę rozwoju zwiększa się złożoność problemów zarządzania. Dla ich rozwiązywania właściciel zatrudnia menedżerów do spraw poszczególnych funkcji, deleguje swoje uprawnienia i częściowo oddaje im władzę. W ten sposób zarządzanie oparte na własności stopniowo jest zastępowane zarządzaniem opartym na wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu profesjonalnych menedżerów. Rola przedsiębiorcy-właściciela maleje, rośnie natomiast rola profesjonalnych menedżerów⁴⁵.

Pojęcie rozwój jest używane w wielu kontekstach. W ujęciu encyklopedycznym rozwój to: „wszelki długotrwały proces kierunkowych zmian, w którym można wyróżnić prawidłowo po sobie następujące etapy przemian (fazy rozwojowe) danego obiektu (układu), wykazujące stwierdzalne różnicowanie się tego obiektu pod określonym względem”⁴⁶. Zdaniem Z. Pierścionka rozwój „oznacza skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia”⁴⁷. Należy podkreślić, że pojęcie rozwoju organizacji jest kategorią abstrakcyjną, trudno mierzalną, ma charakter relatywny⁴⁸. W teorii zarządzania rozwój organizacji jest ściśle związany z pojęciem zmian, które zapewniają jej przejście ze stanu dotychczasowego do innego, odmiennego⁴⁹. Charakter tych zmian może być jakościowy i ilościowy. W ujęciu jakościowym zmiany dotyczą wdrażania innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych, z zakresu organizacji i zarządzania, ocenianych pozytywnie z perspektywy celu, którego dotyczą⁵⁰. Natomiast w ujęciu ilościowym wskazują różnice w wielkości jednej lub kilku charakterystyk organizacji, które można zaobserwować w danym przedziale czasowym. Rozwój organizacji polega na wprowadzeniu obydwu rodzajów zmian; jak pisze J. Penc, jest to „ukierunkowany proces zmian ilościowych i jakościowych (strukturalnych, technologicznych, kulturowych itp.),

45 J. Targalski, A. Francik. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 21.

46 *Rozwój*, [hasło w:] *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rozwoj;4009883.html> [dostęp: 9.01.2017].

47 Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, op. cit., s. 11.

48 M. Białasiewicz (red.), *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 111.

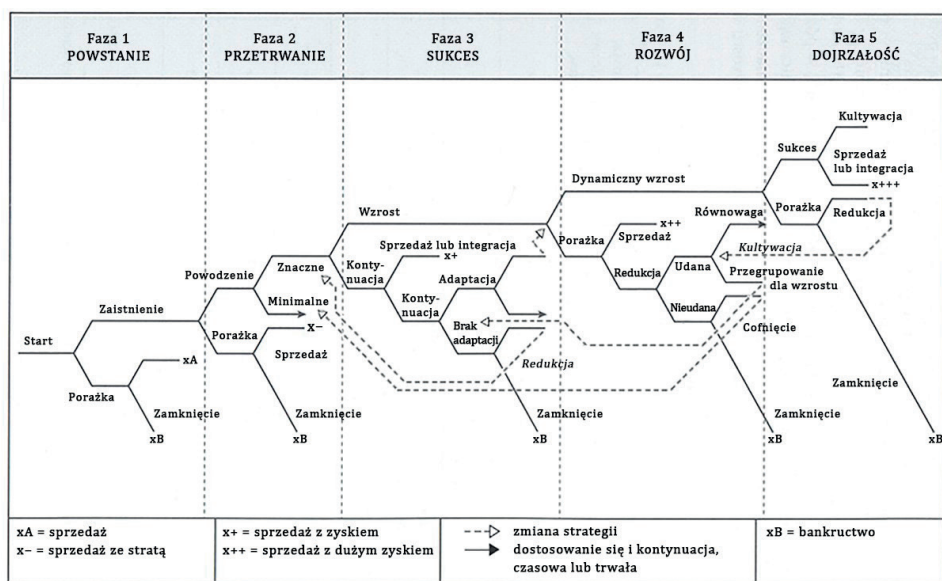
49 J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 14; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 240.

50 Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, op. cit., s. 11; A. Stabryła, op. cit., s. 240.

wykazujących określonego rodzaju stosunkowo trwałą tendencję, sprzyjających przetrwaniu, stabilności i rozwojowi danej organizacji”⁵¹.

W literaturze przedmiotu znane są modele przedstawiające koncepcje rozwoju małych przedsiębiorstw, autorzy których wychodzą z założenia, że w organizacjach tej wielkości na podobnych etapach rozwoju pojawiają się typowe problemy. Należy tu wymienić przede wszystkim model ewolucji małego przedsiębiorstwa N.C. Churchill’a i V.L. Lewis’a oraz model firmy ASK: Analizy Szkolenia Konsulting opracowany na bazie ponad 10 lat doświadczeń pracy doradczej dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Autorzy pierwszego z nich N.C. Churchill i V.L. Lewis po wnikliwej analizie udowadniają, że w małych przedsiębiorstwach na podobnych etapach ich rozwoju pojawiają się typowe problemy. Te podobieństwa właściciele i menedżerowie mogą wykorzystać w celu lepszego zrozumienia charakteru i cech tych problemów, a także w przewidywaniu i planowaniu kolejnych działań. W tym modelu proces rozwoju małych przedsiębiorstw składa się z pięciu faz: powstanie, przetrwanie, sukces, rozwój, dojrzałość⁵² (rys. 1.5).



Rysunek 1.5. Ewolucja małego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N.C. Churchill, V.L. Lewis, op. cit., s. 33.

51 J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 382.

52 N.C. Churchill, V.L. Lewis, *The five stages of small business growth*, „Harvard Business Review” 1983, May-June, s. 30-50.

Każdą fazę autorzy opisują za pomocą pięciu charakterystycznych cech:

- 1) sposób (styl) zarządzania;
- 2) struktura organizacyjna;
- 3) stopień sformalizowania;
- 4) główne cele strategiczne;
- 5) stopień zaangażowania właściciela w zarządzanie przedsiębiorstwem.

Zmiany zachodzące w jednym z wymienionych obszarów w miarę rozwoju przedsiębiorstwa powodują konieczność dostosowania pozostałych, co oznacza przejście do kolejnej fazy. O tym, czy i jak będzie przebiegała ewolucja decyduje osiem czynników. Pierwsze cztery decydują o pozycji przedsiębiorstwa w branży i na rynku, są związane z zasobami (finansowymi, kadrowymi, biznesowymi i systemowymi). Następne cztery dotyczą cech przedsiębiorcy: motywacja, zdolności operacyjne, zdolności kierownicze, zdolności strategiczne⁵³. Wpływ tych czynników nie jest jednakowy na różnych fazach rozwoju przedsiębiorstwa.

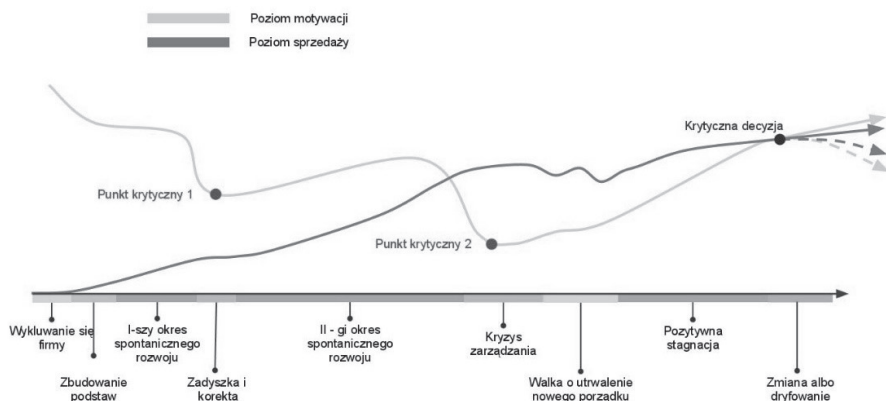
Drugi model został opracowany przez firmę ASK: Analizy Szkolenia Konsulting. Powstał on na bazie ponad 10 lat doświadczeń pracy doradczej dla jednostek z sektora MMŚP. Proces rozwoju małego przedsiębiorstwa obejmuje dziewięć etapów (rys. 1.6)⁵⁴:

- 1) *wykluwanie się przedsiębiorstwa* – tworzenie wizji przyszłości i określanie zadań do wykonania. Motywacja przedsiębiorców jest bardzo wysoka;
- 2) *zbudowanie podstaw* – stopniowe formalizowanie działalności;
- 3) *pierwszy okres spontanicznego rozwoju* – poszerzenie bazy klientów i realizowanie większej liczby zamówień, co wiąże się zazwyczaj ze zwiększeniem zatrudnienia oraz znacznym rozszerzeniem obowiązków właściciela;
- 4) *zadyszka i korekta* – pojawienie się problemów organizacyjnych oraz objawów zmęczenia po stronie właściciela, podejmowanie są prób reorganizacji działalności przedsiębiorstwa;
- 5) *drugi okres spontanicznego rozwoju* – kolejna faza wzrostu zatrudnienia, liczby klientów, przepływów finansowych oraz pewności siebie przedsiębiorców. Zarządzanie staje się coraz trudniejsze, skomplikowane;
- 6) *kryzys zarządzania* – uświadomienie potrzeby uporządkowania przedsiębiorstwa, wdrożenia systemu zarządzania, zatrudniania menedżerów. Wprowadzanie zmian jest utrudnione przez opór, obawy, stare nawyki;
- 7) *walka o utrwalenie nowego porządku* – wdrożenie nowych systemów i metod zarządzania, czemu towarzyszy przekonywanie i motywowanie pracowników, tworzenie zespołów, postępuje formalizacja i standaryzacja;
- 8) *pozytywna stagnacja* – ustabilizowanie sytuacji przedsiębiorstwa, co oznacza, że jest wzrost jest minimalny lub niemal zerowy. Pojawienie się i nasilenie rutyny i lekkiego znudzenia;

⁵³ Ibidem, s. 38.

⁵⁴ W. Dudziak, A. Kisil, op. cit., s. 52-54.

- 9) *zmiana albo dryfowanie* – w przypadku zachowania przez właściciela ducha przedsiębiorczości poszukuje się odpowiedzi na pytania: co zmienić, jak rozwinąć przedsiębiorstwo, jak przygotować go na kolejny okres? Odpowiedzią są strategie ekspansji na nowe rynki, dywersyfikacji, wdrożenia innowacji lub sprzedaż biznesu czy przekazanie go w ręce profesjonalnych menedżerów.



Rysunek 1.6. Model rozwoju małego przedsiębiorstwa według ASK

Źródło: Dudziak W., Kisil A., *Etapu rozwoju MSP*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw” 2011, nr 4, s. 52.

Autorzy opisali zmiany poziomów motywacji i sprzedaży w zależności od etapów. Na podstawie tego modelu łatwiej jest określić działania, na których należy się skoncentrować oraz przewidywać i zaradzać pojawiającymi się kryzysami.

Nad problemem rozwoju przedsiębiorstwa zastanawiają się właściciele i menedżerowie w organizacjach różnej wielkości. Prezentowane w literaturze modele bardziej lub mniej szczegółowo opisują ten proces – od wizji do sukcesu przez wiele etapów i kryzysów, które należy pokonać. J. Machaczka i K. Machaczka oceniając przebieg rozwoju małych przedsiębiorstw wysuwają tezę, że był on w znacznej większości dziełem przypadku, a nie świadomym, planowym działaniem. Przyczynami są brak wystarczającego doświadczenia i wiedzy w zakresie zarządzania oraz nieumiejętność myślenia wielowymiarowego. Myślenie wielowymiarowe „sprowadza się z jednej strony do zdolności identyfikacji obszarów społecznych, których nasza rzeczywistość jest pełna, a z drugiej umiejętności łączenia tych na pozór nie do pogodzenia aspektów funkcjonowania organizacji. Obserwacja organizacji odnoszących sukcesy dowodzi, że opanowanie zdolności rozwiązywania przez organizację owych paradoksów jest jednym z głównych kluczy do świadomego kształtowania zmiany i rozwoju organizacji [...]”⁵⁵.

⁵⁵ J. Machaczka, K. Machaczka, *Wykorzystanie modelu Greinera-Lepparda w diagnostyce rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 160-161.

Strategie rozwoju małych przedsiębiorstw mają swoją specyfikę wynikającą z posiadanych cech ilościowych i jakościowych. Mogą być ukierunkowane na⁵⁶:

- 1) przezwyciężenie posiadanych słabości, co oznacza wyszukiwanie takich rynków i segmentów, gdzie ujawniają się ich walory;
- 2) poszukiwane okazji, głównie w postaci nisz rynkowych oraz preferencji stwarzanych przez politykę przemysłową;
- 3) dopasowaniu ich mocnych stron do pojawiających się w otoczeniu okazji, przezwyciężenia słabych stron oraz unikaniu zagrożeń.

Realizowane w małym biznesie strategie można sklasyfikować na podstawie następujących kryteriów⁵⁷:

- *zakres działania*: strategie nastawione na rynki lokalne, regionalne, krajowe, globalne;
- *cel i warunki działania*: strategie nastawione na przeżycie oraz na rozwój;
- *otoczenie konkurencyjne*: strategie przedsiębiorstw funkcjonujących w niszach (fragmentach rynku, gdzie jest mała konkurencja, celem podejmowanych działań jest wyszukiwanie niszy i jej obrona przed konkurencją) oraz poza niszą (konkurują zarówno z małymi, jak i dużymi przedsiębiorstwami);
- *kooperacja*: strategie przedsiębiorstw powiązanych z rynkiem oraz podwykonawców, dostawców wielkich organizacji gospodarczych;
- *stopień specjalizacji*: strategie przedsiębiorstw wyspecjalizowanych oraz zdywersyfikowanych;
- *integracja*: strategie współdziałania (tworzenia stowarzyszeń, klastrów, sieci) oraz działania samodzielnego;
- *internacjonalizacja*: strategie importowo-eksportowe oraz tworzenia aliansów strategicznych, sieci i wspólnych przedsiębiorstw z partnerem zagranicznym;
- *nowoczesność*: strategie e-biznesowe, outsourcingowe, franchisingowe oraz strategie rozwoju przedsiębiorczego;
- *innowacyjność*: strategie supergwiazd, strategie przedsiębiorstw opartych na nowych technologiach oraz strategie wyspecjalizowanych i dominujących dostawców.

Czy mały biznes potrzebuje strategii, a jeśli tak, to jakich? A. Kaleta rozwiewa stereotyp, że wybory strategiczne małych przedsiębiorstw są ograniczone to kilku typowych strategii i w dominującym stopniu są zdeterminowane ich specyfiką. Rzeczywiście badania prowadzone w tym sektorze potwierdzają, że szczególnie korzystne są stra-

56 Z. PierścioneK, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PWN, Warszawa, 2003, s. 321.

57 E. Mieszajkina, *Entrepreneurship in managing small enterprises in Poland and Belarus*, [w:] H. Kościelniak (red.), *Determinants of entrepreneurship development*, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 7-18; H. Piekarczyk, A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski (red.), op. cit., s. 64; J. Tidd, J. Bessant, *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, wyd. 5, John Wiley & Sons, Chichester 2013, s. 506-509.

tegie nisz rynkowych, strategię specjalizacji i koncentracji. Dobre efekty dają strategię wyróżnienia i przewagi jakościowej. Za typowy wybór strategiczny małych przedsiębiorstw uważa się raczej strategię obrony, penetracji rynku niż ekspansji i wzrostu. Wizja ogranicza się do dotychczasowych rynków – lokalnych, najwyżej krajowych, rzadko globalnych, sięga co najwyżej do zajęcia pozycji lidera w swojej niszy rynkowej. Właściciele przy wyborze strategii powinni jednak unikać rozwiązań stereotypowych, nie należy rezygnować ze strategii agresywnego wzrostu, dywersyfikacji, konkurencji kosztowo-cenowej. Są przykłady małych przedsiębiorstw, które w kilkuletniej perspektywie stały się globalnymi potentatami, ponieważ potrafiły wykorzystać możliwości rozwojowe charakterystyczne dla ich sytuacji i rynku. Wszechstronność może być znaczącym walorem, zwiększającym elastyczność przedsiębiorstw⁵⁸.

Można spotkać przykłady małych przedsiębiorstw, które strategii nie mają, a rozwój zawdzięczają szczęśliwym zbiegom okoliczności, sprzyjającym przypadkom, wyjątkowej intuicji właściciela. Jednak w większości z tych sytuacji kierownictwo świadomie kształtuje przyszłość swojego biznesu, a podejmowane decyzje mają charakter strategiczny. Na rys. 1.7 pokazano opracowane przez M. Matejuna syntetyczne ujęcie najważniejszych determinant zarządzania rozwojem małych przedsiębiorstw. Oprócz czynników zewnętrznych i wewnętrznych zostały uwzględnione czynniki moderujące, takie jak przedsiębiorczość, orkiestracja (poszukiwanie, selekcja i konfiguracja) zasobów i umiejętności oraz czynniki stochastyczne, wpływające na rozwój przedsiębiorstwa (losowe, przypadkowe, nieprzewidziane).

Destruktywne		Determinanty zarządzania rozwojem MŚP				Konstruktywne	
niska orientacja rozwojowa, ograniczenia zasobowe, ograniczona realizacja funkcji zarządzania, brak profesjonalizmu		Wewnętrzne	- cechy i nastawienie właściciela-menedżera, - orientacja rozwojowa firmy, - orientacja strategiczna firmy, - domena (produkt i rynek), - umiejętności, - zasoby.				wysoka orientacja rozwojowa, sprzyjająca orientacja strategiczna, otwarcie na otoczenie, profesjonalizacja zarządzania
Czynniki moderujące: przedsiębiorczość, orkiestracja zasobów i umiejętności							
ostra walka konkurencyjna, ekspansja rynkowa dużych firm, presja i przewaga ze strony kontrahentów		Zewnętrzne	Otoczenie konkurencyjne klienci, dostawcy i usługodawcy, w tym instytucje obsługi finansowej i rynku kapitałowego, konkurenci, kooperenci, sojusznicy strategiczni, regulatorzy.		megaotoczenie makrootoczenie mezootoczenie mikrootoczenie	bliskość i dobre relacje z kontrahentami, współpraca, kooperencja, dostęp do kapitału i usług wspierających przedsiębiorczość	
globalizacja i umiędzynarodowienie gospodarki, niekorzystne warunki gospodarcze w UE, w kraju, w regionie i na rynku lokalnym, brak wsparcia dla MŚP			Otoczenie ogólne ekonomiczne, techniczno-technologiczne, edukacyjne, polityczne i formalno-prawne, demograficzno-społeczne, kulturowe, naturalne, międzynarodowe.			globalizacja i umiędzynarodowienie gospodarki, korzystne warunki gospodarcze w UE, w kraju, w regionie i na rynku lokalnym wspieranie MŚP	
Czynniki stochastyczne							

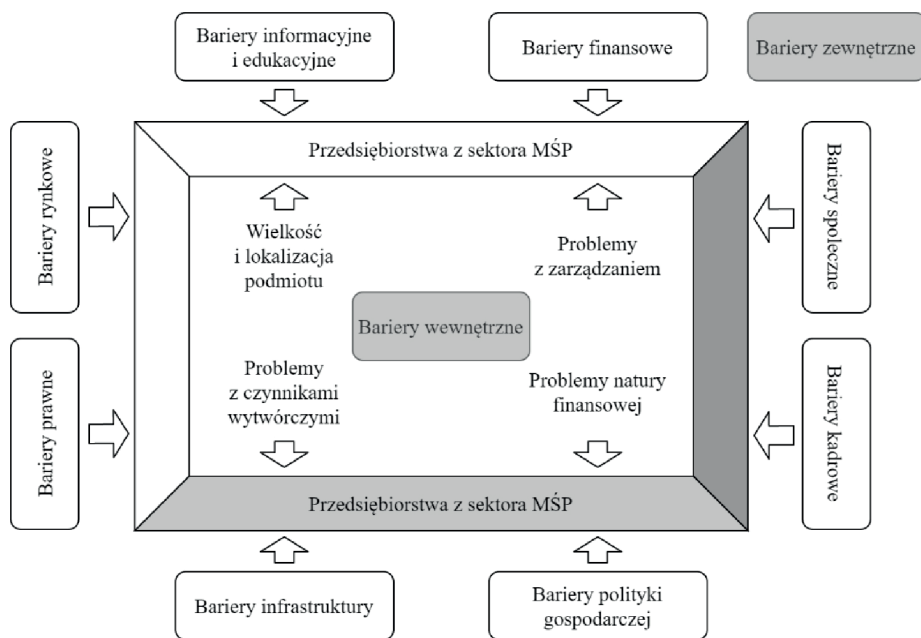
Rysunek 1.7. Najważniejsze determinanty zarządzania rozwojem MŚP

Źródło: Matejun M., *Absorpcja wsparcia...*, op. cit., s. 44.

58 A. Kaleta, op. cit., s. 78-80.

Rozwój małych przedsiębiorstw uwarunkowany jest wieloma czynnikami oddziałującymi w sposób pozytywny, konstruktywny bądź negatywny, destruktywny. Determinanty konstruktywne wspomagają rozwój przedsiębiorstw, ale tylko w sytuacjach, gdy zostaną przez nie zauważone i wykorzystane. Determinanty destruktywne ograniczają i utrudniają procesy rozwojowe. Należy brać pod uwagę także możliwość uzyskania pozytywnego efektu wynikającego z pokonywania barier. Aktywne podejmowanie działań o charakterze naprawczym może stymulować przedsiębiorczość i innowacyjność, motywować do większych wysiłków rozwojowych.

Systematyzację wewnętrznych i zewnętrznych barier rozwoju małego biznesu przedstawia rys. 1.8.



Rysunek 1.8. Wewnętrzne i zewnętrzne bariery uniemożliwiające rozwój małych przedsiębiorstw
 Źródło: R. Drewniak, A. Goździewska-Nowicka, I. Posadzińska, G. Voss, *Uwarunkowania działalności małych i średnich przedsiębiorstw. Przywództwo, marketing, budżet*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 22.

Zarządzanie rozwojem małych przedsiębiorstw jest determinowane nie tylko przez różnorodne czynniki, lecz także przez interakcje zachodzące między nimi⁵⁹. W literaturze najczęściej omawiano determinanty rozwoju małych przedsiębiorstw wyróżnione ze względu na kryterium kierunku występowania: bariery zewnętrzne i wewnętrzne. Źródłem pierwszych jest otoczenie, które charakteryzuje się okre-

59 M. Matejun, *Absorpcja wsparcia.*, op. cit., s. 35-40.

ślonym potencjałem, złożonością, zmiennością, nastawieniem⁶⁰. Źródłem drugich są składniki środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa: jego wielkość pod względem zatrudnienia i obrotów, posiadane zasoby, struktura, strategia, technologie, kompetencje w zakresie zarządzania właściciela i zarządu, kwalifikacje pracowników, kultura organizacyjna, relacje z interesariuszami.

Uwaga właścicieli małych przedsiębiorstw tradycyjnie jest skoncentrowana na determinantach zewnętrznych o charakterze destruktywnym. Tendencja ta nasiliła się w 2020 r. w wyniku negatywnego oddziaływania pandemii koronawirusa w Polsce i na całym świecie. Wpłynęła ona na niemal każdą dziedzinę gospodarki. Potwierdzają to wyniki cyklicznego badania Krajowego Rejestru Długów „KoronaBilans MŚP”. Główne wnioski z IV edycji tego badania (sierpień 2020 r.) są następujące⁶¹:

- większość MMŚP nadal odczuwało wpływ pandemii na sprzedaż, produkcję lub świadczenie usług (69,7%). W badaniu z czerwca 2020 r. takich przedsiębiorstw było o 5,7 punktów procentowych więcej;
- 45,7% MMŚP uważało, że ich sytuacja jest dobra. To wzrost o prawie 10 punktów procentowych w stosunku do badania z czerwca. Jedna czwarta badanych oceniła swoją sytuację jako złą, a nieco ponad 30% – jako neutralną;
- ubywa przedsiębiorstw, które spodziewają się poprawy w przyszłości. W sierpniu było ich 21%, w czerwcu – 28,2%. Większość badanych (54%) sądziła, że w najbliższych trzech miesiącach ich sytuacja nie zmieni się;
- tylko 29% przedsiębiorstw spodziewało się, że ich przychody utrzymają się na takim samym poziomie;
- 93,8% przedsiębiorstw były zmuszone ograniczyć bądź częściowo lub całkowicie zawiesić produkcję, sprzedaż lub świadczenie usług;
- trzy czwarte MMŚP nie planowały żadnych inwestycji. Jedynie 15,3% z nich myślało o rozwoju (w czerwcu – 13,8%);
- przeważająca większość przedsiębiorstw (80%) nie planowała zwiększać zatrudnienia. Niewiele (17,3%) wskazało, że w najbliższych trzech miesiącach zwiększy pulę etatów (w czerwcu – 14,8%);
- chęć skorzystania z programów rządowych wciąż deklarowało blisko 70% MMŚP, najbardziej zainteresowane nimi byli mikro- i mali przedsiębiorcy.

Wiele branż w Polsce zostało dotkniętych skutkami pierwszej fali kryzysu wywołanego pandemią. Wzrost zachorowań na początku października spowodował ponowne wprowadzenie obostrzeń. Nie dziwią zatem obawy przedsiębiorców, związane z ogłoszeniem drugiego lockdownu, szczególnie w branżach najmocniej

60 M. Matejun, M. Nowicki, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 155.

61 Krajowy Rejestr Długów, *Umiarkowany optymizm i ostrożne prognozy – KoronaBilans MŚP IV*, <https://krd.pl/Centrum-prasowe/Raporty/2020/Umiarkowany-optymizm-i-ostrozne-prognozy--KoronaBilans-MSP-IV> [dostęp: 12.10.2020].

dotkniętych skutkami zamrożenia gospodarki wiosną 2020 r. (hotelarstwo, turystyka, logistyka, przemysł, transport, kultura, sport).

Główne uwarunkowania ograniczające funkcjonowanie i rozwój małych przedsiębiorstw w Polsce zawarte są w tab. 1.2.

Tabela 1.2. *Determinanty rozwoju małych przedsiębiorstw w Polsce*

Determinanty
<i>Determinanty prawne</i> • skomplikowane przepisy prawne oraz procedury uruchamiania i prowadzenia działalności gospodarczej • brak skutecznej ochrony dóbr własnych w postaci znaku firmowego • nieelastyczne prawo pracy • nieznanostwo przepisów unijnych • konieczność dostosowania się do surowych wymogów unijnych, m.in. w sferze ochrony środowiska • biurokracja
<i>Determinanty makroekonomiczne</i> • niska dostępność usług finansowych dla MMŚP • polityka fiskalna rządu • niewystarczające wsparcie przez instytucje otoczenia biznesu • brak historii i wiarygodności kredytowej, co wiąże się z brakiem możliwości zaciągnięcia zobowiązania finansowego np. w postaci kredytu • cena kredytów bankowych • wysokość podatków i opłat przewidzianych prawem • poziom stawek amortyzacyjnych uniemożliwiający odtworzenie majątku • relatywnie wysoki udział kosztów pracy • pogorszenie się koniunktury gospodarczej w wyniku pandemii COVID-19
<i>Determinanty rynkowe</i> • wysoki poziom konkurencji ze strony innych MMŚP oraz dużych organizacji • zmniejszający się popyt na rynkach krajowych i zagranicznych • import tańszych, ale mniej jakościowych produktów • problem ze znalezieniem innych rynków zbytu • brak znaczących powiązań kooperacyjnych • nie dopasowane do potrzeb MMŚP systemy komunikacji, transportu, telekomunikacji, energetyki i inne
<i>Determinanty edukacyjne</i> • brak systemu kształcenia w zakresie przedsiębiorczości i małego biznesu • niewysoki stopień wykorzystania Internetu • niedostateczny dostęp do informacji gospodarczej
<i>Determinanty społeczne</i> • brak akceptacji rozwarstwienia społecznego • niedostateczna kultura przedsiębiorczości • niewielki prestiż społeczny małego przedsiębiorcy

Determinanty
<i>Determinanty mikroekonomiczne</i> • małe obroty • warunki lokalowe (wysokość czynszu, zakup lokalu) • długi czas oczekiwania na zapłaty od kontrahenta • niezetelność dostawców
<i>Determinanty zarządzania</i> • niewystarczający poziom wiedzy w zakresie zarządzania • brak strategii rozwoju przedsiębiorstwa • błędy związane z zarządzaniem operacyjnym • defekty struktur organizacyjnych • nieznamość nowoczesnych technik zarządzania • brak umiejętności wykorzystania informacji z otoczenia • umiarkowane zdolności dopasowania się do uwarunkowań otoczenia • brak skłonności do uczenia się • inercja, bierność przedsiębiorców, przyzwyczajenie do raz wybranego sposobu postępowania, niechęć bądź nieumiejętność zmiany swoich nawyków
<i>Determinanty kadrowe</i> • wysoka fluktuacja pracowników • brak odpowiednich kwalifikacji kadr, co m.in. uniemożliwiają pełne wykorzystanie opcji użytkowanych maszyn, urządzeń czy technologii • trudności w budowaniu i utrzymaniu wartościowego zespołu • brak rozgraniczenia odpowiedzialności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Krajewski, *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, <http://www.medianet.pl/~multikra/krajewsk.htm>, [dostęp 19.02.2015]; E. Mieszkajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 169-183.; Ministerstwo Rozwoju, *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2017 roku*, Warszawa 2018, s. 7.; J.R. Wells, *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*, tłum. A. Bukowski, J. Środa, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014.

Przetrwanie i rozwój małego przedsiębiorstwa w znacznej mierze uwarunkowane są sprawnością i efektywnością procesu zarządzania oraz postawą i decyzjami właściciela. To on jest inicjatorem wszelkiego rodzaju działań, decyduje o tym, jak realizować poszczególne zadania i cały proces zarządzania, jego motywacje i kompetencje warunkują wybór strategii. Intuicja, wrodzony talent do kierowania mogą wystarczyć na etapach powstania i przetrwania przedsiębiorstwa, by zajęło stabilną pozycję na rynku. Jeśli ma się rozwijać, działanie właściciela musi opierać się na solidnych podstawach wiedzy z zarządzania. Powinien zastosować odpowiednie systemy i narzędzia, które pozwolą na efektywną realizację funkcji planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania.

Wewnętrzne możliwości rozwojowe mniejszych podmiotów gospodarczych w Polsce ukazała A. Skowronek-Mielczarek⁶²:

62 A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2016, s. 75-87.

1. Wewnętrzne możliwości rozwojowe – *mocne strony*:

- zwykle silna motywacja właściciela i pracowników do utrzymania działalności biznesowej i osiągnięcia satysfakcjonującego poziomu sukcesu rynkowego;
- prowadzenie działalności gospodarczej na rynkach lokalnych, co sprzyja optymalizacji kosztów bieżącej działalności, związanych z pozyskaniem zasobów, dostarczaniem klientom towarów i usług;
- dobrze rozpoznany rynek lokalny, jego struktura, dostawcy, konkurenci, klienci wraz z ich oczekiwaniami;
- prosta, mało sformalizowana struktura organizacyjna, niewielka liczba szczebli i obszarów zarządzania, co zapewnia efektywną i szybką komunikację oraz współpracę poszczególnych komórek i obszarów funkcjonalnych;
- elastyczność, co daje możliwość szybkiego reagowania na zmiany otoczenia;
- silna integracja właściciela i pracowników z celami przedsiębiorstwa, co sprzyja powstawaniu prorozwojowej kultury organizacyjnej.

2. Wewnętrzne bariery rozwojowe – *słabe strony*:

- niewysoki poziom ambicji i potrzeby osiągnięć właściciela, co przekłada się na niewielkie zaangażowanie w rozwój przedsiębiorstwa;
- braki w poziomie i charakterze wykształcenia kadry kierowniczej oraz personelu, częsty brak doświadczenia przedsiębiorców w prowadzeniu biznesu;
- koncentracja na bieżących operacjach biznesowych, brak strategii działania, nieumiejętność wykorzystania pojawiających się okazji rynkowych;
- braki w organizacji współpracy i kooperacji z innymi przedsiębiorstwami oraz instytucjami otoczenia biznesu;
- niesprzyjająca efektywnej działalności konfiguracja zasobów, trudności z ich optymalizacją i racjonalnym wykorzystywaniem;
- ograniczenia formalno-prawne i finansowe.

Podsumowując, na rozwój małego przedsiębiorstwa mają wpływ różnorodne czynniki, korzystne i niekorzystne, pochodzące z jego otoczenia zewnętrznego i środowiska wewnętrznego. Przede wszystkim jednak zależy on od jakości pracy i skuteczności właściciela/menedżera. Tak twierdzi P.F. Drucker: „Skuteczność menedżerska jest jednym z podstawowych wymagań w grze o skuteczność organizacji i sama w sobie stanowi największy wkład w rozwój organizacji”⁶³. Podobne zdanie prezentuje Z. Zbichorski: „Menedżer tworzy całość, większą niż suma jej części składowych, ma tworzyć efektywną produkcję, która wytwarza więcej niż wynosi suma włożonych w nią zasobów. Podobnie jak dyrygent orkiestry symfonicznej tworzy muzyczną całość, menedżer jest zawsze kompozytorem i dyrygentem”⁶⁴. Zarządzanie małym przedsiębiorstwem nie odbywa się na podstawie

63 P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, tłum. J. Górski, J. Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 186.

64 Z. Zbichorski, *Rewolucja menedżerska*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1997, nr 11, s. 7.

gotowych formuł, planów, modeli działania. Powinno być oparte na rozpoznaniu zmian zachodzących w otoczeniu i w środowisku wewnętrznym, otwartości na naukę, nowe doświadczenia, gotowości do adaptacji do rzeczywistości, a także do jej kreowania.

2. Perspektywy współczesnego zarządzania przedsiębiorstwami

2.1. Paradygmaty współczesnego zarządzania

Pojęcie paradygmatu wprowadził T. Kuhn definiując go jako „powszechnie uznawane osiągnięcia naukowe, które w pewnym czasie dostarczają społeczności uczonych modelowych problemów i rozwiązań”⁶⁵. Traktuje się go jako zbiór podstawowych pojęć, przekonań i teorii tworzących podstawy danej nauki, pewien schemat pojęciowy łączący większość naukowców zajmujących się konkretną dyscypliną. Tworzony jest celu opisywania oraz interpretowania zaobserwowanych lub wnioskowanych zjawisk, przeszłych lub aktualnych, aby móc kreować sprawdzalną wiedzę naukową otwartą na weryfikację⁶⁶.

Nauka zarządzania, podobnie jak inne nauki społeczne, bazuje na paradygmatach, które ulegają zmianom wraz z rozwojem wiedzy. Przemiany zachodzące we współczesnych przedsiębiorstwach oraz w ich otoczeniach rodzą potrzebę ewoluowania paradygmatów, a czasem ich obalania i zastępowania nowymi⁶⁷.

Ewolucję paradygmatów nauk o zarządzaniu omówił A. Jaki⁶⁸:

- koniec XVIII w. – druga połowa XX w. to era takich uniwersalnych paradygmatów, jak paradygmat racjonalności i jego rozwinięcie w postaci paradygmatów efektywności, organizacyjnego oraz systemowego. Wytyczają sens istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa, określają jego cele, środki i strategie działania;
- druga połowa XX w. to początek ery informacyjnej i globalizacji, podczas której powstały i upowszechniły się paradygmaty: permanentnego rozwoju, jakości, zrównoważonego rozwoju, wiedzy, informacyjny, prowartościowy oraz etyki gospodarowania.

Era globalizacji i integracji wymaga wypracowania nowych fundamentalnych zasad zarządzania, które zapewnią rozwój teorii i praktyki zarządzania. P.F. Drucker sformułował następujące paradygmaty zarządzania na XXI wiek⁶⁹:

65 T.S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1968, s. 12.

66 Ł. Sułkowski, *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 17-26.

67 S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 87-89.

68 A. Jaki, *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 2 (889), s. 9.

69 P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, tłum. B. Kacprzyńska, Muza, Warszawa 2000, s. 5-40.

- zarządzanie jest specyficzną i wyróżniającą się cechą każdej organizacji, odnosi się do organizacji biznesowych, publicznych i non profit;
- nie występuje jedyny model uniwersalnej organizacji, należy szukać, rozwijać i poddawać testom różne jej formy i wybrać tę, która jest najbardziej odpowiednia dla osiągnięcia założonego celu;
- zadaniem menedżera jest przewodzenie ludziom, a nie zarządzanie nimi, celem jest wykorzystanie umiejętności i wiedzy każdego z zatrudnionych;
- zarządzanie nie powinno się opierać na technologii, produktach ani rynki końcowych użytkowników, lecz na wartościach i potrzebach klientów;
- zakończyła się era zarządzania nakazowo-kontrolnego, określonego przepisami formalno-prawnymi, powinno ono mieć charakter funkcjonalny i obejmować cały proces ekonomiczny;
- zarządzanie i granice narodowe nie są już ze sobą spójne, zakres zarządzania nie powinien być określony politycznie;
- domeną zarządzania nie jest wnętrze organizacji, zarządzanie powinno zapewnić organizacji możliwość osiągnięcia zamierzonych wyników w otoczeniu zewnętrznym, w którym działa.

Globalizacja prowadzi do coraz większej współzależności i integracji państw, społeczeństw, gospodarek i kultur. W efekcie zmieniają się reguły funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, powstają nowe branże, formy organizacyjne, wzrasta tempo tworzenia i absorbowania innowacji. Stanowi to przesłankę dla wzmocnienia roli niektórych paradygmatów z końca XX w. oraz sformułowania nowych. Do współczesnych paradygmatów zarządzania można zaliczyć⁷⁰:

- *paradygmat globalnego rynku* – globalizacja daje możliwość przedsiębiorstwom funkcjonować na rynku światowym, ułatwia przepływ kapitału rzeczowego, finansowego i ludzkiego. Jednocześnie wzmacnia współzależność gospodarek narodowych, co oznacza, że kryzysy pojawiające się na lokalnych rynkach mogą szybko się rozprzestrzeniać i w sposób znaczący oddziaływać na funkcjonowanie regionalnego i światowego systemu gospodarczego;
- *paradygmat wiedzy* – w gospodarce XXI w. podstawowym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej jest kapitał intelektualny i umiejętność jego pozyskania i poszerzania. Wiedza to zasób o strategicznym znaczeniu, dlatego przedsiębiorstwa powinny podejmować ciągle działania z zakresie jej identyfikacji, pomiaru, rozwoju, efektywnego wykorzystywania i ochrony;
- *paradygmat informacyjny* – współczesny świat został zdominowany przez technologie informacyjne i informatyczne, które wkracza do każdej dziedziny życia. Ich szybki rozwój umożliwił przyspieszenie przepływu produktów i kapitałów. Przedsiębiorstwa mają możliwość doskonalenia się dzięki zintegrowanym komputerowym systemom zarządzania w obszarze produkcji, dystrybucji, obsługi klientów, kreowania wizerunku, e-biznesu;

70 A. Jaki, op. cit., s. 10-11.

- *paradygmat sieciowy* – osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga pogłębionej koordynacji i współdziałania przedsiębiorstw. Tworzenie i funkcjonowania sieci, w ramach których przedsiębiorstwa w sposób zorganizowany osiągają wspólne cele, prowadzi do powstania efektu synergii. Daje możliwość osiągnięcia wyższej efektywności, uzyskania lepszych warunków działania, uczenia się od partnerów, obniżenia niepewności;
- *paradygmat nielokalności* – przedsiębiorstwa ciągle poszukują niekonwencjonalnych rozwiązań dostosowanych do specyfiki ich działalności lub rynków, na których funkcjonują. Powstają nowe formy organizacyjne przedsiębiorstw, np. wirtualne, fraktalne itp.⁷¹;
- *paradygmat permanentnej restrukturyzacji* – efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstw uwarunkowana jest ich umiejętnością nie tyle szybkiego dostosowania się do wymogów otoczenia, lecz przede wszystkim antycypacji zachodzących w nim zmian. Oznacza to konieczność ciągłego doskonalenia oraz modyfikacji procesów i systemów organizacyjnych, ekonomicznych i technicznych. Permanentna restrukturyzacja stanowi instrument zarządzania przedsiębiorstwem, polega na projektowaniu i wdrażaniu zmian ukierunkowanych na jego efektywny rozwój.

J. Moczydłowska rozważając sytuacje przedsiębiorstw funkcjonujących w dobie kryzysu, prezentuje paradygmaty zarządzania, które się potwierdziły i nabrały szczególnego znaczenia. Zalicza do nich⁷²:

- *paradygmat zmienności otoczenia i potrzeby radzenia sobie z ciągłą nieprzewidywalnością zachodzenia tych zmian*. Umiejętność adaptacji oraz elastycznego, bardzo szybkiego reagowania na zmiany w warunkach kryzysu nabiera szczególnego znaczenia;
- *paradygmat inteligencji rynkowej*. Zbiorowa inteligencja pracowników przedsiębiorstwa i jego interesariuszy wraz z ich wolą działania na rzecz wspólnych korzyści decydują o przetrwaniu i rozwoju w kryzysowym otoczeniu. Najważniejszym wskaźnikiem inteligencji rynkowej przedsiębiorstwa jest wartość dostarczana klientom;
- *paradygmat zarządzania finansami*. Płynność finansowej ma przewagę nad zyskiem. Zysk nie stanowi gwarancji bezpieczeństwa przedsiębiorstwa. Kryzys potwierdził znaczenie konsekwentnego trzymania się zasady, iż długoterminowe aktywa powinny być finansowane przez długoterminowe pasywa;

71 Szersze informacje nt. nielokalności zarządzania w: K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, W. Cieśliński, *Nielokalność inkrementalnej strategii zarządzania kapitałem relacyjnym w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski (red.), *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Zarządzanie Strategiczne Quo Vadis?*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2013, s. 247-260.

72 J. Moczydłowska, *Paradygmaty zarządzania – weryfikacja w dobie kryzysu*, [w:] M. Ciska, B. Domańska-Szaruga (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2010, s. 103-111.

- *paradygmat nowego modelu menedżera*. Oczekiwania pod adresem twardych i miękkich kompetencji zawodowych menedżerów wciąż rosną. Zamiast kierowników-decydentów i pracowników-wykonawców coraz częściej występują kierownicy-trenerzy (coaches) i pracownicy wiedzy⁷³. W warunkach kryzysu odpowiedzialność menedżerów znacząco wzrasta, powinni oni stosować się do zasad podejścia systemowego: zamiast zarządzania poszczególnymi elementami organizacji przejść do zarządzania organizacją jako całością, a nawet organizacją jako częścią większej całości.

Paradygmaty określające kierunki badań naukowych zależą w pewnym stopniu od uznawanego w danym okresie i przez dany zespół naukowców systemu wartości i jego związku z kontekstem kulturowym⁷⁴. Przyjęcie nowego paradygmatu w nauce odbywa się często z wielkimi oporami. Naukowcy z ostrożnością wchodzą w świat nowych teorii, dlatego zmiana dotychczasowego paradygmatu na nowy wymaga przełamania znacznych trudności i nieufności do nowych odkryć⁷⁵. Pojawienie się nowych paradygmatów zarządzania jest niewątpliwie związane z nasilającą się dynamiką zmian występujących we współczesnych przedsiębiorstwach i ich otoczeniu. Przed menedżerami stoją poważne wyzwania wymagające dostosowania zasad, metod i narzędzi zarządzania do niestabilnych warunków funkcjonowania. Oczekuje się od nich, aby nauczyli się być coachami, graczami zespołowymi, inspiratorami, menedżerami procesów, liderami wizjonerami oraz przedsiębiorcami⁷⁶.

2.2. Przesłanki kreacji nowych koncepcji zarządzania

Menedżerowie wszystkich organizacji gospodarczych, niezależnie od ich wielkości, dążą do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej, zwiększenia przychodów, wdrożenia innowacji, poprawy jakości oraz wydajności. Turbulentne otoczenie nie ułatwia realizacji tych zadań, stawia natomiast przed przedsiębiorstwami ciągle nowe wyzwania i stwarza skomplikowane problemy. By sprostać tym wyzwaniom, a także ograniczyć ryzyko i niepewność, właściciele i menedżerowie szukają odpowiednich metod zarządzania i wprowadzają zmiany. K. Szymańska podkreśla, że umiejętność doboru i wdrożenia odpowiednich rozwiązań może decydować

⁷³ D. Jamali, *Changing management paradigmus: implications for educational institutions*, „Journal od Management Development” 2005, vol. 24, no. 2, p. 108.

⁷⁴ W. Kowalczewski, *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*, [w:] idem, *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 28.

⁷⁵ S. Grochmal, *Paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, [w:] P. Lenik (red.), *Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym*, Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ w Krośnie, Krosno 2016, Zeszyt 70, s. 83-131.

⁷⁶ D. Jamali, op. cit., p. 109.

nie tylko o przetrwaniu organizacji, ale także o sukcesie rynkowym, rozwoju i konkurencyjności⁷⁷.

Przewidywanie przyszłości zarówno w skali mikro, jak i makro to jedno z podstawowych zadań menedżerów przy budowaniu strategii rozwoju współczesnej organizacji. Ważną i niezbędną przesłanką myślenia o przyszłości jest rozpoznanie rzeczywistości. W przypadku przedsiębiorstw rzeczywistość ta obejmuje dwa wymiary – środowisko wewnętrzne oraz otoczenie. Każdy z nich ma wiele różnorodnych składników, między którymi zachodzą różnorakie interakcje i sprzężenia.

Świat organizacji jest pełen przepowiedni związanych z przyszłością. A. Toffler przedstawił szeroką i spójną wizję świata podlegającego dziejowym zmianom, które podzielił na trzy etapy: pierwszą falę (kulturę agrarną), drugą (przemysłową) i trzecią (społeczeństwo postindustrialne). Główne cechy tej ostatniej fazy, które odczuje każdy, to⁷⁸:

- rozwój nowych przemysłów oraz metod produkcji;
- zmniejszenie roli rynku oraz tradycyjnej przepaści między producentami i konsumentami;
- obalenie uznanych wartości oraz modelu sukcesu państw i jednostek;
- paraliż systemów politycznych;
- ograniczenie znaczenia państwa narodowego;
- rozpad rodziny;
- zachwianie gospodarki;
- styl życia oparty na zróżnicowanych, odnawialnych źródłach energii;
- odmienna organizacja przedsiębiorstw, która będzie miała właściwości przyjmowania różnych form strukturalnych, często tworzona na określony czas, sieciowa z elementami „autokoordinacji”.

Szereg myśli A. Tofflera znajduje potwierdzenie w różnych scenariuszach rozwoju gospodarczego i wizjach nowego przedsiębiorstwa.

Do opisu zjawisk o charakterze globalnym współcześnie używa się pojęcia megatrendu, które wprowadził J. Naisbitt w 1982 r.⁷⁹. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji podkreślających globalny, regionalny i krajowy charakter megatrendów. K. Prandecki proponuje uznać za megatrendy „wszelkie zjawiska (zarówno pozytywne, jak i negatywne) charakteryzujące się dużą siłą oddziaływania (o charakterze ponadnarodowym) na środowisko człowieka i jego otoczenie (w tym na gospodarkę, relacje społeczne, instytucje i środowisko naturalne), występujące w długim okresie. Zjawiska te powinny charakteryzować się dużym

77 K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 11.

78 A. Toffler, *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997, s. 32-40.

79 J. Naisbitt, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 28.

prawdopodobieństwem wystąpienia, lecz jednocześnie dopuszcza się możliwość ich korekty w wyniku działania innych podobnych sił⁸⁰.

Rozpoznanie i analiza megatrendów wymaga myślenia o przyszłości polegającego na obserwacji, przewidywaniu, wnioskowaniu dedukcyjnym, nie jest więc nauką ścisłą. Działania te są bardzo przydatne w trakcie tworzenia scenariuszy rozwoju przedsiębiorstw oraz identyfikacji przesłanek istotnych w podejmowaniu decyzji przyszłościowych.

Megatrendy zmieniającego się otoczenia przedstawia Z. Dworzecki⁸¹:

1. Silne impulsy wzrostu i zjawiska recesji oraz kryzysu.
2. Liberalizacja gospodarek.
3. Przyspieszona internacjonalizacja i globalizacja.
4. Coraz większa konkurencja.
5. Ogromne przyspieszenie technologiczne.
6. Coraz krótsze cykle życia technologii i produktu.
7. Nowe procesy informatyczne, telekomunikacyjne, rewolucja wirtualna.
8. Znaczące zmiany demograficzne.
9. Nowe wartości w społeczeństwie.
10. Wzrost świadomości i znaczenia ekologii.

M. Bukowski i A. Śniegocki wymieniają trzy kluczowe megatrendy współkształtujące współczesny świat: demograficzny, technologiczny i zasobowo-klimatyczny. Nie są zjawiskiem nowym, jednak obecnie w każdym z nich zachodzą zmiany o niespotykanych dotąd skali i tempie. Poglębiają się także ich wzajemne powiązania: w skali globalnej wzrost liczby ludności zwiększa zapotrzebowanie na wykorzystanie zasobów oraz zwielokrotnia skutki kryzysów geopolitycznych. Presje zasobowe potęgują rozwój nowych, niskoemisyjnych i zasobooszczędnych technologii. By zapewnić sprawniejsze zarządzanie obiegiem surowców oraz wdrażać nowatorskie metody pozyskiwania i wykorzystania energii w gospodarce, potrzebne są nowoczesne technologie informacyjne⁸² (rys. 2.1).

Na uwagę zasługują wyniki analizy megatrendów, przeprowadzonej przez ekspertów Innogy Polska. Zidentyfikowali oni największe wyzwania, z jakimi będą musiały zmierzyć się przedsiębiorstwa w Polsce w długim okresie. W każdym megatrendzie zostały wyróżnione trzy subtrendy⁸³:

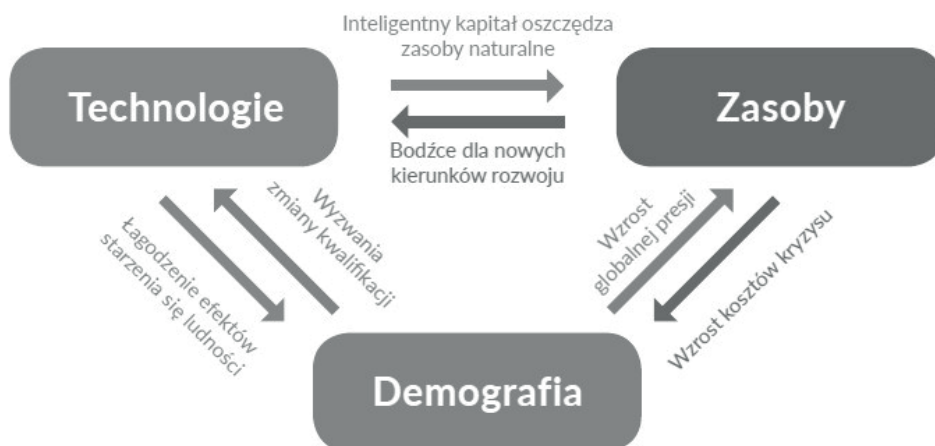
80 K. Prandecki, *Rola megatrendów w przewidywaniu przyszłości*, „Przyszłość. Świat-Europa-Polska” 2012, nr 2, s. 75-94.

81 Z. Dworzecki, *Megatrendy zmieniającego się otoczenia*, <http://www.oknonet.pl/download.php?file=dworzecki%25205.pdf> [dostęp: 15.10.2020].

82 M. Bukowski, A. Śniegocki, *Megatrendy: od akceptacji do działań*, WiseEuropa – Fundacja Warszawski Instytut Studiów Ekonomicznych i Europejskich, Warszawa 2017, s. 3-6.

83 A. Defratyka, I. Morawski, J. Konczewski, *Megatrendy zmieniające przemysł*, Innogy, SpotData, Warszawa 2019, s. 8-9.

- 1) *megatrent 1* – transformacja klimatyczna: rosnące inwestycje w odnawialne źródła energii i efektywność energetyczną; rozprzestrzenianie się elektromobilności; rewolucję opakowań zero waste;
- 2) *megatrent 2* – transformacja cyfrowa: rosnąca rola przetwarzania danych; rozprzestrzenianie się autonomicznych maszyn przemysłowych; wzmocnienie kapitału ludzkiego w nadchodzącej erze maszyn
- 3) *megatrent 3* – transformacja organizacyjna: przechodzenie części transakcji na platformy elektroniczne; skracanie łańcuchów dostaw i czasu reakcji na sygnały klientów; inwestycje venture w nowe modele biznesowe.

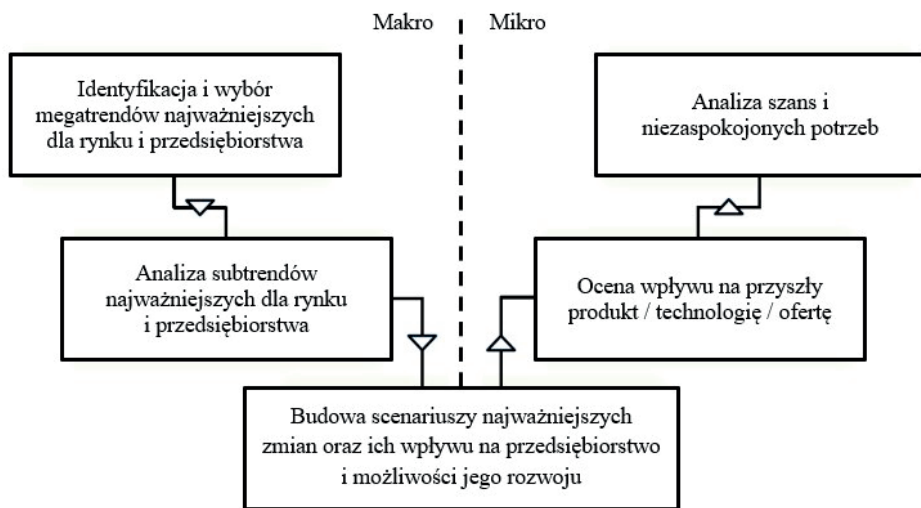


Rysunek 2.1. Megatrendy XXI w. oraz ich wzajemne powiązania

Źródło: M. Bukowski, A. Śniegocki, op. cit., s. 6.

Omówione megatrendy podkreślają konieczność aktywnego podejścia kierownictwa przedsiębiorstw do problemów przyszłości. Uwarunkowania zewnętrzne powodują konieczność przemyślenia i zmiany rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych. Dotyczy to wszystkich sfer – planowania, rozwiązań strukturalnych, struktury zatrudnienia, systemów wartości oraz kontroli. Opracowanie strategii przedsiębiorstwa powinno być oparte na poznaniu nie tak poszczególnych megatrendów, jak i występujących między nimi zależności. Przedstawia to rys. 2.2.

By opracować skuteczną strategię, nie wystarczy zapoznać się z przedstawionymi w różnych raportach i analizach megatrendami. Należy je odnieść je do konkretnych uwarunkowań, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo, wziąć pod uwagę specyficzny dla każdej organizacji układ relacji środowisko wewnątrz – mikrootoczenie – makrootoczenie. Dokładnego przemyślenia wymagać będą realizowane procesy, stosowane technologie, metody zarządzania, oferowane produkty, kwalifikacje załogi, współpraca z interesariuszami. Przeprowadzone analizy pozwolą na ustalenie możliwych do realizacji szans biznesowych.



Rysunek 2.2. Wykorzystanie megatrendów do budowy strategii rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *World's Top Global Mega Trends To 2025 and Implications to Business, Society and Cultures. Executive Summary*, Frost and Sullivan, <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2016/01/Megatrends-2025-Frost-and-Sullivan.pdf> [dostęp: 15.10.2020].

By osiągać satysfakcjonujące wyniki, menedżerowie powinni zastosować właściwe metody, techniki, narzędzia zarządzania dopasowane do wielkości, struktury przedsiębiorstwa, a także do ludzi, ich predyspozycji, wiedzy, umiejętności, doświadczenia, temperamentu. Należy je zmieniać, dostosowując do warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa⁸⁴. W. Błaszczuk i J. Czekaj piszą, że nie stanowią one „zastygłych sposobów postępowania, lecz przeciwnie – nieustannie się rozwijają, koczując, tworząc coraz to nowe sposoby”⁸⁵. By umiejętnie budować system zarządzania na podstawie nowych podejść, menedżerowie powinni nieustannie się kształcić, obserwować tendencje zachodzące w organizacji i jej otoczeniu, stosować przy opracowywaniu strategii przedsiębiorstwa podejścia sytuacyjne i systemowe. Pierwsze pozwoli na dobór odpowiednich metod, drugie – na kompleksowe wdrożenie nowego rozwiązania.

⁸⁴ J.D. Antoszkiewicz (red.), *Metody zarządzania*, Poltext, Warszawa 2007, s. 14.

⁸⁵ W. Błaszczuk, J. Czekaj, *Stan i perspektywy rozwoju metod organizacji i zarządzania*, [w:] S. Lachewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 468-493.

2.3. W kierunku nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwami

Przed współczesnymi organizacjami stoją niezwykle trudne wyzwania. By im sprostać, powinny one nauczyć się balansować pomiędzy stabilnością a zmiennością, porządkiem a chaosem, poszerzeniem otoczenia a koncentracją na wewnętrznych procesach. Wymaga to od menedżerów posiadania głębokiej wiedzy na temat tendencji panujących w otoczeniu oraz procesów zachodzących w środowisku wewnętrznym. Funkcjonowanie w tak skomplikowanym otoczeniu wymaga od menedżerów przedsiębiorstw zbudowania efektywnych systemów zarządzania. Współcześnie zarządzanie jest traktowane nie tylko jako podstawa działalności i rozwoju organizacji, lecz także jako źródło sukcesu. By tę rolę spełnić, powinno być kreatywne, przedsiębiorcze, wykorzystujące w pełni rozmaite zasoby w celu przewidywania i sprostania wymogom przyszłości, lecz także jej tworzenia. Menedżerowie muszą stworzyć organizacje nowej generacji, w których zarządzanie opiera się na rozmaitych metodach – znanych, sprawdzonych oraz nowych, pojawiających się wraz z rozwojem myśli menedżerskiej. P.F. Drucker podkreślał, że w przedsiębiorstwach „zmiany są nieuniknione, można jedynie próbować je przewidzieć i przygotować się do nich”⁸⁶.

Podział metod na klasyczne (tradycyjne), współczesne i nowoczesne jest dość umowny. Koncepte klasyczne opierają się na tradycyjnym, funkcjonalnym ujęciu organizacji, są ukierunkowane na organizowanie i usprawnianie pracy stanowisk i komórek organizacyjnych (podział pracy, mierzenie, normowanie, wartościowanie pracy, organizowanie procesów pracy w czasie i przestrzeni). Często oceniane jako nieaktualne i stanowiące raczej historię, nadal są jednak bardzo istotne, ponieważ to źródło wszystkich innych koncepcji zarządzania. Dostarczają narzędzi i instrumentów w przeważającym stopniu wykorzystywanych w praktyce (choć często nazywanych inaczej, za pomocą nowoczesnej terminologii)⁸⁷. Współczesne i nowoczesne koncepte uwzględniają systemowy charakter organizacji. Do współczesnych zazwyczaj zaliczane są business process reengineering, outsourcing, benchmarking, lean management, just in time, total quality management, controlling, human resources management. Koncepte nowoczesne to zarządzanie zintegrowane, balanced scorecard, customer management, zarządzanie wartością, zarządzanie wiedzą, organizacja inteligentna, organizacja sieciowa i wirtualna. Eksperci firm konsultingowych z Zurychu i Bazylei M. Stadelmann i W. Lux dokonali przeglądu najbardziej popularnych koncepcji zarządzania i stwierdzili, że proponowane przez teoretyków wciąż nowe rozwiązania nie zawierają czegoś zasadniczo odmiennego. Jednak dzięki nowoczesnej technice informatycznej stają się one łatwiejsze do zrozumienia i wdrożenia w praktyce,

86 P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, op. cit., s. 73.

87 Z. Mahmood, M. Basharat, Z. Bashir, *Review of classical management theories*, „International Journal of Social Sciences and Education” 2012, no. 2(1), s. 512-522.

dlatego warto wziąć je pod uwagę, zwłaszcza gdy ułatwiają przystosowanie starych myśli do wymogów praktyki i nowoczesności⁸⁸.

W ostatnich latach zauważono wzrost zainteresowania menedżerów tak dużych, jak i małych organizacji współczesnymi koncepcjami zarządzania. Spowodowane jest to szybko zmieniającym się otoczeniem, narastającą konkurencją, rosnącymi wymaganiami klientów i rynku. Ich wdrożenie może przynieść przedsiębiorstwu korzyści i uchronić przed stratami, wymaga jednak gruntownej wiedzy o tym, jak i kiedy posłużyć się tymi koncepcjami, oraz umiejętności zarządzania zmianami. J.D. Antoszkiewicz podkreśla, że nie ma metod uniwersalnych, każda ma inne przeznaczenie i możliwości zastosowania. Podejmując decyzję o wdrożeniu nowej koncepcji zarządzania, menedżerowie powinni wziąć pod uwagę następujące wymagania⁸⁹:

- dokładnie zbadać problemy, które mają być rozwiązane za pomocą nowego rozwiązania, uwzględniając możliwości wykorzystania metod uzupełniających i stosowanych obecnie;
- sprawdzić umiejętności, predyspozycje i postawy osób, które będą uczestniczyły w procesie wdrożenia i stosowania nowego rozwiązania;
- rozpoznać istotę, wymagania, uwarunkowania nowej koncepcji, uwzględniając specyfikę swojego przedsiębiorstwa;
- dokładnie przeanalizować pozytywne i negatywne doświadczenia z wdrożeń nowych rozwiązań w przedsiębiorstwie;
- opracować terminologię związaną z nową koncepcją i dostosować ją do obecnie używanej w przedsiębiorstwie;
- utworzyć niezbędną dokumentację nowego rozwiązania;
- rozważyć konieczność szkolenia i doskonalenia pracowników;
- uwzględnić inne wymagania i uwarunkowania związane ze specyfiką przedsiębiorstwa.

Menedżerowie stosują współczesne koncepcje zarządzania, by zapewnić organizacji elastyczność i szybkość działania, zbudować odpowiedni potencjał oraz zmniejszyć niepewność, co przełoży się na poprawę (lub utrzymanie) pozycji konkurencyjnej. Wykorzystanie nowych rozwiązań menedżerskich daje wymierne korzyści, takie jak dostęp do zasobów materialnych i niematerialnych, lepsze zaspokajanie potrzeb klientów, poprawa pozycji strategicznej, umocnienie relacji z interesariuszami, zmniejszenie ryzyka, zmniejszenie zapasów, dostęp do siły roboczej⁹⁰.

88 M. Stadelman, W. Lux, *Przegląd popularnych koncepcji zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 1, s. 10-17.

89 J.D. Antoszkiewicz (red.), op. cit., s. 17-18.

90 M. Lisiński, W. Sroka, P. Brzeziński, *Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 1, s. 26-30.

K. Pałucha pisze, że sprawne wykorzystanie nowoczesnych koncepcji, metod i technik zarządzania wymaga m.in.⁹¹:

- przeszkolenia kadry kierowniczej w zakresie pełnego zrozumienia ich istoty;
- uczestnictwa pracowników w procesach zarządzania oraz podnoszenia swoich umiejętności i kompetencji;
- stworzenia warunków sprzyjających zmianom, ograniczających opór wobec nich;
- unowocześnienia informatycznych systemów zarządzania, sprzyjających szybkiej wymianie informacji;
- wprowadzenia rozwiązań umożliwiających aktywną współpracę przedsiębiorstw;
- stworzenia systemu pobudzającego i wspierającego kreatywność;
- maksymalnego wykorzystania posiadanych zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych.

Ciekawe spojrzenie na trendy w zarządzaniu zaprezentowali D. Rigby i B. Bilodeau. Wyniki ich badań, w których uczestniczyło 1268 menedżerów z całego świata, zawarte są w tab. 2.1. Odpowiedź „tak” oznacza, że respondent zgadza się z zaprezentowanym twierdzeniem, „nie” – że się nie zgadza.

Tabela 2.1. *Trendy współczesnego zarządzania (w %)*

Trend	Tak	Nie
Dzisiejsi liderzy biznesowi muszą ufać pracownikom i wzmacniać ich pozycję, a nie dowodzić i kontrolować ich	79	5
Kultura jest tak samo ważna jak strategia biznesowa	75	8
Efektywność łańcucha dostaw ma coraz większe znaczenie dla odniesienia sukcesu w naszej branży	67	9
Rewolucja cyfrowa i rozwiązania programowe szybko zmieniają reguły konkurencji	66	9
Racjonalnie zarządzamy kosztami, skupiamy nasze wydatki na strategicznych priorytetach	63	13
Klienci są mniej lojalni wobec marek niż wcześniej	61	15
Możemy radykalnie zwiększyć innowacyjność, współpracując z partnerami z zewnątrz, nawet z konkurentami	59	15
Nadmierna złożoność organizacji i ich otoczenia podnosi nasze koszty i utrudnia rozwój	58	16
Biurokracja i rozbudowana hierarchia stawiają nas w niekorzystnej sytuacji konkurencyjnej	56	20

91 K. Pałucha, *Nowoczesne metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 60, s. 259-279.

Trend	Tak	Nie
Skuteczne fuzje i przejęcia mają kluczowe znaczenie dla sukcesu w naszej branży	56	19
Mówimy o strategiach cyfrowych, ale nie wdramy ich wystarczająco szybko	56	19
Dostosowujemy się do zmian szybciej i lepiej niż konkurenci	56	20
Wprowadzamy innowacje poprzez szybkie tworzenie prototypów i wspólne testowanie z użytkownikami końcowymi	54	18
Zbieramy i w pełni wykorzystujemy dane ze wszystkich sfer naszej organizacji	53	22
W ciągu najbliższych 3 lat będziemy mieli znaczne luki między naszymi umiejętnościami informatycznymi a potrzebami biznesowymi	52	20
Posiadamy światowej klasy umiejętności analityczne	50	25
W naszej branży akcjonariusze bardziej cenią wzrost niż zyski	46	25
Nasze systemy informatyczne ograniczają rentowny wzrost	45	29
Niewystarczająca wiedza o klientach obniża nasze osiągnięcia	45	28
Nasza struktura i kultura utrudniają rentowny rozwój	44	31

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends*, Bain & Company, Boston 2018, s. 1.

Menedżerowie dostrzegają znaczenie wykorzystania potencjału pracowników, stawiają na zaufanie, a nie na sformalizowaną kontrolę. Szczególnie ważne jest to w epoce szybko postępującej rewolucji cyfrowej, nazywanej często czwartą rewolucją przemysłową. To dzięki kompetencjom pracowników można szybko dostosować się do przemian spowodowanych rozwojem informatyzacji i nowoczesnych technologii. W społeczeństwie informacyjnym strategicznym zasobem, zamiast kapitału i pracy, staje się wiedza. Menedżerowie rezygnujący ze stylu przywództwa opartego na dowodzeniu i kontroli, dążą także do zmniejszenia biurokracji i wynikającej z niej złożoności organizacyjnej. Nadmierna złożoność podnosi koszty funkcjonowania przedsiębiorstw i hamuje ich rozwój, co przeszkadza w osiągnięciu lepszej pozycji konkurencyjnej. Kolejną przeszkodą dynamizacji i osiągania lepszych efektów menedżerowie upatrują w nieodpowiednich strukturach i kulturach organizacyjnych. Do czynników wspomagających wzrost i rozwój przedsiębiorstw zaliczyć należy wykorzystanie możliwości, które dają technologie cyfrowe. Przedstawiciele kadry zarządzającej potwierdzają, że rewolucja cyfrowa we wszystkich branżach i regionach znacząco zmienia zasady prowadzenia działalności gospodarczej oraz konkurowania na globalnym rynku. Jednak w wielu przypadkach więcej się mówi o strategiach i technologiach cyfrowych niż się je wykorzystuje. Powszechna jest opinia, że w ciągu najbliższych lat wiele

przedsiębiorstw będzie musiało pokonać znaczne luki między swoimi możliwościami informatycznymi a potrzebami biznesowymi. Od lat priorytety w pracy menedżerów stanowią koncentracja na klientach oraz ulokowanie ich potrzeb w centrum każdej działalności. Techniki i instrumenty pozwalające na lepsze zrozumienie i reagowanie na wymagania klientów są coraz doskonalsze, a przedsiębiorstwa coraz lepiej z nich korzystają. Menedżerowie dużych przedsiębiorstw dostrzegli, że niedostateczna wiedza na temat konsumentów wpływa negatywnie na ich wyniki i w ostatnich latach zaczęły bardziej się koncentrować na swoich odbiorcach niż na konkurencji. Pod tym względem mały biznes ma przewagę ze względu na taką cechę specyficzną, jak orientacja na zaspokajanie indywidualnych potrzeb klientów, która sprzyja zdobywaniu i utrzymywaniu ich lojalności⁹².

W 1990 r. J. Naisbitt opublikował swoją wizję organizacji przyszłości. Jego zdaniem, na przełomie XX i XXI wieków będziemy świadkami odkrywania przedsiębiorstw na nowo, czemu sprzyjać będą dziesięć tendencji⁹³. Czy przewidywania J. Naisbitt'a się sprawdziły? Odpowiedzi na to pytanie w odniesieniu do tych tendencji są następujące:

1. *Przesunięcia w strategicznym zasobie w miarę przechodzenia ze społeczeństwa przemysłowego w informacyjne.* W społeczeństwie przemysłowym strategicznym zasobem jest kapitał. W społeczeństwie informacyjnym taki zasób jest trójelementowy: informacja – wiedza – kreatywność. We współczesnych organizacjach informacja, wiedza i kreatywność stanowią podstawę przewagi konkurencyjnej, w tych kierunkach rozwijają się i powstają nowe paradygmaty zarządzania. Na przestrzeni ostatniej dekady opracowano wiele nowych metod i technik zarządzania usprawniających procesy gromadzenia, przetwarzania i wykorzystania informacji w procesach biznesowych. Budowa organizacji uczącej się oraz zarządzanie wiedzą nie tracą na popularności, coraz więcej menedżerów wprowadza rozwiązania tych koncepcji w działalność podmiotów, którymi kierują. Kreatywność oraz powiązane z nią przedsiębiorczość i innowacyjność są niezbędne w realizacji bieżących i strategicznych procesów każdej organizacji, której celem jest efektywne, długofalowe funkcjonowanie.
2. *Zmiany na rynku pracy i nowe warunki konkurencji dla najlepszych pracowników.* W XXI wieku zmiany te są istotne. W wielu państwach obserwujemy braki siły roboczej spowodowane niżem demograficznym. W krajach wysokorozwiniętych, w tym także w Polsce, zmniejsza się zakres pracy fizycznej. Era cyfrowa promuje ludzi wykształconych i doksztalających się. Najbardziej utalentowani i wykształceni ludzie dyktują warunki zatrudnienia. Upowszechniają się różne

92 E. Mieszajkina (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji, Lublin 2015; D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools & Trends*, Bain & Company, Boston 2018, s. 8-11.

93 J. Naisbitt, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.

formy elastycznego zatrudnienia i dzielenia się pracą. Traci na znaczeniu stabilne miejsce pracy w dużym przedsiębiorstwie, poszukiwanie zatrudnienia na całe życie odchodzi w przeszłość. Najlepsi pracownicy ciągle szukają nowych wyzwań, lepszych warunków zatrudnienia, wyższych wynagrodzeń.

3. *Redukowanie średniego szczebla kierowniczego.* Gwałtowny rozwój technologii informatycznych powoduje wzmocnienie tej tendencji. Narzędzia nowej generacji wykorzystywane obecnie w projektowaniu lub modyfikacji struktur organizacyjnych. Współczesne organizacje posiadają dwie charakterystyczne dla społeczeństwa cyfrowego cechy: decentralizację, która oznacza przeniesienie kompetencji decyzyjnych w dół struktury organizacyjnej, oraz dezintermediację, czyli eliminację ze struktury organizacyjnej ludzi i komórek pośredniczących w komunikacji wewnętrznej⁹⁴. Powoduje to spłaszczenie struktur organizacyjnych poprzez likwidację stanowisk kierowniczych średniego szczebla.
4. *Rozwój przedsiębiorczości.* XXI wiek Potwierdzeniem słuszności przewidzianej przez J. Naisbitt'a tendencji mogą posłużyć słowa P. Burns'a: „jesteśmy świadkami rewolucji przedsiębiorczości, a w ciągu ostatnich 20 lat świat biznesu zakochał się w idei przedsiębiorczości”⁹⁵. Przedsiębiorcze myślenie, rozumowanie i działania są powszechne w dynamicznym zachowaniu przedsiębiorców rozpoczynających nowe biznesy. Zachowania te są obecnie wprowadzane w strategię, modele biznesowe i praktykę działania organizacji gospodarczych różnej wielkości – od małych przedsiębiorstw do wielkich korporacji. W naukach o zarządzaniu coraz częściej podkreśla się rolę przedsiębiorczości w procesie kierowania organizacjami o różnych poziomach skomplikowania, funkcjonujących w różnych sferach życia społeczno-gospodarczego⁹⁶.
5. *Pojawienie się nowej, różnobarwnej palety siły roboczej.* Od czasu, kiedy J. Naisbitt przedstawił tę tendencję, organizacje zmieniały się, by stworzyć odpowiednie miejsca pracy dla nowych pracowników. Współczesna zróżnicowana populacja i siła robocza stawiają przed menedżerami nowe wyzwania stworzenia sprawiedliwego środowiska pracy, gdzie kierownictwo i personel o różnym pochodzeniu i doświadczeniach doceniają siebie nawzajem oraz współpracują. Różnorodność obejmuje nie tylko sposób, w jaki jednostki identyfikują siebie, ale także sposób, w jaki postrzegają je inni. Posiadanie zróżnicowanej siły roboczej z pracownikami wielojęzycznymi, o różnym pochodzeniu etnicznym może stanowić czynnik sukcesu dla organizacji umiędzynarodawiających swoje strategię.

94 A. Pawłowska, *Organizacja w społeczeństwie informacyjnym*, [w:] L. Haber (red.), *Polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego. Dylematy cywilizacyjno-kulturowe*, Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2002, s. 169-176.

95 P. Burns, *Entrepreneurship and small business*, Palgrave Macmillan, New York 2011, s. 4.

96 E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 9; E. Mieszajkina, *Ecological entrepreneurship and sustainable development*, „Problemy Ekorozwoju” 2016, vol. 12, nr 1, s. 163-171.

6. *Demograficzna rewolucja kobiet*. Coraz częściej kobiety realizują dwueleментowy model kariery, tj. opieki nad domownikami i pracy zawodowej. Wykształcił się nowy styl życia kobiety, który pracodawcy muszą brać pod uwagę. Kobiety decydują się również na własny biznes. Przedsiębiorczość dla wielu z nich stała się sposobem na zburzenie tzw. szklanego sufitu (widoczności awansu przy jednoczesnej niemożności jego osiągnięcia), uzyskanie większej satysfakcji z pracy i swobody działania. Dzięki temu kobiety mają możliwość ustalania i realizacji swoich celów. Własna działalność gospodarcza jest często jedyną szansą na zatrudnienie, w szczególności po urloпах macierzyńskich i wychowawczych. Współczesne kobiety charakteryzują się niezależnością, ambicją, pracowitością, dobrym wykształceniem i dbaniem o siebie. Chcą realizować się zawodowo oraz dobrze zarabiać. Kobiety potrafią walczyć o swoje, osiągać sukcesy i mówić głośno o swoich potrzebach. Są otwarte na świat, chcą go poznawać, odkrywać, podróżować, zdobywać nowe doświadczenia i rozwijać swoją niezależność⁹⁷.
7. *Wzrastające wykorzystanie intuicji i wizji*. W warunkach burzliwego i niepewnego otoczenia tradycyjne rozumienie organizacji pracy, oparte przede wszystkim na stabilnym administrowaniu, zostało wyparte przez nowoczesne modele, bazujące w dużej mierze na kompetencjach, innowacyjności i wizjonerskim podejściu kadry menedżerskiej. Dzisiejsi przywódcy to często wizjonerzy, którzy zmieniają rzeczywistość organizacyjną i zmierzają do kształtowania przyszłości. Z otoczenia czerpią korzyści, adaptując je do potrzeb organizacji, którymi kierują. Dynamiczna zmienność otoczenia spowodowała także, że podejmowanie decyzji w oparciu o instrumenty analityczne nie zawsze jest możliwe. W procesach strategicznych menedżerowie rozwiązują problemy jakościowe i nieustrukturyzowane, częściej więc odwołują się do swoich zdolności przewidywania przyszłości. Obecnie heurystyka, która pomaga rozwiązać problem w warunkach niedostatecznej informacji oraz zrekompensować jej brak intuicją i wyobraźnią, ponownie staje się ważnym narzędziem podejmowania decyzji.
8. *Zacieśnianie więzów między systemem edukacyjnym i potrzebami informacyjnego społeczeństwa*. Nowa rzeczywistość wymaga nowych kwalifikacji, co z kolei powoduje konieczność przebudowy systemu edukacji. Organizacje szukają wykwalifikowanych i wykształconych kandydatów do pracy. Sposobem wypełniania tych żądań jest zacieśniająca się współpraca między szkołami, uczelniami a biznesem. Zdaniem PARP niezbędne jest włączenie właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw w proces kształcenia. Posiadają bowiem najbardziej aktualną wiedzę o tym, co należy zmienić w systemie edukacji, aby ten odpowiadał na

⁹⁷ *Kobieta współczesna – czyli jaka?*, <http://wspolczesnarodzina.pl/kobieta-wspolczesna-czyli/> [dostęp: 2.11.2020].

potrzeby rynku pracy. A te cały czas się zmieniają wraz z rozwojem technologii, sposobem zarządzania organizacjami, jak i zmianą pokoleniową⁹⁸.

9. *Wzrastające znaczenie spraw zdrowotnych w przedsiębiorstwie*. Postulat, że najbardziej wartościowym zasobem przedsiębiorstwa są ludzie, nie zmienił się od czasu, kiedy J. Naisbitt przedstawił tę tendencję. Inwestowanie w zdrowie pracowników to nie tylko obniżanie kosztów organizacji. Zdrowie to lepsza jakość życia, a w perspektywie rynku pracy – wyższa produktywność. Każdy pracodawca ponosi koszty, związane z nieobecnością pracowników lub ich mniejszą wydajnością, w tym tzw. prezenteizmem – czyli pracą podczas choroby. Wybór modelu opieki zdrowotnej ma istotny wpływ na biznes i może być benefitem nie tylko dla pracownika, ale i pracodawcy⁹⁹.
10. *Zdominowanie przedsiębiorstw przez system wartości osób, które urodziły się po II wojnie światowej*. Duży wpływ na obecną sytuację na rynku pracy oraz na zarządzanie zasobami ludzkimi mają różnica pokoleń i funkcjonowanie na nim równocześnie kilku generacji pracowników. J. Naisbitt wyłonił tę tendencję, kiedy w organizacjach zatrudnieni byli przedstawiciele pokolenia Baby Boomers i pokolenia X. Obecnie stykają się już trzy różne pokolenia: X, Y oraz Z. Są to ludzie urodzeni po II wojnie światowej, ale każde z tych pokoleń zostało ukształtowane przez inne wydarzenia społeczno-kulturowe, gospodarcze czy polityczne. Różnice między nimi widoczne są w wielu obszarach: rodzina, stosunek do autorytetów, praca, poziom zaangażowania, podejście do zmian, lojalność wobec pracodawcy i współpracowników. Poszczególne pokolenia trzymają się czasem zupełnie odmiennych wartości, mają przed sobą różne perspektywy, inne są ich wizje przyszłości i poglądy na świat. Mają też podobieństwa – są niezależni, wykształceni, przedsiębiorczy, mający zaufanie do siebie, liberalni, mobilni, dbający o zdrowie. Menedżerowie muszą to wziąć pod uwagę różnice i podobieństwa, by umiejętnie realizować proces zarządzania zasobami ludzkimi i wykorzystywać potencjał różnych grup pokoleniowych.

Odpowiedź na postawione wyżej pytanie brzmi więc twierdząco, wymienione przez J. Naisbitt'a tendencje zmieniają świat organizacji i proces ten trwa nadal. Dynamiczne zmiany technologiczno-informatyczne oraz rozwój gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego wymagają od przedsiębiorstw stosowania nowoczesnych rozwiązań biznesowych w zakresie systemów i instrumentów zarządzania, organizacji współpracy z interesariuszami oraz metod walki konkurencyjnej. Menedżerowie wielu organizacji gospodarczych, bez względu na ich rozmiar, zastanawiają się nad problemami przekształcania nowatorskich koncep-

⁹⁸ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Pracodawcy z kolejnych branż zyskują wpływ na rynek edukacji*, <https://www.gazetaprawna.pl/artykuly/1438270,pracodawcy-z-kolejnych-branz-zyskuja-wplyw-na-rynek-edukacji.html> [dostęp: 3.11.2020].

⁹⁹ Raport Medicover „Praca. Zdrowie. Ekonomia. Perspektywa 2020”, <https://zdrowafirma.medicover.pl/zdrowie-pracownika-zdrowie-firmy/> [dostęp: 2.11.2020].

cji w zakresie organizacji i zarządzania w rzeczywistość operacyjną. Zmieniają sformalizowane struktury hierarchiczne stawiając na elastyczne, przedsiębiorcze zarządzanie, przyspieszając innowacje oraz zastępując formalny autorytet i władzę współdziałaniem, zaufaniem, pracą zespołową.

W ciągu ostatnich kilku dekad pojawiło się wiele nowych i zmodyfikowanych znanych już wcześniej metod i technik zarządzania. Tendencja ta jest napędzana potrzebą skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstw na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Organizacje gospodarcze o różnej wielkości i charakterze działalności realizują swoje procesy i operacje na całym świecie, przez co stają się one bardziej złożone i różnorodne. Dlatego wdrożenie współczesnych metod i narzędzi zarządzania stało się istotnym obowiązkiem kadry zarządzającej. Nowych rozwiązań szuka się w celu uskutecznienia strategii i planów, zwiększania przychodów, wprowadzania innowacji, poprawiania jakości, polepszania wydajności, rozwijania kreatywności pracowników i ich zaangażowania w realizację celów przedsiębiorstwa. Otoczenie, w którym prowadzą działalność współczesne organizacje, znacznie skomplikowało wyzwania stojące przed menedżerami. Powinni systematycznie się kształcić, zdobywać nowe kompetencje by zapewnić stabilne funkcjonowanie i/lub rozwój przedsiębiorstw. Wiedza menedżerska ma szczególne znaczenie przy doborze odpowiednich metod i narzędzi zarządzania. Należy nie tylko dogłębnie poznać istotę i uwarunkowania zastosowania poszczególnych metod, ale także rozpoznać ich mocne i słabe strony. Oprócz tego należy wypracować umiejętność kreatywnego zintegrowania odpowiednich narzędzi we właściwy sposób i we właściwym czasie.

2.4. Narzędzia i trendy zarządzania w badaniach Bain & Company

Firma konsultingowa Bain & Company od 1993 r. prowadzi badania Management Tools and Trends wśród menedżerów ponad 1200 organizacji gospodarczych z całego świata na temat wykorzystania współczesnych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania. W ciągu ostatnich 25 lat eksperci 16 razy badali zachowania i postawy kadry kierowniczej, a każde badanie stanowiło migawkę pewnego momentu w historii rozwoju metod zarządzania. W sumie odpowiedzi udzieliło prawie 15 000 respondentów z ponad 70 krajów Ameryki Północnej, Europy, Azji, Afryki, Bliskiego Wschodu i Ameryki Łacińskiej.

W swoich badaniach Bain & Company skupia się na 25 narzędziach, lista których za każdym razem jest aktualizowana. Celem projektu jest przekazanie informacji na temat najpopularniejszych i najbardziej trafnych narzędzi zarządzania, pokazanie efektów, jakie daje ich zastosowanie w organizacjach z różnych branż na całym świecie. Badania wykazały, że od 2006 r. liczba używanych przez

przedsiębiorstwa metod zarządzania maleje. Autorzy uważają, że to dobra i ważna wiadomość: kadra kierownicza podejmuje bardziej przemyślane, strategiczne podejście do stosowania nowych rozwiązań menedżerskich zamiast „podążać za modą”, czyli wdrażać pojawiające się, mocno reklamowane metody, które mają przynieść szybki sukces. Przedsiębiorstwo musi opracować strategię, poznać właściwe narzędzia, a następnie dostosować narzędzia do rozwiązań wewnętrznych – a nie odwrotnie. Im większy jest podmiot gospodarczy, tym większe prawdopodobieństwo użycia licznych narzędzi. Średnio duże przedsiębiorstwa wykorzystwały w 2014 r. 8,1 narzędzi, średnie – 7,6, małe – 5,3¹⁰⁰.

W Raporcie z 2018 r. dokonano podsumowania prowadzonych ponad 25 lat badań i stwierdzono, że¹⁰¹:

- ogólne zadowolenie przedsiębiorstw z zastosowania współczesnych metod zarządzania jest umiarkowanie pozytywne, a oceny efektów od ich wykorzystania, skuteczności, mocnych i słabych strony są bardzo zróżnicowane;
- metody zarządzania są znacznie skuteczniejsze, gdy menedżerowie poświęcają na ich wdrożenie dużo uwagi i wysiłku organizacyjnego;
- menedżerowie, którzy chaotycznie przechodzą od jednej metody do następnej, tracą zaufanie pracowników;
- stawianie na „najmodniejsze” metody często prowadzi do nierealistycznych oczekiwań i rozczarowujących wyników;
- żadna metoda nie jest lekarstwem na wszystkie problemy organizacji;
- przedsiębiorstwa osiągają lepsze wyniki, kiedy opracowują realistyczne strategie i nie traktują współczesnych metod jako remedium na osiągnięcie celu strategicznego.

Systematyczne śledzenie skuteczności metod zarządzania ujawniło pewne zmiany w ich stosowaniu i odsłoniło chwilowe mody. Cykle koniunkturalne i zmieniające się paradygmaty zarządzania wpływają na popularność poszczególnych metod i narzędzi. W tab. 2.2 przedstawiono zestawienie 10 najczęściej stosowanych metod (z 25 objętych badaniem) w różnych latach.

Można zauważyć, że metody stosowane przez przedsiębiorstwa zmieniały się z biegiem lat. Jedynie cztery z nich były obecne w każdym badaniu, nie zawsze była to czołowa dziesiątka, ale nigdy nie wypadły z grupy 25 najczęściej stosowanych metod. Są to: Benchmarking, Zarządzanie poprzez misję i wizję, Pomiar satysfakcji klienta, Kompleksowe zarządzanie jakością. Niektóre z analizowanych metod w poszczególnych okresach stawały się popularne, ale po kilku latach czy nawet w następnym roku przestawały być modne, ponieważ nie zapewniały satysfakcji ich użytkownikom. Nie oznacza to jednak, że zostały

100 D. Rigby, B. Bilodeau, *Management tools and trends 2015*, <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx> [dostęp: 22.09.2017].

101 D. K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, Bain & Company, Boston 2018, s. 10-11.

odrzucone i zapomniane. Wiele metod powracało w takiej czy innej formie, były one modyfikowane, ulepszane i często stawały się bardziej popularne niż poprzednio. W Rankingu z 2017 r. na szczycie listy 25 najpopularniejszych metod zarządzania znajduje się Planowanie strategiczne, czyli proces określania przyszłej pozycji przedsiębiorstwa i optymalnych sposobów jej osiągnięcia. Od wielu lat mieści się w pierwszej dziesiątce, tym razem zajmuje pierwsze miejsce pod względem globalnego wykorzystania. Zdaniem ekspertów, zawdzięcza to możliwościom, jakie stwarzają technologie cyfrowe. Nie jest zaskoczeniem wysoka pozycja w ostatnich latach metody Zarządzanie relacjami z klientami (CRM). Współczesne przedsiębiorstwa borykają się z problemami funkcjonowania w erze tak zwanej czwartej rewolucji przemysłowej, dążąc do rozwoju w szybko zmieniającym się otoczeniu. Zrozumienie tego, jak być wartościowym dla klientów oraz szybkie reagowanie na ich zmieniające się potrzeby, staje się więc jeszcze ważniejsze¹⁰².

Tabela 2.2. *Najczęściej stosowane metody zarządzania w badaniach Bain & Company*

Rok	Metody
1993	1. Zarządzanie poprzez misję i wizję (88%) 2. Pomiar satysfakcji klienta (86%) 3. Kompleksowe zarządzanie jakością TQM (72%) 4. Profilowanie konkurencji (71%) 5. Benchmarking (70%) 6. Zarządzanie przez wyniki (70%) 7. Reengineering (67%) 8. Sojusze strategiczne (62%) 9. Redukcja czasu cyklu CTR (55%) 10. Zarządzanie zespołami projektowymi (55%)
2000	1. Planowanie strategiczne (76%) 2. Zarządzanie poprzez misję i wizję (70%) 3. Benchmarking (69%) 4. Outsourcing (63%) 5. Pomiar satysfakcji klienta (60%) 6. Strategie rozwoju (55%) 7. Sojusze strategiczne (53%) 8. Zarządzanie przez wyniki (52%) 9. Segmentacja klientów (51%) 10. Zarządzanie kluczowymi kompetencjami (48%)

102 D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools & Trends*, Bain & Company, Boston 2018, s. 1-3.

Rok	Metody
2007	1. Planowanie strategiczne (88%) 2. Zarządzanie relacjami z klientami CRM (84%) 3. Segmentacja klientów (82%) 4. Benchmarking (81%) 5. Zarządzanie poprzez misję i wizję (79%) 6. Zarządzanie kluczowymi kompetencjami (79%) 7. Outsourcing (77%) 8. Reengineering (69%) 9. Planowanie scenariuszowe i awaryjne (69%) 10. Zarządzanie wiedzą (69%)
2014	1. Zarządzanie relacjami z klientami CRM (46%) 2. Benchmarking (44%) 3. Badanie zaangażowania pracowników (44%) 4. Planowanie strategiczne (44%) 5. Outsourcing (41%) 6. Zrównoważona karta wyników (38%) 7. Zarządzanie poprzez misję i wizję (38%)
	8. Zarządzanie łańcuchem dostaw (36%) 9. Zarządzanie zmianami (34%) 10. Segmentacja klientów (30%)
2017	1. Planowanie strategiczne (48%) 2. Zarządzanie relacjami z klientami CRM (48%) 3. Benchmarking (46%) 4. Zaawansowane analizy Advanced Analytics (42%) 5. Zarządzanie łańcuchem dostaw (40%) 6. Pomiar satysfakcji klienta (38%) 7. Zarządzanie zmianami (34%) 8. Kompleksowe zarządzanie jakością TQM (72%) 9. Digital Transformation – Transformacja cyfrowa (32%) 10. Zarządzanie poprzez misję i wizję (32%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportów Bain & Company, *Management Tools & Trends* z różnych lat opublikowanych na stronie internetowej <https://www.bain.com/>.

Na częstotliwość wykorzystania poszczególnych metod ma wpływ ocena poziomu satysfakcji przedsiębiorstw z ich zastosowania w poprzednich okresach. Im większa satysfakcja – tym częściej metoda jest wykorzystywana w następnych latach i odwrotnie. Należy zwrócić uwagę na to, że większość metod odnotowuje spadek liczby użytkowników. W rankingach z lat 1993-2000 metody-liderzy stosowane były przez 86-88% badanych przedsiębiorstw, w ostatnich latach – przez 46-48%. Tak było np. w przypadku Planowania strategicznego, lidera ostatniego badania: 2017 r. – 48%, 2007 r. – 88% użytkowników. Najwięcej współczesnych

metod menedżerowie wykorzystali w 2002 roku – średnio 16,1 na przedsiębiorstwo (wyk. 2.1). Wyjaśnić to można prawdopodobnie próbą odnalezienia równowagi organizacyjnej, która została zachwiana poprzez poważne problemy w gospodarce światowej w latach 1999-2001. Pęknięcie bańki internetowej, która doprowadziła do krachu giełdowego, seria skandali związanych z księgowością wielkich korporacji, niepokoje po atakach z 11 września 2001 r. – to niepełna lista poważnych zagrożeń dla stabilności ówczesnych organizacji gospodarczych. Chcąc utrzymać się na rynku, pobudzić wzrost, menedżerowie szukali odpowiednich metod i narzędzi zarządzania.



Wykres 2.1. Liczba wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa współczesnych metod zarządzania w latach 1993-2017

Źródło: D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools & Trends*, Bain & Company, Boston 2018, s. 4.

Badania realizowane przez Bain & Company przez ponad 20 lat dostarczyły wiele interesujących danych o wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa współczesnych metodach zarządzania. Można z nich wyciągnąć następujące wnioski. Z roku na rok menedżerowie czują się coraz bardziej zagrożeni przez burzliwe otoczenie, w którym nieustannie pojawiają się nowi konkurenci, a klienci ciągle szukają czegoś innego, bardziej innowacyjnego. Uważają, że maleją ich możliwości radzenia sobie ze zmianami. Dla porównania: jeśli w 2014 r. 75% respondentów uważało, że dostosowują się do zmian szybciej i lepiej niż konkurenci, to w 2018 r. taką opinię wyraża tylko 56% badanych. Ekspertci Bain & Company opracowali cztery sugestie dotyczące wykorzystania przez przedsiębiorstwa współczesnych metod i narzędzi zarządzania. Po pierwsze, należy poznać istotę metody. Każda ma swoje mocne i słabe strony, jej użyteczność może się zmieniać w czasie. Warto więc przeanalizować potencjalne efekty każdej metody oraz uwarunkowania jej wdrożenia, zapoznać się z badaniami i w miarę możliwości porozmawiać z innymi użytkownikami. Po drugie, żadna metoda nie stanowi panaceum na problemy przedsiębiorstwa. W jej opisie zawarte są ogólne rekomendacje

i sposoby działań, przedstawia one pewną perspektywę działań. Menedżerowie muszą przełożyć ogólną koncepcję na realistyczne kierunki strategiczne i później na konkretne działania dostosowane do specyfiki przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Po trzecie, należy wybierać i wdrażać metody w sposób racjonalny, przemyślany. Metoda przyniesie oczekiwane efekty tylko wtedy, jeśli się uda zidentyfikować niezaspokojone potrzeby klientów, zbudować odpowiednie programy działań, odkryć i wykorzystać luki w zabezpieczeniach konkurencji i w rezultacie opracować przełomową strategię jej wdrożenia. I po czwarte, trzeba dostosować metodę do istniejącego systemu biznesowego – nie odwrotnie. Warunkiem skutecznego wdrożenia metody jest mocne zaangażowanie się kierownictwa w ten proces. Należy również pamiętać, że efekty wprowadzenia współczesnego rozwiązania menedżerskiego mogą się znacznie różnić w zależności od wielkości przedsiębiorstwa oraz regionu, gdzie prowadzi swoją działalność¹⁰³.

Unowocześnianie przedsiębiorstwa oraz jego systemu zarządzania to wymóg współczesnego świata. Jednak, jak pisał J. Penc, „Podstawą wszelkiego ludzkiego działania powinna być racjonalność pojmowana jako cecha działania celowego charakteryzującego się właściwym wyborem celu działania i korzystną relacją między zużytymi nakładami (pracy, kapitału, energii i informacji) a poziomem i jakością jego osiągnięcia”¹⁰⁴. Racjonalność jest niezbędna przy wprowadzaniu wszelkiego rodzaju współczesnych metod zarządzania. Szczególnie ważna jest w przypadku małego biznesu ze względu na takie specyficzne cechy, jak ograniczone zasoby, utrudniony dostęp do zewnętrznego finansowania oraz niewysoki poziom wiedzy menedżerskiej.

103 D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools & Trends*, Bain & Company, Boston 2018, s. 11-12.

104 J. Penc, *Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku*, [w:] M. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002, s. 42.

3. Aktualne wyzwania w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami

3.1. Uwarunkowania wykorzystywania współczesnych rozwiązań menedżerskich w małych przedsiębiorstwach

Zarządzanie jest efektywne, jeżeli potrafi zapewnić organizacji stabilną pozycję konkurencyjną. Jest to szczególnie ważne w małym biznesie, ponieważ 74% upadłości przypada właśnie na ten sektor¹⁰⁵. Najskuteczniejsze są te małe przedsiębiorstwa, które dążą do unowocześniania form i metod zarządzania. Sukces zawdzięczają systematycznym działaniom o charakterze innowacyjnym, przedsiębiorczym, które pozwalają na opanowanie nowych rynków, zaspokojenie potrzeb klientów, rozwój nowoczesnych produktów, usług i rozwiązań organizacyjnych. Głównym ich motywem jest dostosowanie wewnętrznych rozwiązań przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków funkcjonowania¹⁰⁶.

W małym biznesie trudno jest znaleźć przykłady usystematyzowanego zarządzania, najczęściej praca opiera się na władzy tzw. silnych osobowości. W rezultacie powstają i nasilają się następujące problemy:

- braki w planowaniu i organizowaniu działalności, nieefektywne wykorzystanie zasobów, dublowanie niektórych funkcji, a jednocześnie zaniedbanie innych ważnych;
- brak jasno postawionych celów przedsiębiorstwa, zły mechanizm ich przekazywania poszczególnym działom i pracownikom;
- autorytarne podejście właściciela do rozwiązywania problemów zarządzania, niewykorzystanie w pełni możliwości podwładnych, nieumiejętność stworzenia lojalnej załogi.

Duże przedsiębiorstwa mają większy zakres działalności niż małe, więcej realizowanych procesów i zadań, zatrudniają licznych specjalistów o różnym wykształceniu i kwalifikacjach. Mogą więc wykorzystywać nowoczesne rozwiąza-

105 D. Pęgiel, *Najczęściej upadają małe przedsiębiorstwa*, <http://www.biznes.banzaj.pl/Najczesciej-upa-daja-male-przedsiębiorstwa-40554.html> [dostęp: 19.12.2011].

106 W. Sitko, E. Mieszajkina, *Kreacja przedsiębiorczości*, [w:] W. Sitko (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem – ekonomia, prawo, kultura, etyka*, Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin 2005, s. 5-16.

nia w szerszym zakresie, tym bardziej, że specyfika działalności na niewielką skalę uniemożliwia zastosowanie niektórych narzędzi zarządzania.

Niezależnie jednak od wielkości podmiotu gospodarczego, brak systemowego podejścia w działaniach związanych z projektowaniem, wdrażaniem i stosowaniem współczesnych koncepcji zarządzania może wywołać wiele problemów, do których można zaliczyć:

- niedokładne zaplanowanie i organizację działań, co prowadzi do nieefektywnego wykorzystania zasobów, dublowania lub pominięcia niektórych funkcji;
- nieumiejętne sformułowanie celów i mechanizmów ich realizacji, co utrudnia proces delegowania władzy, prowadzi do apatii i utraty inicjatywy przez menedżerów, wywołuje konflikty interpersonalne i międzygrupowe;
- autorytarne podejście właściciela do rozwiązywania problemów zarządzania, niewykorzystanie w pełni możliwości pracowników, nieumiejętność stworzenia lojalnej załogi;
- podejmowanie prób zastępowania braku wiedzy właściciela (menedżerów) przedsiębiorstwa z zakresu zarządzania zatrudnianiem różnego rodzaju konsultantów, pomocników i oczekiwanie, że rozwiążą oni wszystkie trudności organizacyjne.

Nierzadkie są przykłady negatywnych skutków wprowadzenia nowych instrumentów zarządzania, wynikiem czego staje się rozczarowanie, rezygnacja z jakichkolwiek zmian, powrót do starych, sprawdzonych rozwiązań biurokratycznych. Jaka jest przyczyna porażek? Czy opisywane w literaturze naukowej i praktycznej, powszechnie znane wyjątkowo wysokie efekty wdrożenia współczesnych koncepcji zarządzania to tylko chwyt reklamowy? A może w tych organizacjach pracują jacyś wyjątkowi ludzie, geniusze zarządzania? Doświadczenia praktyczne specjalistów w dziedzinie zarządzania i rozwoju organizacyjnego wskazują, że odpowiedzi na te i podobne pytania należy szukać w innej sferze. Powodzenia i porażki przedsiębiorstwa często zależą nie tylko od jakości konkretnych działań kierownictwa i personelu, lecz także od tego, na ile uwzględniają one istniejące realia i są wpisane w ogólną logikę rozwoju organizacyjnego. Nie można liczyć na efektywne zastosowanie nowych rozwiązań, dopóki menedżerowie nie poznają od podstaw obiektu zarządzania, wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań jego działalności. Przy czym nie chodzi tu o kompleksowe zdiagnozowanie poszczególnych elementów czy podsystemów, lecz o poznanie organizacji jako samodzielnej całości, jej tożsamości, charakterystyk i logiki rozwoju¹⁰⁷. Spełnienie tych wymogów jest trudne dla dużych przedsiębiorstw, w małym biznesie problemów jest znacznie więcej.

107 Problemy związane z wdrożeniem nowych rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania szczegółowo są analizowane w: C. Eliasson, J. Wiklund, P. Davidsson, *Entrepreneurial management and Schumpeterian resource recombinations*, Babson College, Wellesley 2002; W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

Biorąc pod uwagę wskazane w rozdziale 2.2 megatrendy, można sformułować tezę, że warunkiem, a zarazem kluczowym czynnikiem kształtowania konkurencyjności małych przedsiębiorstw jest dynamiczne i innowacyjne działanie oraz racjonalna polityka rozwojowa. Tak samo, jak w przypadku dużego i średniego biznesu, koniecznością staje się przekształcenie małych podmiotów gospodarczych w organizacje przedsiębiorcze. W ostatnich latach koncepcja dobrze funkcjonującej organizacji przedsiębiorczej znacząco się rozwinęła, stając się jednym z kluczowych podejść do budowania nowoczesnych rozwiązań w zarządzaniu. To nowe zjawisko, wymagające zintegrowania różnych punktów widzenia i sposobów myślenia. Przedsiębiorczą organizację można opisać za pomocą takich cech jak¹⁰⁸:

- innowacyjność;
- proaktywność;
- gotowość do podejmowania ryzyka;
- bliskie kontakty z interesariuszami;
- przekroczenie granic organizacyjnych;
- elastyczność;
- zaufanie i lojalność.

Cechy organizacji przedsiębiorczej rozwijają się stopniowo, ponieważ istnieje potrzeba zmiany wielu istniejących systemów i postaw.

Wielkie korporacje, duże i średnie przedsiębiorstwa są przedmiotem nieustannych obserwacji i analiz dokonywanych przez naukowców, analityków, instytucje badawcze itp. N. Chandler i D.W. Lyon dokonali przeglądu 416 artykułów opublikowanych w głównych czasopismach z zakresu zarządzania i stwierdzili, że 35% badań dotyczyło przedsiębiorczości indywidualnej, 53% – korporacyjnej i 14% – na poziomie makro lub konkretnych branż¹⁰⁹. S. Spinelli i R.J. Adams formułują podobne wnioski – praktycznie wszystkie główne badania w zakresie zarządzania aż do lat 70. XX w. dotyczyły dużych podmiotów; nowe i mniejsze przedsięwzięcia były w większości ignorowane¹¹⁰. Sytuacja zaczęła się zmieniać w latach 80., kiedy sektor MMŚP stał się głównym źródłem nowych miejsc pracy w wielu gospodarkach krajów zachodnich. Rządy, które tradycyjnie koncentrowały swoją politykę gospodarczą na wspieraniu dużego biznesu, skierowały uwagę na programy wsparcia małego biznesu. Zmiana ta spowodowała, że więcej badaczy zainteresowało się tym sektorem. W Polsce badania małych przedsiębiorstw rozpoczęły się po przemianach ustrojowych na przełomie lat 80. i 90. XX w., omówione tendencje dotyczące krajów zachodnich ujawniły się więc z ponad dziesięcioletnim

108 E. Mieszajkina, *Zarządzanie, przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 232-250.

109 G.N. Chandler, D.W. Lyon, *Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research. The past decade*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2001, vol. 25, no. 2, s. 101-113.

110 S. Spinelli, R.J. Adams, *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, wyd. 10, McGraw-Hill, London 2016, s. 6.

opóźnieniem. Skupiają się one głównie na ukazaniu specyfiki działalności małych podmiotów i zarządzania nimi, uwarunkowań ich powstawania i rozwoju.

Praktyki biznesowe w małych przedsiębiorstwach bardzo się różnią od tych, które zidentyfikowano dla dużych organizacji¹¹¹. Jest to uwarunkowane cechami specyficznymi małego biznesu przedstawionymi w rozdziale 1.1. Te z nich, które mają kluczowe znaczenie pod względem stosowania współczesnych metod i technik zarządzania zawarto w tab. 3.1.

Tabela 3.1. Kluczowe czynniki wpływające na wykorzystanie współczesnych metod zarządzania w małych i dużych przedsiębiorstwach

Małe przedsiębiorstwa	Duże przedsiębiorstwa
Ograniczone zasoby	Znaczne zasoby
Zarządzane przez jedną lub kilka osób, które zajmują się wszystkimi sprawami, oraz związany z tym brak czasu, co powoduje koncentrację na poszczególnych operacjach	Zarządzane przez wielu specjalistów, z których każdy zajmuje się określoną dziedziną, naczelne kierownictwo ma możliwość zarządzania na podstawie podejścia systemowego
Nieformalne systemy zarządzania z ograniczonymi zasobami wiedzy	Sformalizowane systemy zarządzania o dużych zasobach wiedzy
Podjęmowanie decyzji scentralizowane i nieustrukturyzowane, jednak szybkie	Podjęmowanie decyzji zdecentralizowane, ustrukturyzowane, ale spowolnione
Zasób decyzyjny – wiedza niejawna	Zasób decyzyjny – wiedza jawna
Ograniczona skalą działalności	Wykorzystanie korzyści skali
Zorientowane głównie na operacje	Równowaga koncentracji operacyjnej i strategicznej
Myślenie w perspektywie krótko- lub średniookresowej	Równowaga między myśleniem krótko-, średnio- i długookresowym
Wprowadzanie szybkich zmian, ale przeważnie dostosowawczych, które przeważnie są odpowiedzią na bodźce zewnętrzne	Inercja organizacyjna hamuje szybkie wprowadzanie zmian, jednak są one zaplanowane i proaktywne w stosunku do otoczenia
Własność przeważnie prywatna/rodzinna, zarządzanie nieprofesjonalne	Własność przeważnie korporacyjna lub publiczna z profesjonalnymi zespołami zarządzającymi
Zarządzanie nadzorujące, odpowiedzialność skoncentrowana na najwyższym szczeblu	Odpowiedzialność jest podzielona pomiędzy pracowników zgodnie z zakresem ich uprawnień
Angażowanie się w okazje bez odpowiedniej analizy ryzyka oraz kosztów i potencjalnych korzyści	Systematyczne podejście do analizy szans i zagrożeń związanych z wykorzystaniem okazji rynkowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: U. Bititci, C. Maguire, J. Gregory, *Adaptive Capability. A must for manufacturing SMEs of the Future*, <http://www.futuresme.eu/docs/research-reports/2011/01/26/adaptive-capability---a-must-for-smes.pdf> [dostęp: 10.11.2020].

111 I. Chaston, *Entrepreneurial management in small firms*, SAGE, Los Angeles 2009, s. VII.

Przedstawione różnice pokazują, że małe przedsiębiorstwa nie mogą i nie powinny kopiować zachowania i działania przedstawicieli dużego biznesu, związane z wdrożeniem współczesnych rozwiązań menedżerskich. Każdy przypadek przenoszenia do swojej działalności wzorców praktyk biznesowych i produkcyjnych należy poprzedzać dokładnym rozpoznaniem uwarunkowań, potencjalnych zagrożeń i efektów wdrożenia tej czy innej metody. Unowocześnianie systemów zarządzania małych przedsiębiorstw jest niezbędne także pod względem zacieśniającej się współpracy dużego i małego biznesu. Korporacje są coraz bardziej świadome korzyści ze współdziałania z mniejszymi partnerami. Z badań amerykańskiego akceleratora MassChallenge wynika, że 23% z nich jest już przekonanych, iż taka kooperacja jest niezbędna¹¹². Można stwierdzić, że przedsiębiorczość korporacyjna dużych organizacji jest ogólnie wspierana przez mniejsze organizacje o jasnych i spójnych celach, odpowiedzialnej kontroli nad zasobami i organicznej, elastycznej strukturze organizacyjnej¹¹³.

Koncepcje przedsiębiorczości i zarządzania małym przedsiębiorstwem często są ze sobą utożsamiane. Częściowo wynika to z faktu, iż w wielu badaniach miarą poziomu przedsiębiorczości w danym kraju są dane o sytuacji sektora MMŚP. Przynależność do niego określa jednak wyłącznie wielkość przedsiębiorstwa. Przedsiębiorczość natomiast związana jest z określoną formą zachowań menedżerskich, jest cechą behawioralną, która wiąże się z podejmowaniem ryzyka, innowacyjną, dążeniem do osiągnięcia lepszych wyników. Może dotyczyć zarówno osób indywidualnych, jak i całych organizacji. „To nie rozmiar decyduje o przedsiębiorczości i innowacyjności, ale aktualnie wykonywane operacje, szczególnie te prowadzące do sukcesów. A dużej czy średniej organizacji jest łatwiej niż małej sprostać związanym z tym wymaganiom” – pisał P.F. Drucker¹¹⁴. Z drugiej strony, przedsiębiorczość często jest uznawana za immanentną cechę małych jednostek znajdujących się na pierwszych, opartych właśnie na przedsiębiorczości, etapach cyklu życia. A jak to jest w przypadku małych przedsiębiorstw, które istnieją na rynku przez wiele lat, a ich działania skoncentrowane są głównie na utrzymaniu się na rynku, przetrwaniu, nie prowadzą do rozwoju? Czy to oznacza, że nie są przedsiębiorcze? J. Strużyńska zwraca uwagę na fakt, że zarządzający i pracownicy małych organizacji gospodarczych stają wobec paradoksu niepodzielnej przedsiębiorczości. Polega on na tym, że przedsiębiorcza postawa właściciela jest kluczem dla sukcesu małego przedsiębiorstwa, lecz „jej powielanie poprzez kreowanie przedsiębiorczości pracowników może prowadzić do jej rozpadu”¹¹⁵. I. Chaston

112 M. Duszczak, *Małe i duże firmy chcą ze sobą współpracować*, <https://www.rp.pl/Biznes/311069916-Male-i-duze-firmy-chca--ze-soba-wspolpracowac.html> [dostęp: 10.11.2020].

113 R.J. Sadler, *Corporate entrepreneurship in the public sector. The dance of the chameleon*, „Australian Journal of Public Administration” 2000, vol. 59, no. 2, s. 25-43.

114 P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, tłum. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 209.

115 J. Strużyńska, *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002, s. 90.

uważa, że zdecydowana większość jednostek należących do małego biznesu jest prowadzona przez osoby nieinnowacyjne; nie mają one potencjału wzrostu, zarządzanie nimi można uznać za nieprzedsiębiorcze¹¹⁶. By opracować sposoby wspierania przedsiębiorczości w małych przedsiębiorstwach, należy poznać charakter realizowanego w nich procesu zarządzania. Jak pisze J. Targalski, w pełnym cyklu rozwojowym organizacji „przedsiębiorczość przenika się z zarządzaniem, zarządzanie wspomaga przedsiębiorczość”¹¹⁷. Ważnym zadaniem jest pogłębianie przez właścicieli i kierownictwo własnych kompetencji przedsiębiorczych. Należy się skoncentrować nie na postawach i cechach charakteru (trudno je zmienić), ale na pogłębianiu wiedzy i umiejętności wynikających z doświadczenia i nauki, gromadzonych w trakcie realizacji funkcji kierowniczych.

Koncepcję zarządzania przedsiębiorczego odnosi się głównie do funkcjonowania dużych organizacji. W odniesieniu do małych przedsiębiorstw teoria w tym zakresie jest stosunkowo uboga. Można zgodzić się z ogólnie przyjętym założeniem, że zarządzanie jest pojęciem w pewnym sensie uniwersalnym, niezależnie od tego, w jakich organizacjach jest realizowane. W praktyce należy jednak wziąć pod uwagę specyfikę małych podmiotów. Materiał teoretyczno-badawczy konsumujący doświadczenia płynące z dużych organizacji jest obfity i stanowi ważną podstawę i inspirację do rozważań także w małym biznesie. Nie można jednak dokonać prostej adaptacji znanych w literaturze rozwiązań na obszar działalności małych przedsiębiorstw – zarządzanie nimi (co wynika z ich istoty) jest uproszczone, zubożone. Występuje tu więc konieczność poszukiwania innych podejść i odrębnej metodologii badawczej, nie tracąc wartości zawartych w dotychczasowym dorobku teoretycznym i praktycznym. Większość prezentowanych konstrukcji badawczych w zakresie zarządzania przedsiębiorczego i ich walidacji dotyczy w przeważającej mierze organizacji funkcjonujących w gospodarkach wysokorozwiniętych. Trzeba więc wziąć pod uwagę różne konteksty, które wpływają na przedsiębiorczość w Polsce.

W wielu pracach naukowych stwierdza się uniwersalny pozytywny wpływ przedsiębiorczości organizacyjnej na wyniki małych przedsiębiorstw. Takie podejście J. Wiklund i D. Shepherd uznają jednak za zbyt uproszczone¹¹⁸. Wyniki badań empirycznych potwierdzają tezę, że ten wpływ jest różny i zależy od kontekstu: od cech otoczenia zewnętrznego oraz od wewnętrznych cech organizacyjnych przedsiębiorstwa¹¹⁹. Zewnętrzne uwarunkowania mają istotny wpływ na funkcjonowa-

116 I. Chaston, op. cit., s. VII-VIII.

117 J. Targalski, A. Francik (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, wyd. 2 rozsz., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 21.

118 J. Wiklund, D. Shepherd, *Entrepreneurial orientation and small business performance. A configurational approach*, „Journal of Business Venturing” 2005, vol. 20, iss. 1, s. 71-91.

119 C.G. Brush, P.G. Greene, M.M. Hart, *From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base*, „Academy of Management Executive” 2001,

nie i rozwój małych organizacji. Warto jednak skupić się na uwarunkowaniach wewnętrznych ze względu na to, że w małym biznesie należy je „traktować jako pierwotne w działalności biznesowej”, ponieważ „głównym obiektem, a zarazem operatorem procesu przedsiębiorczości jest sam przedsiębiorca (jako osoba)”¹²⁰. Jak pisze B. Nogalski, uwarunkowania wewnętrzne przedsiębiorczości organizacyjnej są pierwotne w stosunku do uwarunkowań zewnętrznych. To głównie one powodują gotowość do działań przedsiębiorczych i w istotny sposób przyczyniają się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu¹²¹.

3.2. Innowacje procesów biznesowych w małych przedsiębiorstwach

Innowacyjność odnosi się do chęci, zaangażowania oraz umiejętności tworzenia i realizacji nowych inicjatyw, np. nowych produktów/usług, procesów technologicznych i organizacyjnych, rynków, modeli biznesowych. Stanowi podstawową gotowość do odstąpienia od istniejących, nie najnowocześniejszych praktyk i przedsięwzięć. Pokazuje stopień zaangażowania przedsiębiorstwa w proces twórczy, eksperymentowanie i promowanie oryginalnych pomysłów. Innowacyjność uważana jest za kluczowy komponent przedsiębiorczości. Zwykle wymaga dużych inwestycji na badania i rozwój. Organizacje mogą angażować w działalność innowacyjną własne zasoby ludzkie i finansowe i/lub pozyskiwać innowacje z zewnątrz (współpracując z instytucjami naukowo-badawczymi, wykupując licencje, patenty itp.). Mogą być pionierami innowacyjności lub też naśladowcami. Im bardziej konkurencja na rynku oparta jest na nowych produktach, a nie na obniżce ich cen, tym istotniejszy jest wymiar innowacyjności.

Menedżerowie małych przedsiębiorstw mają świadomość, że warunkiem przetrwania na rynku, gdzie muszą konkurować również ze znacznie silniejszymi

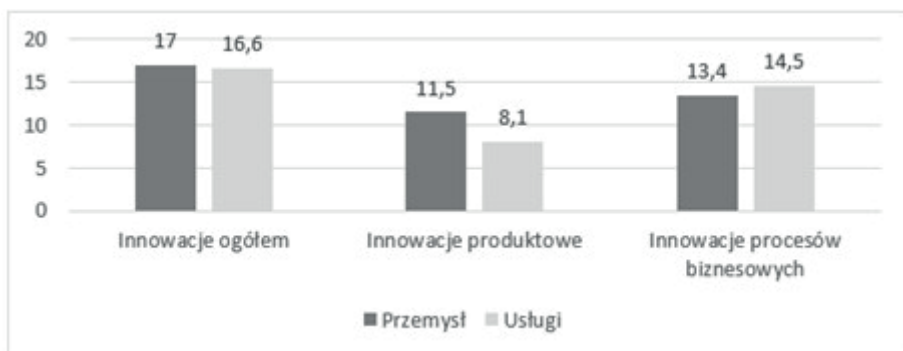
vol. 15, no. 1, s. 64-78; J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, „Strategic Management Journal” 1989, no. 10, s. 75-87; G.G. Dess, G.T. Lumpkin, J.G. Covin, *Entrepreneurial strategy making and firm performance. Test of contingency and configurational models*, „Strategic Management Journal” 1997, no. 18, s. 677-695; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, no. 21, s. 135-172; B. Nogalski, *Przedsiębiorczość – współczesnym wyzwaniem polskiej gospodarki*, [w:] A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek. 50-lecie pracy Mariana Strużyckiego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008, s. 152; J. Wiklund, D. Shepherd, op. cit., s. 71-91; S.A. Zahra, *Environment, corporate entrepreneurship and firm performance. A taxonomic approach*, „Journal of Business Venturing” 1993, vol. 8, no. 4, s. 319-340; S.A. Zahra, J. Covin, *Contextual influence on the corporate entrepreneurship – performance relationship. A longitudinal analysis*, „Journal of Business Venturing” 1995, no. 10, s. 43-58.

120 B. Nogalski, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 152.

121 Ibidem, s. 160.

przedstawicielami dużego biznesu, jest podążanie za zmianami oraz wprowadzanie innowacji. Borykają się jednak z barierami natury finansowej: wysokimi kosztami pozyskania rozwiązań innowacyjnych, skomplikowanymi procedurami pozyskiwania innowacji i złożonymi warunkami ubiegania się o wsparcie publiczne. Są one niezwykle istotne w przypadku innowacji produktowych i technologicznych. Innowacje organizacyjne, dotyczące realizowanych procesów biznesowych, z zasady są mniej kapitałochłonne, przez co mogą być wykorzystywane przez małe przedsiębiorstwa na większą skalę¹²².

Innowacyjność polskiego małego biznesu jest niewysoka (wyk. 3.1). W latach 2016-2018 aktywne innowacyjnie małe przedsiębiorstwa przemysłowe oraz usługowe stanowiły odpowiednio 17% oraz 16,6% ogólnej liczby tych podmiotów.



Wykres 3.1. Innowacyjność małych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2016-2018 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016-2018*, Warszawa, Szczecin 2019, s. 34, 47.

Innowacje produktowe to wprowadzenie na rynek wyrobu lub usługi, które są nowe lub ulepszone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące zmiany pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. Innowacja produktowa może być wynikiem zastosowania nowej wiedzy lub technologii bądź nowych zastosowań lub kombinacji istniejącej wiedzy i technologii. Ulepszenia istniejących produktów polegają na zmianach materiałów, komponentów oraz innych cech zapewniających lepsze ich. Innowacje produktowe w zakresie usług polegają na wprowadzeniu znaczących udoskonaleń w sposobie świadczenia usług, na dodaniu nowych funkcji lub cech do istniejących usług lub na wprowadzeniu całkowicie nowych usług. *Innowacje procesów biznesowych* to wprowadzenie nowych lub ulepszenie procesów biznesowych

122 P. Pyplacz, *Innowacje organizacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Management Forum 2017, vol. 5, no. 4, pp. 21-26.

w przedsiębiorstwie w ramach jednej lub wielu funkcji biznesowych, które znacząco zmieniają dotychczas stosowane procesy biznesowe. Są to metody¹²³:

- produkcji wyrobów lub świadczenia usług;
- z zakresu logistyki, dostaw lub dystrybucji;
- przetwarzania informacji lub komunikacji;
- księgowania lub inne czynności administracyjne;
- działania wewnątrz przedsiębiorstwa lub w relacji z otoczeniem;
- podziału zadań, uprawnień decyzyjnych lub zarządzania zasobami ludzkimi;
- marketingowe w zakresie opakowań, kształtowania cen produktów, promocji, lokowania produktów lub usług posprzedażowych.

Innowacje organizacyjne dotyczą wielu obszarów zarządzania organizacją, a tym samym przyczyniają się w sposób znaczący do rozwiązywania rozmaitych problemów wewnętrznych oraz dotyczących współpracy z interesariuszami. Wśród ich zalet wymienić należy¹²⁴:

- usprawnienie procesów informacyjno-decyzyjnych w przedsiębiorstwie oraz efektywności wymiany informacji z otoczeniem;
- redukcję kosztów administracyjnych i/lub transakcyjnych, co przyczynie się do zwiększenia sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- racjonalizację i lepszą organizację miejsc i sposobów wykonania pracy, wzrost jej wydajności oraz poprawę motywacji i satysfakcji pracowników;
- poprawę zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się oraz zarządzania wiedzą,
- podniesienie sprawności procesów obsługi klientów oraz logistycznych,
- wzmocnienie postaw przedsiębiorczych pracowników oraz ich zaangażowania w realizację celów przedsiębiorstwa.

Innowacje procesów biznesowych są wynikiem interakcji międzyludzkich oraz procesu uczenia się¹²⁵. Stanowią ważny czynnik przewagi konkurencyjnej i sukcesu organizacji wszystkich typów i rozmiarów. Zarządzanie przedsiębiorcze jest wspierane przez innowacyjność organizacyjną, niezbędną do sprawnego działania w trudnej globalnej gospodarce. Jej rola polega także na zapewnieniu wymaganej różnorodności w funkcjonowaniu organizacji. Podczas gdy sprawność realizacji strategii można osiągnąć dzięki odpowiedniemu planowaniu i strukturze, różnorodność strategii zależy od eksperymentowania i kreatywności. Zadaniem kierowników jest utrzymanie odpowiedniej równowagi pomiędzy tymi

123 Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, *Działalność innowacyjna...*, op. cit., s. 39.

124 E. Mieszkajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 349-352; E. Mieszkajkina, *Upravlenie innovacionnymi processami na predpriatii*, [w:] E. Miłosz (red.), *Innowacji w ekonomike. Tekusie naucznye problemy Vostocnoj Evropy*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2013, s. 9-16; P. Pyłacz, op. cit., s. 23; M. Zastempowski, *Innowacyjność małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2019, s. 169-191.

125 J. Ferreira, *Corporate entrepreneurship. A strategic and structural perspective*, „New England Journal of Entrepreneurship” 2001, vol. 4, iss. 2, s. 59-70.

zasadniczo różnymi procesami, co wymaga posiadania przez nich odpowiednich umiejętności menedżerskich.

Wpływ innowacji produktowych na wyniki przedsiębiorstwa nie zawsze można ocenić jednoznacznie, szczególnie w małym biznesie. Z jednej strony zapewniają przedsiębiorstwu możliwość oferowania nowych produktów/usług o dużym potencjale zysku, które spełniają zmieniające się potrzeby klientów. Z drugiej zaś może odciągać zasoby od innych działań tworzących wartość. Ponadto realizacja procesu innowacyjnego wymaga dużego a priori wydatkowania zasobów organizacyjnych, co może zagrozić zdolności do wywiązania się z krótkoterminowych zobowiązań finansowych. Małe przedsiębiorstwa mają istotne ograniczenia zasobowe, co znacznie utrudnia osiągnięcie wysokiego poziomu innowacyjności produktowej¹²⁶.

Innowacje procesów biznesowych nie zawsze są związane ze znacznymi nakładami finansowymi. Wymagają jednak posiadania przez kadrę kierowniczą znacznego kapitału intelektualnego oraz wysokiego poziomu kompetencji menedżerskich. Pozytywny związek między kompetencjami najwyższego kierownictwa, ich postawą przedsiębiorczą, kreatywnością, odpowiednim przywództwem a innowacjami odnotowano w licznych badaniach empirycznych¹²⁷. Jednak niewiele z nich dotyczyło małego biznesu. Warto jednak zwrócić uwagę na dominującą rolę kierowników najwyższego szczebla, którzy przeważnie mają udział własnościowy w swoich przedsięwzięciach. Kompetentne przywództwo wspiera orientację przedsiębiorstwa na innowacje, ale także wpływa bezpośrednio na jego wyniki¹²⁸. Kompetencje kierowników, doświadczenie, ich wartości, a także osobowość wpływają na poziom innowacyjności biznesu, kierunki jego rozwoju, sposób interpretacji stwarzanych przez otoczenie sytuacji¹²⁹.

126 P.M. Kreiser, L.D. Marino, D.F. Kuratko, K.M. Weaver, *Disaggregating entrepreneurial orientation. The non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance*, „Small Business Economics” 2013, vol. 40, iss. 2, s. 273-291; N. Rosenbusch, J. Brinkmann, A. Bausch, *Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs*, „Journal of Business Venturing” 2011, no. 26, s. 441-457; J. Wiklund, H. Patzelt, D.A. Shepherd, *Building an integrative model of small business growth*, „Small Business Economics” 2009, vol. 32, iss. 4, s. 351-374.

127 W. Głód, T. Ingram, *Procesy innowacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach – studia przypadków*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 212, s. 52-69; H. Lee, D. Kelley, *Building dynamic capabilities for innovation. An exploratory study of key management practices*, „R&D Management” 2008, vol. 38, no. 2, s. 155-168; M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012, s. 33-36.

128 K. Matzler, E. Schwarz, N. Deutinger, R. Harms, *The relationship between transformational leadership, product innovation and performance in SMEs*, „Journal of Small Business and Entrepreneurship” 2008, vol. 21, iss. 2, s. 139-151.

129 D.C. Hambrick, *Upper echelons theory. An update*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, no. 2, s. 337.

Budowa organizacji chłonnej na innowacje procesów biznesowych wymaga od właścicieli i menedżerów nie tylko gotowości do podejmowania nowych inicjatyw, lecz przede wszystkim umiejętności wnikliwej analizy otoczenia i środowiska wewnętrznego, dostrzegania okazji i przełożenia ich na działania oraz zaangażowania załogi w te zadania. Opracowanie i wdrażanie nowych rozwiązań organizacyjnych wymagają zapewnienia przez kierownictwo przedsiębiorstwa dodatkowego czasu dla pracowników na realizację działań w tym zakresie oraz przeznaczenia na te cele niezbędnych zasobów. Innowacyjność organizacji jest pozytywnie skorelowana z poziomem efektywności zarządzania oraz rośnie wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa. W małych jednostkach posiadany potencjał innowacyjny jest przeciętny, co może wynikać z braku aktywności innowacyjnej pracowników¹³⁰. A przecież nowe rozwiązania organizacyjne, odkrywanie unikalnych technologii, produktów lub procesów to skutek innowacyjności kadry kierowniczej i personelu¹³¹. Często podkreśla się, że innowacyjność małego przedsiębiorstwa zależy od przedsiębiorczości i kreatywności osób nim kierujących¹³². Jednak ciągła orientacja organizacji na innowacje to efekt synergii dobrej współpracy wszystkich jej pracowników, angażującej ich talenty i kreatywność. To domena nie tylko kierownictwa, lecz także całego zespołu, w ramach którego tworzy się przedsiębiorcza kultura organizacyjna, nowe systemy wychwytywania i gromadzenia wiedzy, dzielenia się doświadczeniami. Innowacyjność i możliwości pojedynczego przedsiębiorcy są zawsze ograniczone. G. Akehurst, J.M. Comeche i M.-A. Galindo przeprowadzili badania empiryczne, z których wynika, że innowacyjność jest większa, jeżeli po pierwsze, kierownictwo potrafi zaangażować pracowników w opracowanie pomysłu i odpowiednio ich zmotywuje, co zwiększy satysfakcję podwładnych z pracy. Po drugie, jeżeli w przedsiębiorstwie zostanie zbudowany system otwartej, życzliwej, pełnej zaufania komunikacji. Przedsiębiorcza kultura powoduje, że wysiłki zespołu prowadzą do powstawania niezliczonych małych innowacyjnych pomysłów, pomagają jego członkom rozwijać się, zdobywać nowe umiejętności. Prowadzi do zwiększenia innowacyjności małego przedsiębiorstwa¹³³.

Dobrze funkcjonujący system opracowania i wdrażania innowacji procesów biznesowych wspomaga budowę strategii dostosowanych do zmieniających się warunków rynkowych, opartych na nowych i ulepszonych produktach i usługach

130 M. Pichlak, op. cit., s. 219-233.

131 R.G. McGrath, *Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, no. 1, s. 118-131.

132 S.D. Dobrev, W.P. Barnett, *Organizational roles and transition to entrepreneurship*, „The Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, no. 3, s. 433-449.

133 G. Akehurst, J.M. Comeche, M.-A. Galindo, *Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME*, „Small Business Economics” 2009, vol. 32, no. 3, s. 277-289.

oraz opanowaniu nowych rynków¹³⁴. Pozwala także na pokonanie problemu ograniczonych zasobów małych przedsiębiorstw dzięki kreatywnemu wykorzystaniu i połączeniu zasobów istniejących oraz wyszukiwaniu najlepszych rozwiązań zewnętrznych w celu uzupełnienia braków¹³⁵. Aby przedsiębiorstwo mogło się rozwijać, wszystkie procesy zarządcze powinny się opierać na innowacjach.

Pozytywny, ale niewielki wpływ innowacyjności na wyniki małych przedsiębiorstw odnotowali w swoich badaniach J. Wiklund i D. Shepherd¹³⁶. Innowacje to mechanizm, który wspomaga wdrożenie współczesnych metod i narzędzi zarządzania. Proces innowacyjny polegający na doskonaleniu i wprowadzeniu nowych technologii, rozwiązań organizacyjnych, sposobów współpracy z rynkiem i klientami, wraz z towarzyszącą tym działaniom wiedzą jest źródłem doskonalenia systemu zarządzania przedsiębiorstwa¹³⁷.

Zgodnie z podejściem systemowym, realizacja jakichkolwiek innowacji oznacza celową zmianę jednego lub kilku podsystemów organizacyjnych. W istocie prowadzi to do powstania nowego systemu, z nowymi elementami i więziami, nowymi znaczeniami głównych charakterystyk oraz parametrów wyjściowych. Mali przedsiębiorcy myśląc o rozwoju, zazwyczaj preferują innowacje techniczne, technologiczne oraz produktowe. Nie rozpatrują swojego przedsiębiorstwa jako systemu, wychwytyują z niego tylko pojedynczy proces lub element. Potencjał systemu w tym przypadku sprowadza się do jego technicznej i technologicznej składowej. Potencjał organizacyjny i kadrowy, czyli poszerzenie możliwości dzięki bardziej efektywnemu zarządzaniu oraz rozwojowi zasobów ludzkich, nie w pełni się wykorzystuje.

Konieczność wprowadzenia innowacji do systemu zarządzania małym przedsiębiorstwem wywołuje najczęściej zmiana jego celów wywołana przez rozmaite przemiany zachodzące w środowisku zewnętrznym. Dochodzi do nich coraz częściej, są głębsze, zasadniczo inne. Wcześniejsze doświadczenia w rozwiązywaniu problemów zarządzania stają się mało przydatne lub całkiem nieadekwatne. Do tego tempo zmian warunków zewnętrznych znacząco wyprzedza tempo przebudowy świadomości oraz kompetencji zawodowych właścicieli i kierownictwa większości małych przedsiębiorców, którzy z reguły nie posiadają specjalnego wykształcenia z zakresu zarządzania.

134 R.D. Ireland, J.G. Covin, D.F. Kuratko, *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, vol. 33, iss. 1, s. 9-46; C. Lechner, S.V. Gudmundsson, *Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance*, „International Small Business Journal” 2014, vol. 32, iss. 1, s. 36-60; G. Qian, L. Li, *Profitability of small- and medium-sized enterprises in high-tech industries. The case of the biotechnology industry*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, no. 9, s. 881-887.

135 C. Lechner, S.V. Gudmundsson, op. cit., s. 36-60.

136 J. Wiklund, D. Shepherd, op. cit., s. 71-91.

137 R. Helm, O. Mauroner, M. Dowling, *Innovation as mediator between entrepreneurial orientation and spin-off venture performance*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business” 2010, vol. 11, no. 4, s. 472-491.

W tab. 3.2 pokazane zostały czynniki, które miały wpływ na podjęcie przez małe przedsiębiorstwa decyzji o rozpoczęciu działalności innowacyjnej lub utrudniały jej prowadzenie. Dane dotyczą przedsiębiorstw nieinnowacyjnych, czyli takich, które nie wdrożyły w badanym okresie żadnych innowacji, ani nie prowadziły działalności badawczo-rozwojowej oraz działalności innowacyjnej zaniechanej lub niezakończonych.

Małe przedsiębiorstwa nie wdrażają innowacji ze względu na brak przekonującego powodu dla ich wprowadzenia, a nie dlatego, że bariery okazały się za wysokie. Oznacza to, że kadra zarządzająca nie wyczuwa potrzeby unowocześniania swoich przedsiębiorstw. Nieprzypadkowo wśród przyczyn, z powodu których przedsiębiorstwa nie wprowadziły innowacji znaczenie czynnika „brak dobrych pomysłów na innowacje” oceniono jako wysokie przez największą liczbę przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych. Dwie najważniejsze bariery, tak w przemyśle, jak i w sferze usług, to zbyt wysokie koszty działalności innowacyjnej oraz brak pracowników o odpowiednich umiejętnościach w przedsiębiorstwie.

M. Świeszcza dokonała analizy uwarunkowań potencjału innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw i wykazała, że zdolność do prowadzenia działalności innowacyjnej jest zjawiskiem złożonym, uzależnionym od wielu determinant o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Uwarunkowania zewnętrzne mają mniejszą siłę oddziaływania niż wewnętrzne. Wśród czynników wewnętrznych najmocniejszy pozytywny wpływ ma sfera zasobów ludzkich, nieco mniejszy – obszar wiedzy. Czynniki makrootoczenia oraz sfera finansowa przedsiębiorstw to determinanty neutralne z nieznaczną tendencją pozytywną, natomiast czynniki mikrootoczenia oraz sfera rzeczowa przedsiębiorstw należą do grupy neutralnych uwarunkowań¹³⁸.

Badając innowacyjność małych przedsiębiorstw, M. Zastempowski udowodnił, że jej poziom zależy od¹³⁹:

- 1) zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa, na którą składają się zdolności przywódcze właściciela i kadry zarządzającej, ich nastawienie do innowacyjności, stosowane systemy szkoleń pracowników oraz ich kultura techniczna;
- 2) charakterystyki przedsiębiorstwa, obejmujące rodzaj produktów stanowiących główny obszar działania oraz udział nakładów B+R w przychodach ze sprzedaży;
- 3) środowisko zewnętrzne, zawierające takie czynniki, jak wsparcie dla małego biznesu, konkurencja cenowa w sektorze oraz aktywność innowacyjna konkurentów krajowych.

¹³⁸ Ibidem, s. 209-210.

¹³⁹ M. Zastempowski, op. cit, s. 169-191.

Tabela 3.2. Przyczyny braku innowacji oraz bariery innowacyjności w małych przedsiębiorstwach w latach 2014-2016

Przyczyny	Przemysł	Usługi
<i>Przyczyny nie wdrożenia innowacji w przedsiębiorstwach nieinnowacyjnych*</i>		
brak przekonującego powodu dla wprowadzenia innowacji	81,7	92,6
rozważano wdrożenie innowacji, ale bariery okazały się za wysokie	18,3	7,4
<i>Przyczyny, z powodu których przedsiębiorstwa nie wprowadziły innowacji**</i>		
niski popyt na innowacje na rynku	6,0	5,4
brak potrzeby wdrażania innowacji z uwagi na wcześniejsze innowacje	6,4	4,9
brak potrzeby wdrażania innowacji z uwagi na niewielką konkurencję na rynku	5,0	3,5
brak dobrych pomysłów na innowacje	8,1	10,4
<i>Bariery innowacyjności**</i>		
brak możliwości finansowania innowacji ze źródeł wewnętrznych przedsiębiorstwa	10,5	3,5
brak możliwości finansowania innowacji ze źródeł zewnętrznych – kredytów bądź środków w ramach finansowania <i>private equity</i> (w tym <i>venture capital</i>)	7,7	3,2
zbyt wysokie koszty innowacji	11,7	4,1
brak personelu o odpowiednich umiejętnościach	5,7	1,6
brak partnerów do współpracy	4,3	1,3
trudności w pozyskaniu publicznych grantów bądź subsydiów na innowacje	8,5	2,8
niepewny popyt na rynku na pomysły innowacyjne przedsiębiorstwa	6,4	2,3
zbyt duża konkurencja na rynku	6,7	2,8
regulacje prawne tworzące dodatkowe obciążenia	7,3	2,1
regulacje prawne tworzące niepewność	8,2	2,1
regulacje prawne tworzące brak spójności w całej Unii Europejskiej	5,6	2,1

* w % przedsiębiorstw nieinnowacyjnych.

** przedsiębiorstwa, które oceniły znaczenie danego czynnika jako „wysokie” w % przedsiębiorstw nieinnowacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014-2016* tablice, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-latach-2014-2016,2,15.html> [dostęp: 6.11.2020].

Wprowadzanie innowacji jest warunkiem koniecznym dla rozwoju każdego przedsiębiorstwa, jednakże w przypadku małego biznesu nierzadko daje szansę na przetrwanie. Są to działania wymagające wiedzy i doświadczenia pracowników, wyposażenia w nowoczesne technologie informacyjne, współpracy ze sferą badawczo-rozwojową itp. Właściwa integracja tych wszystkich elementów ma kluczowe znaczenie dla przyszłości podmiotu, w przypadku małych jednostek gospodarczych jest to dodatkowo newralgiczne zagadnienie, m.in. ze względu na jego ograniczony dostęp do środków finansowych, nowoczesnych technologii oraz wiedzy menedżerskiej¹⁴⁰. Rozwój małych jednostek gospodarczych może być oparty na wdrożeniu współczesnych rozwiązań menedżerskich, czyli wprowadzeniu celowych modyfikacji w strategii, strukturze organizacyjnej, sposobach produkcji, współdziałaniu ludzi, kontaktach z interesariuszami, kulturze organizacyjnej itp. Wiele zmian powstaje w małych przedsiębiorstwach spontanicznie, często metodą prób i błędów, innowacje w sferze zarządzania natomiast powinny być przemyślane, odpowiednie do wybranego kierunku rozwoju oraz postawionych celów. Unowocześnianie systemu zarządzania to przejście na nowy, bardziej doskonały sposób funkcjonowania, który da przedsiębiorstwu nowe możliwości.

3.3. Współczesne metody i techniki zarządzania a problemy małych przedsiębiorstw

Wielkość przedsiębiorstwa to czynnik istotnie wpływający na możliwość zastosowania współczesnych metod i narzędzi zarządzania. Duże podmioty są przeważnie zdywersyfikowane, mają rozbudowaną strukturę organizacyjną, skomplikowane procesy technologiczne, szersze relacje z otoczeniem, szerokie spektrum zasobów, wykształconą kadrę posiadającą różnorodne kwalifikacje, zdolności do pozyskiwania kapitału. Dlatego zakres sfer, w których można i często trzeba wprowadzić modernizację i usprawnienia, jest dość szeroki. Małe przedsiębiorstwach ze względu na ich specyficzne cechy, mają ograniczone możliwości unowocześniania zarządzania. Nie tylko ze względu na mniej skomplikowane funkcje i systemy. Poważnym ogranicznikiem są mniejsze umiejętności i wiedza menedżerska właścicieli i kadry zarządzającej w porównaniu z dużymi podmiotami.

Podjęcie decyzji o wdrożeniu współczesnych rozwiązań menedżerskich zwykle opiera się na analizie kosztów i korzyści. Powinny one być zaprojektowane tak, by ułatwiać proces zarządzania przedsiębiorstwem oraz usprawnić jego relacje z otoczeniem, nie powodując przy tym poważnego dodatkowego obciążenia finansowego. Liczbę i charakter wdrażanych współczesnych metod i narzędzi zarządzania należy

140 M. Świeszczyk, *Potencjał innowacyjny firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 83-84.

dostosować do wielkości przedsiębiorstwa. W małym biznesie zasadnym jest skupienie się na kluczowych obszarach decydujących o przetrwaniu i rozwoju organizacji.

Wyniki badań przeprowadzonych w małych przedsiębiorstwach w ramach Tacis Project SMERUS9501 świadczą o tym, że około 76% z nich wskazuje na trudności w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Największą trudność sprawiają (ankietowani mogli wybierać kilka odpowiedzi)¹⁴¹:

- planowanie strategiczne (40% badanych przedsiębiorstw);
- analiza i ocena otoczenia (23%);
- wychwytywanie i analiza ukrytych problemów w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (27%);
- planowanie bieżące (21%);
- utworzenie efektywnego systemu kontroli (16%);
- budowa systemu opracowania i wdrażania innowacji (14%);
- motywowanie personelu (14%);
- organizacja efektywnego systemu księgowości (12%);
- kształtowanie racjonalnej struktury organizacyjnej (7%);
- analiza wyników działalności przedsiębiorstwa (6%).

W europejskim projekcie FutureSME współfinansowanym przez Komisję Europejską w ramach 7. Programu Ramowego przeprowadzono analizę aktualnych problemów z jakimi borykają się MŚP oraz potencjalne problemy, które mogą się pojawić w wyniku spodziewanych zmian w przyszłości (rys. 3.1).

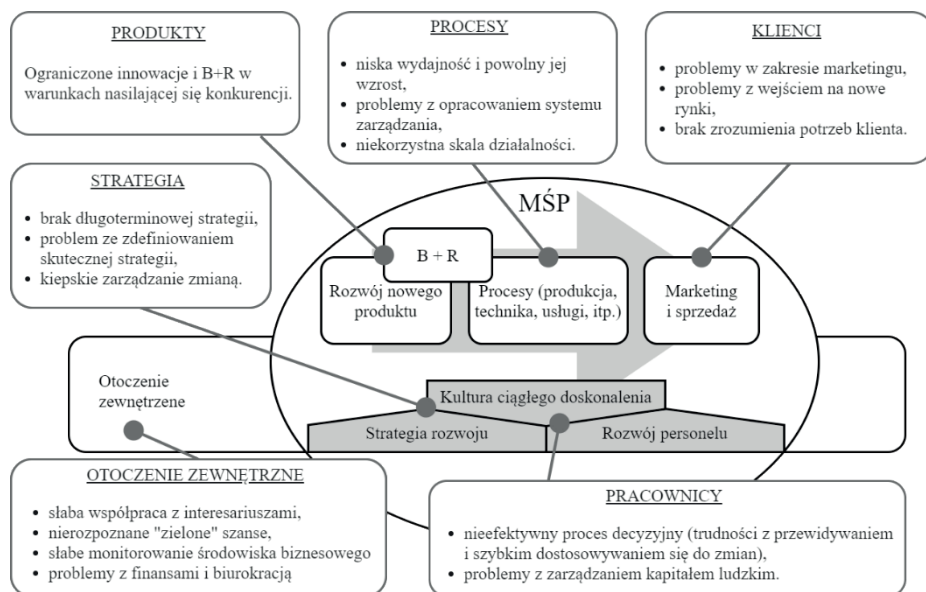
Badania wykazały, że istotnym problemem są nieefektywne procesy zarządzania. Najniżej ocenianymi jego elementami w MŚP są¹⁴²:

- *sprzedaż i marketing* – przede wszystkim niskie kompetencje w zakresie wejścia na rynki zagraniczne, a także definiowania i komunikowania przewag konkurencyjnych;
- *strategia* – brak strategii rozwoju przedsiębiorstwa i koncentracja na działaniach krótkoterminowych, a w konsekwencji mała dywersyfikacja produkcji i opóźniona reakcja na zmiany rynku związane z pojawianiem się nowych potrzeb klientów, czy innowacyjnych technologii;
- *interakcje z klientem* – braki w zakresie badania potrzeb nabywców i budowania z nimi długofalowych relacji oraz niska świadomość konieczności tych działań;
- *efektywność produkcji* – niewystarczająca wiedza i umiejętności w zakresie nowych rozwiązań pozwalających na podniesienie efektywności poszczególnych procesów oraz operacji biznesowych;

141 Tacis Project SMERUS9501. *Tehnicheskoe sodejstvie v sozdanii Resursnogo centra malogo predprinimatel'stva. Innovacionnye processy v malom predprinimatel'stve*, rcsme.ru/library/df/3537/10001 [dostęp: 25.09.2017].

142 *Problemy, szanse i zagrożenia w sektorze ŚP*, <https://lean.org.pl/problemy-szanse-i-zagrozenia-w-sektorze-sp/> [dostęp: 2.11.2020].; Bank Pekao SA, *Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2017. Temat specjalny: Technologie cyfrowe w mikro i małych firmach*, Warszawa 2018, s. 110-130.

- *kultura organizacyjna* – mało innowacyjna, nie nastawiona na zmiany, nie promująca kreatywnych i przedsiębiorczych działań pracowników;
- *komunikacja wewnętrzna* – niska jakość komunikacji kierowniczej, nieefektywny proces decyzyjny, brak jasnego podziału odpowiedzialności za komunikację i związane z tym niedoinformowanie pracowników;
- *pomiar efektywności* – problemy z pomiarem i poprawą efektywności procesów produkcyjnych, techniczno-technologicznych, organizacyjnych i innych, brak znajomości najnowszych rozwiązań dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem;
- *technologie cyfrowe* – niski poziom rozwoju infrastruktury cyfrowej i dostępu do łączności, umiejętności cyfrowych personelu, intensywności wykorzystania Internetu, zakresu wdrażania technologii cyfrowych oraz wykorzystania cyfrowych usług publicznych.



Rysunek 3.1. Innowacyjność małych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2016-2018 (w %)

Źródło: M. Góral, R. Horbal, T. Koch, Z. Maśluszczak, B. Misiurek, *Adaptive manufacturing model – a chance for european smes to become successful global players: conclusions based on experience from future sme project*, [w:] E. Chlebus (red.), *Production engineering: innovations and technologies of the future*, Institute of Production Engineering and Automation, Wrocław University of Technology, Wrocław 2011, s. 43-47.

Wiele małych przedsiębiorstw nie interesuje się nowoczesnymi metodami zarządzania, ponieważ ich właściciele i kadra zarządzająca nie ma świadomości, że pozwalają one nie tylko na zwiększanie produktywności i efektywności realizacji poszczególnych funkcji, ale również poprawiać jakość przy stosunkowo niedużych

nakładach inwestycyjnych. Dodatkowo stwarzają możliwość uzyskania lepszej pozycji konkurencyjnej dzięki zwiększaniu elastyczności oraz nawiązywaniu bliższej współpracy z kooperantami i klientami. W innych przedsiębiorstwach nowoczesne rozwiązania menedżerskie są wprowadzane w ograniczonej formie, bez rzeczywistego zrozumienia i uwzględnienia specyficznych uwarunkowań małego biznesu. Jeszcze inne po prostu wdrażają to, co doradzili im doradcy lub konsultanci, lub przyjmują praktyki podobnych organizacji, ale bez uprzedniej ich krytycznej oceny i internalizacji we własnym kontekście. Nie jest zatem zaskakujące, że zastosowanie wielu bardziej zaawansowanych metod i technik kończy się niepowodzeniem, frustracją i zmarnowaniem zasobów i wysiłku. Przejmowanie praktyk dużych organizacji i zastosowanie ich w małych nie jest możliwe.

Porównanie wymienionych wyżej problemów związanych z nieefektywnym zarządzaniem w małych przedsiębiorstwach z wynikami badań Bain & Company, pozwala na zidentyfikowanie metod, które mogą być przydatne dla usprawnienia funkcjonowania tych jednostek. W badaniach Bain & Company z 2018 r. analizowane były 25 najczęściej wykorzystywanych metod i narzędzi zarządzania oraz satysfakcja z ich wdrożenia w przedsiębiorstwach różnej wielkości. W tab. 3.3 pokazano, które metody mogą być przydatne do rozwiązywania poszczególnych problemów małych przedsiębiorstw. Niektóre problemy zostały połączone, ponieważ dotyczą tych samych sfer funkcjonowania organizacji i do ich usprawnienia mogą być przydatne te same metody. W tabeli zawarte są także dane o liczbie wdrożeń każdej metody oraz satysfakcji z jej zastosowania w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 3.3. *Sfery problemowe w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami oraz wdrożenia metod i narzędzi z badania Bain & Company (w % od liczby badanych przedsiębiorstw)*

Nazwa metody	Pozycja w rankingu	Wdrożenia	Satysfakcja
<i>Sfera: strategia</i>			
Strategic Planning (Planowanie strategiczne)	1	48	4,03
Mission and Vision Statements (Zarządzanie poprzez misję i wizję)	10	32	4,00
Balanced Scorecard (Strategiczna Karta Wyników)	14	29	3,93
Strategic Alliances (Alianse Strategiczne)	17	25	3,93
Mergers and Acquisitions (Fuzje i przejęcia)	19	24	3,90
Scenario and Contingency Planning (Planowanie scenariuszowe i awaryjne)	22	19	3,99
<i>Sfera: efektywność produkcji</i>			
Benchmarking	3	46	3,94
Total Quality Management (Kompleksowe zarządzanie jakością)	8	34	4,09
Business Process Reengineering	15	28	4,02
Agile Management (Zwinne zarządzanie)	18	24	4,00

Organizational Time Management (Zarządzanie czasem w organizacji)	20	22	3,96
<i>Sfery: sprzedaż i marketing + interakcje z klientem</i>			
Customer Relationship Management (Zarządzanie relacjami z klientami)	2	48	4,01
Supply Chain Management (Zarządzanie łańcuchem dostaw)	5	40	4,05
Customer Satisfaction Systems (Pomiar satysfakcji klienta)	6	38	4,03
Customer Segmentation (Segmentacja klientów)	16	27	4,06
Customer Journey Analysis (Analiza ścieżek klientów)	23	18	4,06
<i>Sfery: kultura organizacyjna + komunikacja wewnętrzna</i>			
Change Management Programs (Zarządzanie zmianami)	7	34	3,90
Employee Engagement Systems (Zarządzanie zaangażowaniem pracowników)	11	31	3,87
Core Competencies (Kluczowe kompetencje)	12	30	3,92
<i>Sfery: technologie cyfrowe + pomiar efektywności</i>			
Advanced Analytics (Zaawansowana analityka danych)	4	42	4,06
Digital Transformation (Transformacja cyfrowa)	9	32	4,07
Internet of Things (Internet Rzeczy)	13	30	4,07
Price Optimization Models (Modele optymalizacji cen)	21	20	4,06
Complexity Reduction (Redukcja złożoności)	24	17	3,88
Zero-Based Budgeting (Budżetowanie od zera)	25	10	3,82

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem danych z: D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools & Trends*, Bain & Company, Boston 2018, s. 3.

Małe przedsiębiorstwa borykają się z wieloma problemami strategicznymi, taktycznymi i operacyjnymi. Podsumowując wyniki badań przedstawionych wyżej oraz innych¹⁴³, można sformułować ich potrzeby w zakresie usprawniania i unowocześnia zarządzania:

143 E. Mieszajkina, *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2010, nr 2(10), s. 79-92; E. Mieszajkina, *The role of modern management concepts in the creation of enterprising organizations*, [w:] W. Sitko, A. Rakowska (red.), *Creating the entrepreneurship in contemporary organizations*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2009, s. 23-38; E. Mieszajkina, A. Rybacha, *Ocena nowoczesności zarządzania przedsiębiorstwami Lubelszczyzny*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik naukowy Politechniki Śląskiej” 2013, nr 3(23), s. 73-85; W. Sitko, E. Mieszajkina, *Kreowanie zarządzania przedsiębiorczego w organizacjach przemysłu wydobywczego*, „Przegląd Górniczy” 2011, nr 9(1066), s. 138-141.

- 1) tworzenie i wdrażanie strategii konkurencyjnych poprzedzone analizą istniejących i potencjalnych szans i zagrożeń;
- 2) usprawnienie zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkowanie kultury organizacyjnej na przedsiębiorczość i zmiany;
- 3) wprowadzenie innowacji w zakresie produktów, usług i sposobów prowadzenia działalności;
- 4) zwiększenie wydajności i efektywności procesów produkcyjnych i biznesowych oraz procesów zarządzania nimi;
- 5) rozwój alternatywnych modeli finansowych, poszukiwanie alternatywnych źródeł finansowania;
- 6) modernizacja działań w zakresie zrozumienia potrzeb klientów, doskonalenie obsługi i utrzymanie ich lojalności.

Małe przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości posiadają potencjał, aby rozwinąć swoją zdolność do konkurowania i rozwoju w coraz bardziej złożonej i ciągle zmieniającej się gospodarce globalnej. Wykorzystać go potrafią te z nich, których właściciele podejmą się systematycznego, konsekwentnego unowocześniania systemów zarządzania. Rozwiną umiejętności krótkookresowego i strategicznego myślenia. Opracują systemy śledzenia zmian zachodzących w ich otoczeniu i środowisku wewnętrznym, by móc szybko i w innowacyjny sposób zidentyfikować i zareagować na pojawiające się szanse i zagrożenia. Wzmocnią zdolności dynamiczne i operacyjne swoich przedsiębiorstw, dostosują zasoby, procesy i technologie do wizji rozwoju. Zorientują strategię na klientów i rynek. Będą dążyć do zbudowania kultury przedsiębiorczej, proinnowacyjnej, opartej na wzajemnym szacunku. Zmobilizują zdolności przywódcze, operacyjne i strategiczne poprzez wprowadzenie szybkich zmian w celu dostosowania się do otoczenia, a jednocześnie do kształtowania go¹⁴⁴.

144 U. Bititci, C. Maguire, J. Gregory, op. cit.; W. Sitko, E. Mieszajkina, *Niepewność w zarządzaniu a rozwój organizacji*. „Organizacja i Zarządzanie” 2006, nr 37, s. 161-168; A. Sitko-Lutek (red.), *Kompetencje i kultura organizacyjna przedsiębiorstw w perspektywie międzynarodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2014, s. 191-194.

4. Współczesne metody w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami – sfera strategii

4.1. Strategic Planning (Planowanie strategiczne)

Istotą planowania strategicznego jest zapewnienie długookresowego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Jest to proces, w którym racjonalną analizę obecnej sytuacji organizacji oraz uwarunkowań otoczenia uzupełnia się prognozowaniem wewnętrznych i zewnętrznych możliwości i zagrożeń, w wyniku czego formułuje się przyszłościowy stan przedsiębiorstwa i określa się sposoby i środki jego osiągnięcia.

Krótkoterminowość, nieprzywiązywanie wystarczającej uwagi do planowania strategicznego, słabe skanowanie otoczenia biznesowego i brak możliwości szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu to główne problemy małych przedsiębiorstw. Zadanie opracowania strategii i sformułowania planów na jej podstawie okazuje się trudne nawet dla dużych organizacji zatrudniających wykwalifikowanych specjalistów w tym zakresie. Kadra kierownicza w małym biznesie nie posiada wystarczającej wiedzy i umiejętności potrzebnych do rozwiązania tego tak ważnego problemu zarządzania.

Współczesne organizacje podczas opracowywania, rozwijania i wdrażania swoich strategii, muszą dostosowywać się do zmiennych warunków otoczenia. Wysoki stopień jego złożoności i niepewności znacznie utrudnia zdobywanie i utrzymywanie pozycji konkurencyjnej przez wszystkie podmioty gospodarcze, a szczególnie małe. Aby temu sprostać, przedsiębiorstwa muszą „myśleć strategicznie” oraz dostosowywać wewnętrzne struktury, procesy i elementy organizacji do zmieniających się warunków przy uwzględnieniu wymogów innowacyjności oraz aktualnych kompetencji organizacji¹⁴⁵. W procesie planowania strategicznego menedżerowie powinni określić podstawowe kierunki rozwoju przedsiębiorstwa na czterech poziomach: główny obszar działania, rodzaj przewagi konkurencyjnej, pożądane tempo rozwoju oraz źródła i rodzaj niezbędnych zasobów gwarantujących osiągnięcie postawionych celów strategicznych¹⁴⁶.

145 Y. Allaire, M. E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 9.

146 A. Kaleta, A. Witek-Crabb, *Treść strategii – wybór strategiczny*, [w:] A. Kaleta (red.), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2014, s. 80–81.

W Polsce plany strategiczne opracowuje 46% małych i średnich przedsiębiorstw, przy czym mają one zazwyczaj charakter ogólny i nie są oparte na solidnej analizie posiadanych słabych i mocnych stron. Strategia jest postrzegana jako określenie raczej samej wizji działania niż mierzalnych celów¹⁴⁷. Małe przedsiębiorcy sens i cel istnienia swojego biznesu widzą w zapewnieniu przychodów ze sprzedaży oraz zysków. Te krótkookresowe elementy w rankingu wskazywanych celów biznesowych zdecydowanie dominują nad elementami długofalowymi, takimi jak budowa trwałych relacji z klientami, partnerami i pracownikami. Jest to poważny problem małego biznesu. Kadra zarządzająca małych przedsiębiorstw, gdzie szczególne znaczenie ma racjonalne i efektywne gospodarowanie posiadanymi (zazwyczaj skąpyimi) zasobami, powinna do każdej decyzji w tym zakresie podchodzić w sposób strategiczny.

By proces planowania strategicznego był skuteczny, powinien obejmować szereg działań, wśród których należy wymienić¹⁴⁸:

- sformułowanie wizji, misji i podstawowych wartości przedsiębiorstwa;
- identyfikacja obecnych i przyszłych oczekiwań interesariuszy, a szczególnie potrzeb klientów w docelowych segmentach rynku;
- określenie potencjalnych obszarów biznesowych oraz zbadanie obecnych i potencjalnych rynków pod kątem szans i zagrożeń;
- dokonanie analizy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa w stosunku do konkurencji i określenie, które elementy łańcucha wartości mogą zostać utworzone samodzielnie, a które należy nabyć;
- opracowanie alternatywnych strategii, ich ocena i wybór optymalnej;
- stworzenie korzystnego modelu biznesowego, który pozwoli na osiągnięcie pożądanego pozycji konkurencyjnej;
- przygotowanie programów, polityk i planów wdrożenia strategii;
- opracowanie wspierającej struktury organizacyjnej, procesów informacyjno-decyzyjnych, systemów zarządzania zasobami ludzkimi oraz kontroli;
- ciągłe monitorowanie działań i szybkie reagowanie na nieprzewidziane sytuacje lub zmiany w środowisku wewnętrznym przedsiębiorstwa i/lub w jego otoczeniu.

M. Romanowska analizując zagadnienia planowania strategicznego w małym biznesie stwierdziła, że jest to dla kadry kierowniczej bardzo trudne zadanie. Chociaż przedsiębiorstwa tej wielkości na ogół nie są mocno zdywersyfikowane, rzadko wychodzą poza granice jednego sektora, działają na dobrze rozpoznanym rynku lokalnym lub regionalnym, mają krótki łańcuch wartości, nie posiadają

147 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Wspieramy dobre zarządzanie*, <https://poig.parp.gov.pl/files/74/81/545/14326.pdf> [dostęp: 7.09.2018], s. 6.

148 D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 54-55; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 32-39.

skomplikowanych procedur i struktur, przygotowanie planu strategicznego jest dużym wyzwaniem. Przyczyn jest kilka. Mały przedsiębiorca podejmuje decyzje strategiczne w warunkach silnego stresu, ponieważ ponosi on osobiste ryzyko dokonania złych wyborów. Każda nietrafiona decyzja lub błąd strategiczny może oznaczać bankructwo i koniec działalności. Właściciel przedsiębiorstwa najczęściej nie ma potrzebnego wykształcenia, nie może skorzystać z pomocy wykwalifikowanych menedżerów, nie ma dostępu do baz danych, nie stać go też na zatrudnianie firmy doradczej. Przez to ma poważne trudności związane z prognozowaniem zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa w długiej perspektywie czasowej¹⁴⁹. Przez to opisany wyżej proces planowania strategicznego jest zubożony i często wadliwy.

Małe przedsiębiorstwa nie mają istotnego wpływu na otoczenie, w którym funkcjonują, dlatego muszą skoncentrować się na jego dokładnym poznaniu i skutecznym dostosowaniu swojej działalności do zewnętrznych warunków i wymagań. Pomocne w tym są klasyczne i współczesne metody planowania strategicznego. Dają one możliwość przedsiębiorstwu¹⁵⁰:

- wszechstronnego określenia, jakim ma się stać w przyszłości i jak najlepiej to osiągnąć;
- pełnej oceny potencjału, wyraźnego łączenia celów biznesowych z działaniami i zasobami niezbędnymi do ich osiągnięcia;
- zadawania pytań i uzyskiwania odpowiedzi na najistotniejsze pytania stojące przed zespołem kierowniczym, zwłaszcza dotyczących ważnych i nieodwołalnych decyzji na temat zaangażowania zasobów.

A. Kaleta twierdzi, że małym przedsiębiorstwom są potrzebne dalekosiężne strategie. W odróżnieniu od dużego biznesu okresy planowania strategicznego są w małym biznesie stosunkowo krótkie – 2-3 lata do przodu. Myślenie perspektywiczne daje możliwość dopełnienia swoistej elastyczności działania o zdolność do strategicznego, świadomego kształtowania rozwoju i przejmowania inicjatywy. Jest to szczególnie ważne, jeśli wziąć pod uwagę kolejną cechę małych przedsiębiorstw, a mianowicie zagrożenia wynikające z popełnienia błędów, takich jak nadmierne rozproszenie środków, nietrafna ocena ryzyka, pominięcie okazji. Brak wystarczających rezerw pozwalających zrekompensować skutki błędów powoduje, że właściciel nie może pozwolić sobie na ryzyko eksperymentowania, działania metodą prób i błędów. Niezbędne jest więc przemyślenie każdego konkretnego działania wraz z rozpoznaniem możliwych długofalowych konsekwencji. Potrzebna jest

149 M. Romanowska, *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 96-98.

150 D.J. Collis, M.G. Rukstad, *Can you say what your strategy is?*, „Harvard Business Review” 2008, April, s. 82-90; M. Gottfredson, S. Schaubert, *The breakthrough imperative. How the best managers get outstanding results*, HarperCollins, New York 2008; Ch. Zook, J. Allen, *Repeatability. Build enduring businesses for a world of constant change*, Harvard Business Review Press, Harvard 2012.

dokumentacja strategii, a przynajmniej jej kluczowych elementów: sformułowanie wizji, misji, celów rozwojowych oraz ustalenie harmonogramu realizacji działań. Należy stworzyć system gromadzenia i profesjonalnego przetwarzania informacji, co jest warunkiem dokonywania racjonalnych wyborów strategicznych. Proces planowania strategicznego powinien być w sposób świadomy i celowy organizowany. A. Kaleta uważa, że nie istnieje odrębny model zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach, ani specyficzna metodologia zarządzania strategicznego. Różnice w tym zakresie pomiędzy dużym a małym biznesem mają raczej charakter ilościowy, a nie jakościowy. Zadaniem kierownictwa małych przedsiębiorstw jest więc adaptowanie ogólnego modelu planowania strategicznego do warunków prowadzonej działalności¹⁵¹.

Przygotowanie planu strategicznego jest ważnym elementem zarządzania w małym biznesie. Jednak kadra kierownicza koncentruje się przeważnie na diagnozie sytuacji wewnętrznej, nie docenia znaczenia dokładnej analizy otoczenia zewnętrznego, co ogranicza dopasowanie własnych zasobów i umiejętności do zmieniających się warunków zewnętrznych. Zdolność przedsiębiorcy do przewidywania i dokonywania zmian strategicznych może determinować perspektywę rozwoju małych przedsiębiorstw. Pierwszym kluczowym wyborem właściciela jest „gdzie konkurować”, po nim następują inne kluczowe wybory dotyczące „jak konkurować”, a połączenie tych wyborów warunkuje możliwości rozwoju działalności gospodarczej.

Kadra kierownicza małych przedsiębiorstw w zakresie planowania strategicznego powinna posiadać zdecydowanie większe kompetencje niż w przypadku dużych organizacji, o rozbudowanej strukturze organizacyjnej, gdzie strategiczne decyzje podejmowane są przez zespoły wykwalifikowanych menedżerów. W małym biznesie właściciele często samodzielnie decydują o strategicznych kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa, przyjętych do realizacji modeli biznesowych, czy czynnikach konkurencyjności. Wymaga to od nich nie tylko posiadania odpowiedniej wiedzy, ale także bycia przedsiębiorcami, którzy nie tylko reagują na zachodzące zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, ale także charakteryzują się proaktywnym podejściem do wyszukiwania szans rynkowych oraz eliminowaniu pojawiających się zagrożeń¹⁵².

151 A. Kaleta, *Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach – stereotypy a rzeczywiste potrzeby*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005, s. 70-81.

152 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich*, Warszawa 2019, s. 19.

4.2. Mission and Vision Statements (Zarządzanie poprzez misję i wizję)

Strategiczne ukierunkowanie działań przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu, niezależnie od jego rozmiarów, wymaga określenia wizji przyszłości, dostosowanej do niej misji oraz ich kaskadowania na bardziej konkretne cele i zadania. Wizja to optymistyczne, ambitne, ale realne wyobrażenie o możliwej przyszłości organizacji, o jej rozwoju, przyszłym kształcie, sukcesach, pozycji na rynku. Jest to inspirująca koncepcja, marzenie motywujące kadrę kierowniczą oraz pracowników i stanowiące dla nich wskazówki co do lokalizacji zasobów i wysiłku. Stanowi ona podstawę do opracowania misji. Misja to deklaracja ukazująca główny, niepowtarzalny cel organizacji, określa szczególny powód jej istnienia, dziedziny, którymi ma się zajmować, przejawia jej odrębność. Wyraża wspólne wartości uznawane i podzielane przez kierownictwo i pracowników organizacji, pożądane kompetencje i sposoby zachowania¹⁵³.

Przygotowanie wizji i misji wymaga od menedżerów podjęcia szeregu decyzji dotyczących przyszłości przedsiębiorstwa i pozycji w otoczeniu, którą chce zająć. W przypadku dużych organizacji w tym procesie uczestniczy kadra kierownicza wyższego, a niekiedy i średniego szczebla. Często też w tym celu są zatrudniani konsultanci z zewnątrz. Opracowaniem wizji i misji zajmuje się więc powołany do tego zespół, członkowie którego muszą połączyć wiedzę, umiejętności, doświadczenie, by przygotować spójny obraz przyszłości organizacji. W małych przedsiębiorstwach zajmują się tym właściciele, ewentualnie wspomagani przez menedżerów (jeśli ich zatrudniają). Brakuje im kompetencji strategicznych oraz determinacji do opracowania wizji i misji oraz przełożenia ich na cele taktyczne i operacyjne. Oprócz tego, często nie mają świadomości, na ile ważnym jest dla ich działalności określenie priorytetów strategicznych. A przecież szczególnie w małym biznesie warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa jest ukierunkowanie wszystkich działań na osiągnięcie określonych strategicznych celów biznesowych. Daje to możliwość racjonalizacji wykorzystania posiadanych zasobów: ludzkich, rzeczowych, finansowych, informacyjnych.

By zarządzanie poprzez misję i wizję było skuteczne, należy¹⁵⁴:

- jasno określić zasady kultury organizacyjnej, wartości, perspektywę przyszłości; w tym celu najlepiej jest przeprowadzać rozmowy, wywiady z pracownikami, dostawcami, klientami;
- odnieść się do zobowiązań, jakie przedsiębiorstwo ma wobec swoich kluczowych interesariuszy;

¹⁵³ J. Penc, *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2008, s. 1050-1053; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 33.

¹⁵⁴ D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 44-45.

- upewnić się, że wizja i misja są osiągalne, a cele, które powstają w wyniku ich kaskadowania, są mierzalne;
- przekazać przesłania zawarte w wizji i misji pracownikom przedsiębiorstwa i kluczowym interesariuszom zewnętrznym w sposób jasny, prosty i precyzyjny;
- podjąć działania w celu zaakceptowania wizji i misji przez kluczowych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

Badania przeprowadzone przez C.N. Toftoya i J. Chatterjee'a w małych przedsiębiorstwach amerykańskich ujawniły kilka faktów: po pierwsze, większość z nich nie ma pisemnej deklaracji misji, kierują się w swoich działaniach nieformalną etyką i filozofią pracy. Po drugie, przedsiębiorstwa, które mają sformułowane misje, muszą jednak wyraźniej je zdefiniować. Są one niekonkretne, nierealistyczne, pełne superlatywów i raczej nie wpływają na pracowników. Niektóre oświadczenia misji są zbyt szerokie, co świadczy o braku sprecyzowanych kierunków działania lub niezdolności właścicieli do określenia swoich priorytetów. Wśród badanych jednostek 54% nie posiadało pisemnej deklaracji misji, 14% miało misję, ale była ona dostępna tylko dla kadry zarządzającej, 32% miało pisemną misję dostępną dla wszystkich pracowników¹⁵⁵.

Wizja i misja powinny być istotnym elementem planu biznesowego, ich zdefiniowanie i jasne określenie na tej podstawie celów ma zasadnicze znaczenie dla opracowania skutecznej strategii. Przedstawiają przedsiębiorstwo i jego przyszłość, cele i sposób ich osiągnięcia, wartości, którymi się kieruje. Zarządzanie poprzez wizję i misję pozwala na¹⁵⁶:

- rozważenie kwestii strategicznych, szczególnie w sytuacjach istotnej zmiany;
- zdefiniowanie standardów przyszłych osiągnięć;
- zainspirowanie pracowników do wydajniej pracy, zapewnienie skupienia się na wspólnych celach;
- włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji;
- stworzenie i przestrzeganie norm postępowania etycznego;
- uzyskanie wsparcia zewnętrznego;
- zacieśnianie powiązań i lepszą komunikację z klientami, dostawcami i partnerami;
- lepszą realizację zadań w zakresie public relations.

W warunkach bardzo niestabilnego rynku, ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego wywołanego przez pandemię COVID-19, zmiany struktury i zmniejszenia się popytu praktycznie na wszystkie grupy towarów i usług, niedostatek środków obrotowych itp. planowanie strategiczne w zakresie wielkości produkcji, asortymentu i innych aspektów może być trudne dla właścicieli małych przed-

155 C.N. Toftoy, J. Chatterjee, *The value of mission statements for small businesses*, yourbizplan.org/ CD_DSBC/Business_start.../handout_05.pdf [dostęp: 26.09.2017], s. 10.

156 J. Abrahams, *The mission statement book. 301 corporate mission statements from America's top companies*, Ten Speed Press, Berkeley 2004; J. Collins, J.I. Porras, *Built to last. Successful habits of visionary companies*, Harper Business Essentials, New York 2004.

siębiorstw. Wyjściem z tej sytuacji może być wykorzystanie metody zarządzania przez misję i wizję. Warunkiem jej skuteczności jest dostosowanie rozwiązań do specyfiki małego biznesu. Właściciel powinien włączyć pracowników w proces zarządzania i spożytkować ich potencjał z korzyścią dla prowadzonego biznesu. Wspólna praca nad sformułowaniem klarownych wizji i misji, zastanawianie się, jak przełożyć je na cele będą sprzyjały utożsamianiu się pracowników z przedsiębiorstwem, wzmocnieniu ich motywacji i zaangażowania. Bezpośrednie uczestnictwo w procesie ustalania wizji i misji pozwoli na zrozumienie przez każdego członka załogi, do czego dąży przedsiębiorstwo, a także, co dokładnie i w jaki sposób powinien on osobiście osiągnąć. Taki system współdziałania sprzyjać będzie także nawiązaniu stosunków wzajemnego zaufania między właścicielem i pracownikami. W małych przedsiębiorstwach ze względu na niewielką liczebność personelu efektem wspólnego określenia przyszłości będzie uzyskanie efektu synergii, możliwego do wykorzystania w wielu innych sytuacjach.

Deklaracja wizji i misji jest uważana za kluczowy czynnik w formułowaniu strategii biznesowej organizacji oraz ma fundamentalne znaczenie dla ich przetrwania i wzrostu. Przekazanie interesariuszom głównych wartości, na których opiera się działalność przedsiębiorstwa może sprzyjać osiągnięciu korzystnych, trwałych wyników w perspektywie strategicznej¹⁵⁷.

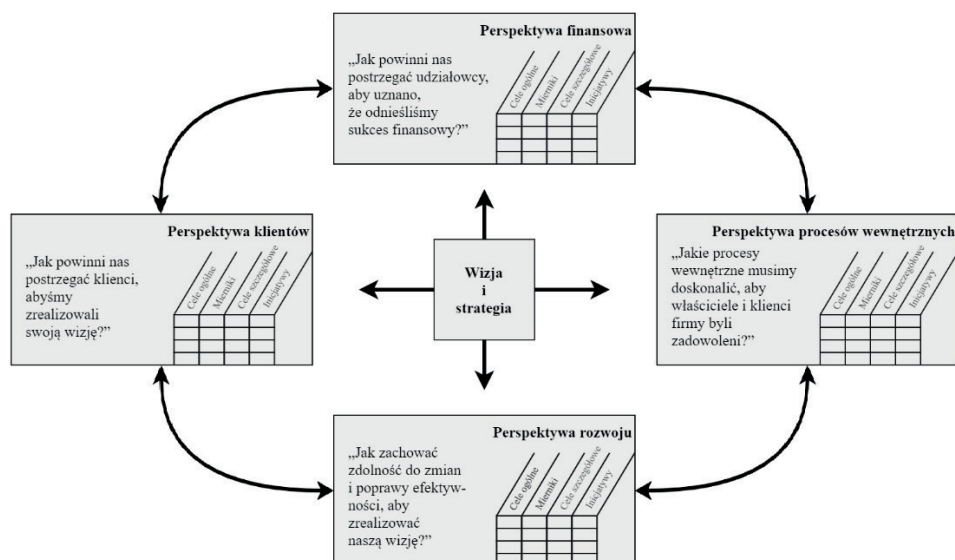
Misja i wizja powinny być względnie trwałe i ukazywać tożsamość przedsiębiorstwa – to, jakie jest teraz i jakim w przyszłości chce być. W małym biznesie, uwzględniając takie jego cechy, jak niewielka liczba zatrudnionych oraz bliski kontakt z pracownikami i partnerami biznesowymi, łatwiej jest je przekazać pracownikom i interesariuszom zewnętrznym. Jeśli misja i wizja są dobrze przygotowane, będą inspirowały, motywowały pracowników, ukierunkowywały i uzasadniały ich działania i nadawały sens ich pracy.

4.3. Balanced Scorecard (Strategiczna Karta Wyników)

Strategiczna karta wyników to metodą zarządzania procesem realizacji strategii organizacji. Umożliwia ona przełożenie ogólnej wizji i misji na działania operacyjne i cele indywidualne zrozumiałe dla pracowników na każdym poziomie hierarchii organizacyjnej. Zdaniem jej autorów R.S. Kaplana i D.P. Nortona, pozwala ona osiągnąć jeszcze więcej. Po pierwsze, dzięki niej strategia jest dopracowywana, komunikowana, integrowana z systemem zarządzania przedsiębiorstwem,

157 P. Atrill, M. Omran, J. Pointon, *Company mission statements and financial performance*, „Corporate Ownership & Control” 2005, no. 2, s. 28-35; S. Desmidt, A. Prinzie, A. Decramer, *Looking for the value of mission statements: A meta-analysis of 20 years of research*, „Management Decision” 2011, no. 49, s. 468-483; H. Donker, D. Poff, S. Zahir, *Corporate values, codes of ethics, and firm performance: A look at the Canadian context*, „Journal of Business Ethics” 2008, no. 82, s. 527-537.

a następnie monitorowania i weryfikowania. Po drugie, wymusza mierzenie działań strategicznych. Po trzecie, zapewnia spójność w przygotowaniu strategii, ponieważ opiera się na zależnościach przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami i działaniami w czterech powiązanych ze sobą perspektywach. Po czwarte, wymusza zrównoważenie odmiennych, niekiedy sprzecznych ze sobą, celów przedsiębiorstwa – finansowych z niefinansowymi, długookresowych z krótkookresowymi oraz wskaźników z przeszłości z przyszłościowymi¹⁵⁸. Na rys. 4.1 pokazane są cztery perspektywy stanowiące fundament strategicznej karty wyników oraz powiązania między nimi: perspektywa finansowa, perspektywa procesów wewnętrznych, perspektywa klientów oraz perspektywa rozwoju.



Rysunek 4.1. Strategiczna karta wyników

Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, op. cit., s. 28.

Każdą perspektywę można określić ilościowo i ocenić za pomocą zestawu mierników. Najczęściej stosowane są następujące kategorie wyników¹⁵⁹:

- 1) *wyniki finansowe* – przychody, zyski, przepływy pieniężne, rentowność, płynność i struktura kapitału, zwrot z kapitału, wykorzystanie majątku, kontrola zasobów;
- 2) *wyniki dotyczące klientów* – udział w rynku, satysfakcja i lojalność klientów, pozyskiwanie nowych i utrzymanie obecnych klientów (poziom retencji), rentowność klientów;

¹⁵⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton, oprac. wersji pol. K. Pniewski, A. Jaruga, M. Polakowski, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 13-14.

¹⁵⁹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, op. cit., s. 55-138.

- 3) *wyniki w obszarze wewnętrznych procesów biznesowych* – produktywność, jakość, terminowość, liczba i procentowy udział sprzedaży nowych produktów, możliwości procesu produkcyjnego, elastyczność wytwarzania;
- 4) *wyniki w zakresie rozwoju* – odsetek przychodów z nowych produktów, sugestie pracowników, wskaźnik poprawy, wyniki pracowników (morale, wiedza, rotacja, stosowanie sprawdzonych praktyk).

Zastosowanie koncepcji strategicznej karty wyników w działalności przedsiębiorstw jest zadaniem złożonym i czasochłonnym. Ważne, by została opracowana przez profesjonalistów¹⁶⁰. Cały proces może być realizowany przez zespół składający się z własnych pracowników i/lub zatrudnionych konsultantów zewnętrznych albo firmy outsourcingowej. Lista zadań niezbędnych do jej opracowania i wdrożenia jest dość obszerna i zawiera¹⁶¹:

- przedstawienie zespołowi wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa;
- zidentyfikowanie perspektyw strategicznej karty wyników oraz celów i mierników, które najlepiej łączą wizję i strategię z wynikami przedsiębiorstwa;
- opracowanie sposobów osiągnięcia zarówno krótkookresowych, jak i długookresowych celów;
- opracowanie strategicznej karty wyników dla przedsiębiorstwa oraz jej kaskadowanie na niższe poziomy zarządzania,
- zapewnienie akceptacji proponowanych rozwiązań w całej organizacji;
- utworzenie odpowiednich systemów budżetowania, monitorowania, komunikacji i motywowania;
- pozyskanie i analizowanie danych o wynikach oraz porównywanie rzeczywistych wyników z pożądanymi;
- podejmowanie działań skierowanych na usunięcie niekorzystnych luk;
- monitorowanie kluczowych elementów strategii biznesowej i jej aktualizacja;
- wspieranie przeprowadzanych zmian organizacyjnych;
- zwiększenie zrozumienia wizji i strategii w całym przedsiębiorstwie.

Opracowanie strategicznej karty wyników uważa się za domenę przedstawicieli dużego biznesu. Metoda ta z powodzeniem została wykorzystana przez wiele dużych korporacji. Podobne korzyści mogą uzyskać małe podmioty, które zdecydują się na przyjęcie i wdrożenie strategicznej karty wyników¹⁶². M. Waszczyk i J. Kubka analizując przykłady wdrożenia tej metody w dużych przedsiębiorstwach, wnioskują, że te jej cechy, które są postrzegane jako wady, mogą stać

160 M. Pietrzak, *System zarządzania strategicznego bazujący na Balanced Scorecard*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2008, nr 2, s. 27.

161 D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 16-17; P.R. Niven, *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*, John Wiley & Sons, Hoboken 2014, s. 336-339.

162 C.W. Von Bergen, D.C. Benco, *A Balanced Scorecard for Small Business*. https://nanopdf.com/download/balanced-scorecard-for-small-business-pc_pdf [dostęp: 16.11.2020].

się zaletami w mniejszych podmiotach. Wdrożenie strategicznej karty wyników w małych przedsiębiorstwach może¹⁶³:

- *kosztować mniej* – wynika to z charakterystycznego dla małego biznesu bardziej „ręcznego” zarządzania, mniej upolitycznionych wewnątrzorganizacyjnych stosunków pracowniczych, w związku z czym cały proces może przebiegać szybciej, sprawniej, skuteczniej;
- *trwać krócej* – przedsiębiorstwa tej wielkości potrzebują mniejszej liczby konsultacji i uzgodnień odnośnie do strategii i sposobu pomiaru jej wykonania, samo opracowanie strategicznej karty wyników może potrwać tu kilka tygodni, podczas gdy w dużej organizacji – nawet kilkanaście miesięcy;
- *wymagać mniejszego wysiłku* – organizacyjnego i edukacyjnego, ze względu na wspomniane „ręczne” zarządzanie, oraz na to, że w małych przedsiębiorstwach jest mniej albo nie ma wcale „zmanierowanych” i „egzaltowanych” specjalistów i menedżerów, realizujących własne ambicjonalne cele;
- *być łatwiej komunikowalne wśród pracowników* – rola właściciela jest bardziej wyeksponowana, z reguły ma on większy autorytet i bliższy, bezpośredni kontakt z podwładnymi;
- *budzić mniejszy opór załogi* – pracownicy małego przedsiębiorstwa zwykle posiadają stosunkowo mniejszą wiedzę na temat zarządzania i nowe metody wywołują u nich pozytywną reakcję, nadzieję na lepszą pracę, większą konkurencyjność, a tym samym na większą pewność pracy.

Ze względu na poziom skomplikowania metody, opracowanie i wdrożenie strategicznej karty wyników w małych przedsiębiorstwach ma pewne ograniczenia. Niewystarczająca wiedza menedżerska, szczupłe zasoby, duża zależność od klientów wymagają skupienia uwagi przede wszystkim na krótkookresowych wynikach. Płaska i elastyczna struktura organizacyjna zakłada pełnienie wielu ról przez pracowników. Podział pracy jest nieformalny, często z niejasnym rozgraniczeniem stanowisk. Utrudnia to opracowanie wielu wskaźników wydajności pracy poszczególnych pracowników, niezbędnych przy opracowaniu strategicznej karty wyników. Szczególny problem stanowi poniesienie znacznych kosztów związanych z jej wdrożeniem. Związane są przede wszystkim z koniecznością zatrudnienia zewnętrznych specjalistów. Można w celu obniżenia kosztów zaangażować ich wyłącznie dla opracowania karty. Ale wtedy istnieje niebezpieczeństwo, że kadra kierownicza przedsiębiorstwa nie poradzi sobie z bardzo skomplikowanym procesem wdrożeniowym. Należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt – charakterystycznej dla małych przedsiębiorstw elastyczności. Zarządzanie na podstawie strategicznej karty wyników wymaga sformalizowania wielu procesów i procedur. Może to prowadzić do obniżenia i wręcz utraty elastyczności. Wpro-

163 M. Waszczyk, J. Kubka, *Wewnętrzne trudności strategicznej karty wyników a wielkość przedsiębiorstw*, http://server213334.nazwa.pl/Strony_WWW/waszczyk/wp-content/uploads/2020/09/Waszczyk_Kubka_BSC_1_4_PL.pdf [dostęp: 15.11.2020].

wadzenie więc tej metody wymaga w małym biznesie przemyślanego rozważenia wszystkich za i przeciw¹⁶⁴. R. Malagueño, E. Lopez-Valeiras i J. Gomez-Conde w swoich badaniach wykazali kilka znaczących implikacji dla menedżerów małych przedsiębiorstw, którzy rozważają wykorzystanie strategicznej karty wyników. Udowadniają jednak, że zastosowanie tej metody z uwzględnieniem specyfiki zarządzania w małym biznesie pozwala na polepszenie wyników przedsiębiorstw bez widocznego zmniejszenia elastyczności¹⁶⁵.

Gotowość właścicieli małych przedsiębiorstw do wdrożenia strategicznej karty wyników jest niewielka. Jeżeli dokonują pomiaru celów, to sięgają po najprostsze instrumenty, uważając bardziej zaawansowane narzędzia pomiaru za skomplikowane i drogie w zastosowaniu. Brakuje im także zdolności instytucjonalnej kontroli strategicznej, co utrudnia wdrażanie strategii i wprowadzanie koniecznych zmian¹⁶⁶. Rozwiązania, które są zawarte w koncepcji strategicznej karty wyników mogą pomóc kadrze kierowniczej małych przedsiębiorstw w zbudowaniu w miarę sprawnego systemu zarządzania strategicznego. Umożliwia ona wypełnienie luki pomiędzy procesem formułowania strategii a procesem jej wdrażania. Jednak odniesienie sukcesu w tych działaniach nie jest proste. Wynika to z kilku przyczyn, do których należą: niejasno sformułowana strategiczna wizja przedsięwzięcia, błędy w strukturze i doborze mierników, niewystarczająca wiedza i determinacja właściciela, proste kopiowanie rozwiązań innych organizacji, nieuwzględnienie dynamicznego charakteru karty, brak jej okresowej weryfikacji i aktualizacji.

Analizując uwarunkowania i korzyści z przygotowania i wdrażania strategicznej karty wyników w małych przedsiębiorstwach, należy podkreślić, że nawet niezbyt precyzyjne opracowanie każdej z czterech perspektyw będzie zmuszało kadrę kierowniczą do myślenia strategicznego oraz sformułowania strategii, której często brakuje.

164 A. Ates, P. Garengo, P. Cocca, U. Bititci, *The development of SME managerial practice for effective performance management*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2013, no. 20(1), s. 28-54; S. Chowdhury, *The moderating effects of customer driven complexity on the structure and growth relationship in young firms*, „Journal of Business Venturing” 2011, no. 26(3), s. 306-320; L. Glaser, S. Fourné, T. Elfring, *Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers’ boundary-spanning*, „Small Business Economics” 2015, no. 45(2), s. 305-327; P.C. Patel, *Role of manufacturing flexibility in managing duality of formalization and environmental uncertainty in emerging firms*, „Journal of Operations Management” 2011, no. 29(1), s. 143-162.

165 R. Malagueño, E. Lopez-Valeiras, J. Gomez-Conde, *Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance*, „Small Business Economics” 2018, no. 51, s. 221-244.

166 K. Grochowski, *Analiza gotowości małych i średnich przedsiębiorstw do implementacji strategicznej karty wyników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2018, z. 127, s. 73-82.

4.4. Strategic Alliances (Alianse Strategiczne)

Alianse strategiczne w literaturze dotyczącej współpracy organizacji są różnie interpretowane, pojmowane i definiowane. J. Cygler, systematyzując rozmaite podejścia, proponuje następującą definicję: są to „długoterminowe i celowe umowy między przedsiębiorstwami zawarte na zasadach partnerstwa i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści, przy zachowanej odrębności organizacyjnej stron układu”¹⁶⁷. Tak więc są to różne formy współpracy na podstawie umowy czy porozumienia pomiędzy aktualnymi lub potencjalnymi podmiotami, które zdecydowały się wspólnie prowadzić jakieś przedsięwzięcie w celu osiągnięcia założonych celów. Łączą i koordynują swoje zasoby, kompetencje i umiejętności oraz środki niezbędne do osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej przez wszystkich partnerów. Przedsiębiorstwa mogą tworzyć aliance strategiczne z klientami, dostawcami, konkurentami, uniwersytetami lub organizacjami publicznymi. Dzięki nim mogą poprawić swoją konkurencyjność, wejść na nowe rynki, uzupełnić kluczowe umiejętności oraz dzielić się ryzykiem lub kosztami dużych projektów rozwojowych. Aby utworzyć sojusz strategiczny, należy¹⁶⁸:

- 1) zdefiniować swoją wizję i strategię biznesową, aby ustalić, czy i w jaki sposób zawarcie aliansu strategicznego odpowiada celom przedsiębiorstwa;
- 2) ocenić i wybrać potencjalnego partnera w oparciu o jego zdolność do współpracy oraz możliwy do uzyskania poziom synergii;
- 3) nawiązać i rozwijać relacje z potencjalnym partnerem;
- 4) wynegocjować i podpisać formalną umowę o współpracy.

Cele budowy aliansu strategicznego są wielorakie i zależą od sytuacji danego przedsiębiorstwa. Należą do nich¹⁶⁹:

- wzmocnienie pozycji konkurencyjnej;

167 J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 33.

168 D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 52-53; M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1997, s. 14; K. Kowalska (red.), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2000, s. 36.

169 J. Brilman, op. cit., s. 435-444; J. Cygler, op. cit. s. 83-90; Z. Dworzecki (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euro Export Grupa Doradcza, Warszawa 2002, s. 96; M. Gancarczyk, *Wsparcie publiczne dla MSP. Podstawy teoretyczne a praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 112-117; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 33-54; M. Ratajczak-Mrozek, *Motywy współpracy małych i średnich przedsiębiorstw – wyniki badań*, [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 207; M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 138; J. Sobieska-Karpińska, A. Kotwica, *Organizacja fraktalna dla małych i średnich przedsiębiorstw*, <http://www.swo.ae.katowice.pl/swo-2004/teoretyczne-podstawy-tworzenia-swo/organizacja-fraktalna-dla-malych-i-srednich-przedsiębiorstw.html> [dostęp: 17.11.2017].

- wejście na nowe rynki, powiększenie udziału na obsługiwanych rynkach, lepsze wykorzystanie okazji rynkowych;
- uzyskanie dostępu do nowych technologii, nowej wiedzy, dostęp do doradztwa oraz wykwalifikowanych pracowników;
- rozszerzenie asortymentu produktów/usług i poprawa ich jakości;
- możliwość pozyskania środków finansowych oraz innych zasobów i specjalistycznych usług partnerów;
- dzielenie się ryzykiem lub kosztami przy realizacji wspólnych przedsięwzięć i projektów;
- łatwiejszy dostęp do dostawców i odbiorców i zwiększenie siły przetargowej wobec nich;
- wspólne projekty, inwestycje rozwojowe, korzystanie z infrastruktury badawczej, logistycznej itp.;
- osiągnięcie korzyści skali, umiędzynarodowienie działalności;
- wzrost technicznej i organizacyjnej innowacyjności, międzyorganizacyjne uczenie się w trakcie współpracy.
- zmniejszenie wydatków na badania i prace badawczo-rozwojowe;
- tworzenie efektu synergii przez łączenie posiadanych środków i dzielenie się fachową wiedzą.

W małym biznesie ważne jest stworzenie systemu współdziałania – tak wewnątrz organizacji (współdziałanie personelu), jak i na zewnątrz (z interesariuszami). Pozwoli to na przezwyciężenie słabości małych przedsiębiorstw i ułatwi im konkurencję z dużymi¹⁷⁰. A.K. Koźmiński tak ocenił stan współpracy podmiotów tej wielkości w Polsce: „Zarówno obserwacja polskiego biznesu jak i systematycznie prowadzone badania wskazują na jeszcze jedną słabość społecznego i kulturowego wyposażenia polskiego zarządzania: syndrom »samotnego wilka«, czyli kulturową niemożność zawiązywania sojuszy i lojalnej współpracy między instytucjonalnej”¹⁷¹. Do tej ogólnej niechęci do współpracy polskich przedsiębiorstw różnej wielkości należy dodać bariery wynikające ze specyfiki małych podmiotów gospodarczych. M. Strzyżewska wyjaśniając ograniczoność zjawiska włączania się małych przedsiębiorców w procesy współdziałania z innymi podmiotami, wskazuje na następujące przyczyny¹⁷²:

- sytuacja ekonomiczna na rynku nie zmusza przedsiębiorców do nawiązywania współpracy, mogą oni stosunkowo łatwo samodzielnie odpowiedzieć na zgłaszany popyt;

170 W. Kowalczewski, B.R. Kuc (red.), op. cit., s. 14.

171 A.K. Koźmiński, *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej?*, „Master of Business Administration” 2004, nr 1, s. 16.

172 M. Strzyżewska, *Współpraca konkurentów w grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2(20), s. 71-87.

- brak skutecznych podmiotów (rządowych, samorządowych), które by zachęcały, wspomagały wspólne działania małych przedsiębiorstw w celu podniesienia ich konkurencyjności i internacjonalizacji;
- brak odpowiedniego klimatu społecznego, przewaga cech zniechęcających do współpracy, takich jak liberalizm, materializm, traktowanie innych podmiotów wyłącznie jako rywali, powszechny brak zaufania w społeczeństwie, brak życzliwości dla małych przedsiębiorstw ze strony agencji rządowych, wady edukacji (sposób kształcenia, w którym młodzi ludzie nie potrafią współpracować);
- brak środków finansowych na nawiązywanie i organizowanie współpracy;
- brak innych zasobów, przede wszystkim czasu i wiedzy;
- postawy przedsiębiorców wobec współpracy: niechęć udostępniania jakichkolwiek danych potencjalnym partnerom, obawy, że partnerzy mają nieuczciwe zamiary, skłonność do doszukiwania się w innych osobach przede wszystkim negatywnych stron.

Wyniki badań Oxford Economics i firmy SAP świadczą, że małe przedsiębiorstwa tworzą sieci na całym świecie, coraz częściej nawiązują współpracę z dostawcami i producentami z innych krajów, współpracują z partnerami za pośrednictwem internetowych platform i sieci biznesowych, aby przyspieszyć wdrażanie nowatorskich rozwiązań i własny rozwój. Prawie 40% małych i średnich przedsiębiorstw uważa powstające alianse i partnerstwa strategiczne za największe wyzwania, pozwalające na przystosowanie się do wymagań rynku globalnego¹⁷³. Coraz popularniejszym modelem współpracy jest nawiązywanie relacji biznesowych małych oraz dużych przedsiębiorstw i korporacji. Z badania agencji SW Research dla UPC Biznes „Gotowi na innowacje – co uwalnia potencjał małych i średnich firm w Polsce?” przeprowadzonego w 2016 r. na grupie polskich przedsiębiorców wynika, że zdecydowana większość (czterech na pięciu ankietowanych) przyjęłaby ofertę współpracy od korporacji. Główne zalety respondenci widzą w możliwości włączenia swojego produktu/usługi do oferty partnera (42%) oraz wspólnym rozwoju nowego produktu i know-how (38%)¹⁷⁴.

Globalizacja, szybkie i głębokie zmiany technologiczne, problemy w prowadzeniu działalności gospodarczej wywołane pandemią COVID-19 powodują, że samodzielne funkcjonowanie nie gwarantuje osiągnięcia założonych celów nawet najsilniejszym organizacjom. Współpraca, szczególnie w małym biznesie, staje się kluczowym podejściem do efektywnego konkurowania.

173 Sektor MSP zaczyna działać globalnie, <http://www.egospodarka.pl/96450,Sektor-MSP-zaczyna-dzialac-globalnie,1,39,1.html> [dostęp: 8.07.2013].

174 80 proc. małych firm zainteresowanych współpracą z korporacjami. Duże firmy zyskują innowacje, a małe know-how i finansowanie, <https://biznes.newseria.pl/news/80-proc-malych-firm,p1924065293> [dostęp: 19.11.2017].

4.5. Mergers and Acquisitions (Fuzje i przejęcia)

Fuzje i przejęcia polegają na łączeniu podmiotów lub przejęciu kontroli nad przedsiębiorstwami docelowymi, co dokonuje się przez zakup bądź wymianę akcji. Fuzja zazwyczaj wiąże się z połączeniem sił dwóch podmiotów gospodarczych względnie równych sobie i utworzeniem nowej organizacji, przejęcia mają miejsce, gdy większy podmiot przejmuje mniejszy. Większość transakcji tego typu jest przyjazna, ale zdarzają się także wrogie przejęcia, kiedy nabywca omija zarząd docelowego przedsiębiorstwa i kupuje większość jego akcji na otwartym rynku. Fuzja odnosi sukces, jeśli osiąga się większą wartość dla akcjonariuszy niż gdyby podmioty nie zostały połączone¹⁷⁵. Pozwalają przyspieszyć działania rozwojowe, poznać nowe rynki oraz uzyskać dostęp do unikatowych, często deficytowych zasobów. Jednak inicjatywy tego typu obarczone są wysokim ryzykiem, ponieważ mogą wpłynąć negatywnie na wizerunek przedsiębiorstwa, często dochodzi do problemów organizacyjnych wynikających z odmienności osobowości jednostki, koszty są relatywnie wysokie¹⁷⁶.

Od początku XXI w. fuzje i przejęcia w gospodarce światowej osiągnęły bezprecedensowy poziom, jednak w ostatnich kilku latach wojny handlowe, Brexit, osłabienie gospodarki Chin, pandemia COVID-19 i związane z nią spowolnienie wzrostu gospodarczego odbijają się negatywnie na liczbie i wartości transakcji.

Motywy dokonywania fuzji i przejęć przez przedsiębiorstwa są zróżnicowane i zmieniają się w czasie (rys. 4.2).

Fuzje i przejęcia uznawane są za metody czy formy realizacji strategii osiągnięcia zewnętrznego wzrostu przedsiębiorstw. Pozwala im na dokonywanie zmian koniecznych do „odnowy korporacyjnej”, gwarantującej poprawę ich pozycji rynkowej szybciej niż poprzez alternatywny wzrost wewnętrzny¹⁷⁷. Rozwój przedsiębiorstwa może się opierać na własnych zasobach i/lub na wykorzystaniu możliwości zewnętrznych za pomocą fuzji i przejęć. W literaturze fuzja jest traktowana jako metoda realizacji określonej strategii przedsiębiorstwa, zapewniająca najszybszą drogę rozwoju oraz zasadniczo wpływająca na jego konkurencyjność i wzrost¹⁷⁸.

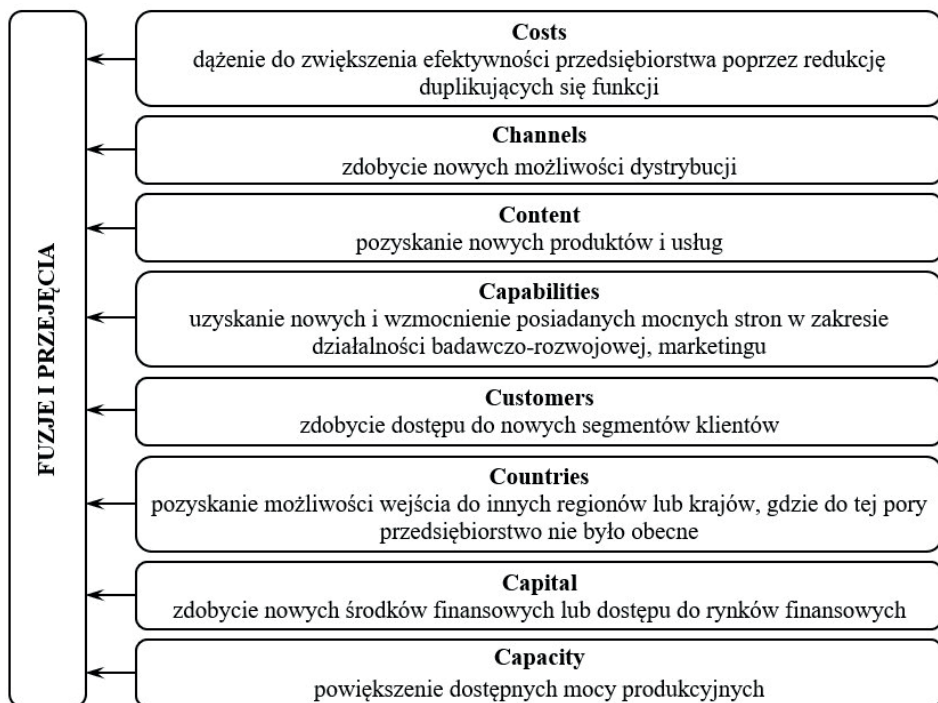
175 D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 42-43.

176 K. Wach, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiędzynarodowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 77-78.

177 C. Zając, *Fuzje i przejęcia jako zewnętrzne strategie rozwoju przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. Seria „Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce”, 2008, nr 20, s. 456.

178 A. Helin, K. Zorde, A. Bernaziuk, R. Kowalski, *Fuzje i przejęcia spółek kapitałowych*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 1; Z. Pięrcionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 420; A. Pocztownski, *Wstęp*, [w:] idem (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 7; B. Rozwadowska, *Fuzje i przejęcia. Dlaczego kończą się (nie) powodzeniem*, Studio Emka, Warszawa 2012, s. 16-17.

Fuzje i przejęcia wywołują wiele złożonych problemów zarządczych, dlatego powinny być traktowane jako przedsięwzięcia inwestycyjne, podporządkowane głównemu celowi organizacji. Sukces transakcji zależy od wielu czynników, dlatego musi ona być starannie przygotowana¹⁷⁹.



Rysunek 4.2. Strategiczne motywy fuzji i przejęć

Źródło: T. J. Galpin, M. Herndon, *The complete guide to mergers and acquisitions. Process tools to support M&A integration at every level*, Jossey-Bass A Wiley Brand, San Francisco 2014, s. 8.

Z badań firmy Deloitte wynika, że przedsiębiorstwa duże i małe, publiczne i prywatne oraz w wielu różnych sektorach szukają fuzji i przejęć, aby zapewnić sobie wzrost. Najważniejsze cele stosowania tej metody są następujące¹⁸⁰:

- dywersyfikacja i/lub ekspansja produktów/usług – 17%;
- nabycie technologii – 17%;

¹⁷⁹ W. Frąckowiak, *Wzrost zewnętrzny przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, [w:] idem (red.) *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009, s. 19–20; Z. Korzeb, *Teoria kreowania wartości dla akcjonariuszy w procesach fuzji i przejęć*, Difin, Warszawa 2010, s. 34; J. Marszałek, *Fuzje i przejęcia*, [w:] J. Różański (red.), *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, Difin, Warszawa 2006, s. 34; D. Rankine, P. Howsonson, *Przejęcia. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 2008, s. 9.

¹⁸⁰ Deloitte, *The state of the deal. M&A trends 2020*, www.deloitte.com/us/ma-trends-report, s. 11 [dostęp: 20.10.2020].

- poszerzenie bazy klientów na obsługiwanych rynkach geograficznych – 15%;
- wypracowanie strategii cyfrowej – 15%.

Małe przedsiębiorstwa mają ograniczone możliwości budowania unikalnych strategii rozwoju opartych na posiadanych zasobach. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na współczesnym globalnym rynku możliwe jest dzięki posiadaniu unikatowych zasobów o wysokiej strategicznej wartości, trudnych do kupienia, sprzedania, imitacji i zastąpienia oraz efektywnemu gospodarowaniu nimi¹⁸¹. W związku z tym małe jednostki gospodarcze decydują się na rozwój zewnętrzny poprzez fuzje i przejęcia. Jak wykazały badania firmy KPMG przeprowadzone w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach, na taką strategię rozwoju zdecydowało się prawie co trzecie z nich (27%). Wśród preferowanych form fuzji i przejęć są dywersyfikacja (34%), wejście na inny rynek (24%) oraz konsolidacja sektora, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność (19%)¹⁸². Właściciele i kadra zarządzająca małych przedsiębiorstw często są przekonani, że fuzje i przejęcia to korzystne rozwiązanie jedynie dla dużych organizacji. Nie wybierają tej strategii rozwoju, ponieważ obawiają się wysokich kosztów i możliwych komplikacji jak również tego, że nie potrafią odpowiednio przygotować swoje przedsiębiorstwo do tego procesu. Nie mają świadomości, że mogą uzyskać korzyści z działań na rynku fuzji i przejęć. Przy odpowiednim zaplanowaniu i wdrożeniu fuzji i przejęć małe przedsiębiorstwo może zdobyć przewagę w stosunku do konkurencji, uzyskać wartość dodatkową, podnieść sprzedaż, poprawić udziały w rynku.

Ciekawe spostrzeżenia na temat fuzji i przejęć w małym biznesie prezentują C. Salvato, U. Lassini i J. Wiklund. Mają one sprzyjać zapewnieniu równowagi między przedsiębiorczością i rutyną. Na początku istnienia działalność małego przedsiębiorstwa polega na przedsiębiorczości, później kadra zarządzająca koncentruje się na powtarzalności, co skutkuje rutyną w działaniach. Zaangażowanie się w fuzje i przejęcia może ponownie wzmocnić zachowania przedsiębiorcze i pozwolić na uzyskanie korzyści w długim okresie¹⁸³.

Małe przedsiębiorstwa mogą uczestniczyć w procesach fuzji i przejęć w dwóch sytuacjach. W pierwszej transakcja odbywa się w ramach sektora MŚP. W drugiej stronami transakcji są przedsiębiorstwo duże oraz małe. W tym przypadku ze względu na różnice wielkości między podmiotami, realizowane będzie raczej przejęcie niż fuzja, a jego celem będzie mniejszy podmiot¹⁸⁴.

181 J. Korpus, *Fuzje i przejęcia a elastyczność strategiczna przedsiębiorstw*, [w:] M. Poniatowska-Jaksch (red.), *Narzędzia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W kierunku nowego myślenia strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016, s. 187-215.

182 KPMG, *Sprzedaż, sukcesja, akwizycja. Jak firmy planują swoją przyszłość?*, Warszawa 2019, s. 8.

183 C. Salvato, U. Lassini, J. Wiklund, *Dynamics of External Growth in SMEs: A Process Model of Acquisition Capabilities Emergence*, „Schmalenbach Business Review” 2007, vol. 59(3), s. 282-305.

184 Z. Michalik, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesach fuzji i przejęć – wybrane zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie” 2013, nr 905, s. 69-89.

Fuzje i przejęcia od wielu lat należą do często stosowanych metod zarządzania, cechując się znaczną użytecznością. Są one atrakcyjną alternatywą dla rozwoju organicznego, umożliwiając przy tym wysoką dynamikę rozwoju, dostęp do unikatowych zasobów, pozyskanie szeroko rozumianych nowych kompetencji, obniżkę kosztów jako wynik efektu synergii i skali, dywersyfikację ryzyka działania, zdobycie nowych rynków poprzez nowe kanały dystrybucji i klientów, uzyskanie lepszej pozycji konkurencyjnej i podniesienie wartości rynkowej podmiotu. Mogą też bezpośrednio lub pośrednio przyczyniać się do osiągnięcia elastyczności strategicznej i przewagi konkurencyjnej¹⁸⁵.

4.6. Scenario and Contingency Planning (Planowanie scenariuszowe i awaryjne)

Planowanie scenariuszowe i awaryjne to metoda z zakresu zarządzania strategicznego, która różni się od innych tym, że odnosi się do niepewności, a nie ryzyka. H. Tsoukas i G. Shepherd wyjaśniają, że planowanie scenariuszowe zajmuje się tymi czynnikami środowiska, w przypadku których istnieje niewielki zasób wiedzy, z której można skorzystać w celu zrozumienia sposobów działania, oraz mała baza wiedzy do przewidywania ważnych wydarzeń¹⁸⁶.

Planowanie scenariuszowe umożliwia kierownictwu zbadanie i przygotowanie się do kilku alternatywnych wariantów przyszłości. Obejmuje procedury prowadzące do wygenerowania wielu obrazów przyszłości oraz określenie wyników, jakich przedsiębiorstwo może się spodziewać realizując różne strategie w różnych warunkach ekonomicznych. Planowanie scenariuszowe jest szczególnie adekwatne do warunków, w jakich przebiega współczesny proces strategiczny, potwierdzają to praktyczne przykłady sukcesów bazujących na nim organizacji. Przygotowanie i posługiwanie się scenariuszami należy do najtrudniejszych wyzwań stojących przed menedżerami¹⁸⁷. Liczba możliwych scenariuszy zależy od horyzontu planistycznego – im jest dłuższy, tym więcej wyłania się wariantów

185 E. Ambukita, *Fuzje i przejęcia jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa – aspekty teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia. Narzędzia zarządzania finansami” 2014, nr 67, s. 715-723; J. Korpus, op. cit., s. 187-215.

186 H. Tsoukas, G. Shepherd, *Introduction: Organizations and the Future, from Forecasting to Foresight*, [w:] idem (red.), *Managing the future: Foresights in the knowledge economy*, Wiley-Blackwell, Oxford, 2004, s. 5-18.

187 R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 60); D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 50-51; C. Suszyński, *Fundamentalna logika zarządzania strategicznego jako płaszczyzna identyfikacji jego trwałych wartości*, [w:] R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007, s. 19-32.

działań. P. Schwartz uważa, że przedsiębiorstwo dysponuje dobrymi scenariuszami, jeżeli spełniają one jednocześnie dwa podstawowe kryteria¹⁸⁸:

- 1) są wiarygodne (w sensie możliwości ich zaistnienia i wewnętrznej spójności);
- 2) mają jednocześnie siłę przełamującą dotychczasowe sposoby myślenia o biznesie i jego otoczeniu.

R. Krupski zwraca uwagę na to, że „kryterium wyboru scenariusza, a więc i strategii na nim opartej, ma niestety charakter subiektywny; wydaje się jednak, że zalecanym kryterium wyboru może być łączenie ocen stabilności i efektywności ekonomicznej; czyli ze statystycznego punktu widzenia chodzi tu o maksymalizację wartości oczekiwanej (iloczyn wartości i prawdopodobieństwa jej osiągnięcia); w identyfikację efektywności ekonomicznej wariantu strategicznego należy włączyć koszty podtrzymania stabilności przyjętego scenariusza”¹⁸⁹.

Planowanie awaryjne to proces tworzenia procedury przygotowania się organizacji na najgorsze sytuacje i wydarzenia. Gdy coś pójdzie nie tak, istnieje plan ratowania przedsiębiorstwa i zapewnienia możliwości przywrócenia spraw do właściwego stanu. W ramach planowania awaryjnego ocenia się, jaki wpływ na przedsiębiorstwo mogą mieć nagłe zmiany rynkowe lub zakłócenia biznesowe, co daje podstawę do opracowania odpowiednich strategii. Wiele przedsiębiorstw nawet nie rozważa przygotowania planu awaryjnego lub nie zdaje sobie sprawy, że taka opcja istnieje i jest to rozsądna praktyka. Tworzenie takiego planu jest najczęściej pomijane lub zapomniane, gdy czasy są dobre, a biznes dobrze prosperuje. Większość sytuacji awaryjnych jest poza kontrolą kadry kierowniczej i w wielu przypadkach nie można ich przewidzieć. Typ planu awaryjnego zależy od rodzaju i specyfiki prowadzonej działalności gospodarczej, a jego struktura zawiera szczegółową sekwencję kroków i procesów, które będą stosowane w najgorszych scenariuszach. Stworzenie planu awaryjnego wymaga czasu i głębokiego przemyślenia, zajmują się tym właściciele i decydenci wyższego szczebla.

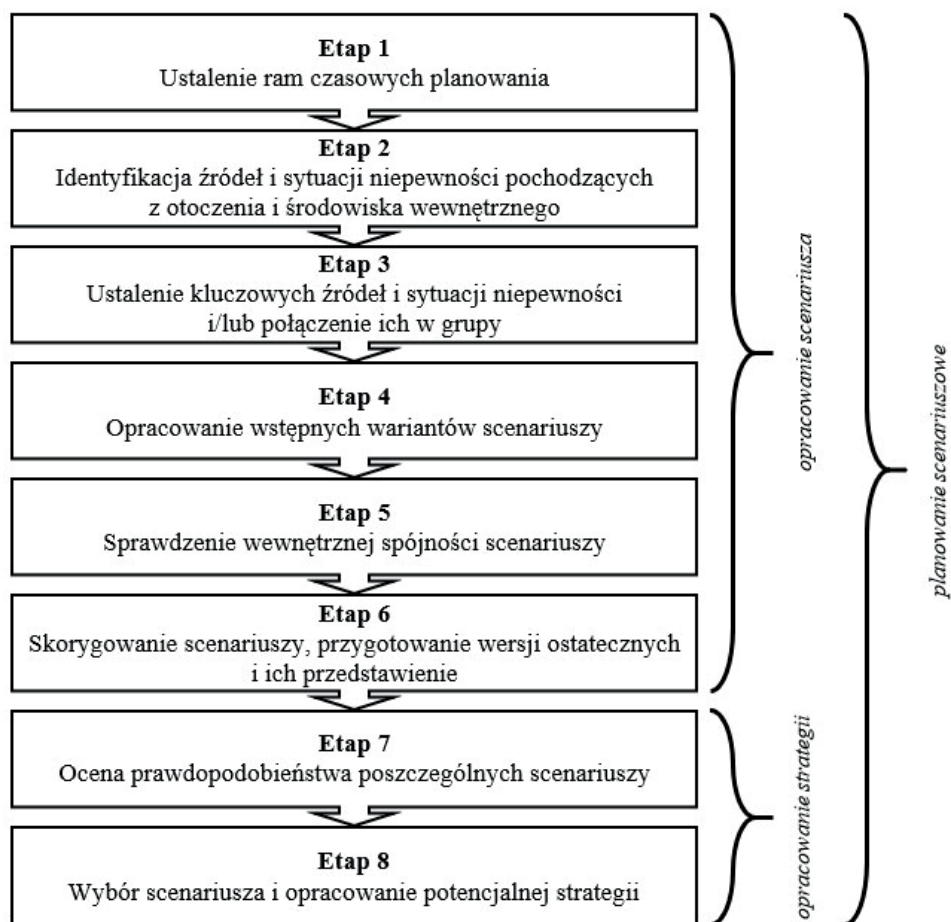
Scenariusze i plany awaryjne pozwalają uniknąć niebezpieczeństw wynikających z uproszczonego, jednowymiarowego lub linearnego myślenia. Opracowując i testując różne scenariusze, odpowiadając na pytania „co – jeśli”, menedżerowie mogą przeprowadzić burzę mózgów i przemyśleć swoje założenia, zanim zdecydują się na określony kierunek działania. Planowanie scenariuszowe i awaryjne umożliwia kierownictwu testowanie planów i prognoz oraz przygotowuje przedsiębiorstwo do radzenia sobie z nieoczekiwanymi sytuacjami¹⁹⁰.

188 P. Schwartz, *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, Currency Kindle Edition, New York 1996, s. 77.

189 R. Krupski, *Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym?*, [w:] idem (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007, s. 96.

190 D.K. Rigby, *Management tools* 2017. *An executive's guide*, op. cit. s. 50-51.

Planowanie scenariuszowe i awaryjne zaczyna się od oceny makrootoczenia przedsiębiorstwa, które jest uważane za największe źródło niepewności. Niemniej jednak, sytuacje niepewności powstają także w mikrootoczeniu, jak również w środowisku wewnętrznym. W otoczeniu zewnętrznym niepewność wywołują czynniki społeczno-polityczne, technologiczne oraz związane z klientami, dostawcami i konkurencją; natomiast w środowisku wewnętrznym – cechy i umiejętności personelu, struktura organizacyjna oraz związane z ustalaniem celów, koordynacją, pracą zespołową oraz charakterem produktu lub usługi¹⁹¹.



Rysunek 4.3. *Proces planowania scenariuszowego*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Tapinos, op. cit., s. 340.

¹⁹¹ E. Tapinos, *Perceived Environmental Uncertainty in scenario planning*, „Futures” 2012, no. 44, s. 338-345.

Na planowanie scenariuszowe składają się dwa procesy: opracowanie scenariusza i opracowanie strategii (rys. 4.3). Są one ze sobą mocno powiązane, jednak jest możliwe, że przy opracowaniu strategii będą wykorzystywane również inne metody i narzędzia zarządzania strategicznego.

Kluczowe etapy procesu planowania scenariuszowego i awaryjnego to¹⁹²:

- 1) wybór ram czasowych planów;
- 2) zidentyfikowanie obecnych założeń i przewidywań kluczowych decydentów przedsiębiorstwa;
- 3) utworzenie zróżnicowanych, ale wiarygodnych scenariuszy oraz ustalenie kluczowych zmiennych w każdym z nich;
- 4) opracowanie planów działania w oparciu o najbardziej obiecujące rozwiązania lub najbardziej pożądane rezultaty, których poszukuje przedsiębiorstwo;
- 5) monitorowanie wydarzeń w miarę ich rozwoju, aby uaktualnić strategiczny kierunek przedsiębiorstwa.

Tworzenie planów scenariuszowych i awaryjnych dla małych przedsiębiorstw jest stosunkowo proste ze względu na niewielką liczbę pracowników oraz realizowanych funkcji i procesów. Zaletą jest to, że są elastyczne i szybko reagują na zmiany zewnętrzne i wewnętrzne. Głównym problemem jest jednak posiadanie ograniczonych zasobów, które są ciągle wykorzystywane do realizacji bieżących celów. Przy tworzeniu scenariuszy są więc nieliczne możliwości łączenia zasobów na różne sposoby, co ogranicza powstawanie różnych ich wersji. W planach awaryjnych natomiast należy się skoncentrować na ochronie zasobów i wszystkiego, co jest potrzebne do generowania dochodów. Właściciel małego przedsiębiorstwa powinien zorganizować proces planowania scenariuszowego i awaryjnego i egzekwować jego wykonanie.

Dzięki planowaniu scenariuszowemu i awaryjnemu przedsiębiorstwo może uzyskać szereg korzyści. Zastanawiając się nad możliwościami rozwoju sytuacji wewnątrz i na zewnątrz, przedstawiciele kadry kierowniczej rozwijają swoje umiejętności przewidywania i podnoszą stopień organizacyjnego uczenia się. W wyniku tych działań analizowane są zarówno ukryte, jak i jawne przekonania i założenia właściciela i pracowników dotyczące strategicznego kierunku rozwoju przedsięwzięcia. Tworzone są także przesłanki dla planowania długoterminowego, strategicznego. Planowanie scenariuszowe i awaryjne może pomóc małym przedsiębiorcom w zrozumieniu tego, co może się zdarzyć i co to może oznaczać dla ich biznesu, dzięki zanalizowaniu konsekwencji wynikających z różnych możliwych kierunków zmian otoczenia. Jak pisze K. van der Heijden, sukces w tego rodzaju planowaniu „zależy od znalezienia równowagi między tym, co znane, a tym, co nowe”¹⁹³.

192 D.K. Rigby, *Management tools* 2017. *An executive's guide*, op. cit. s. 50-51.

193 K. van der Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 142.

5. Współczesne metody w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami – sfera efektywności produkcji

5.1. Benchmarking

Benchmarking to metoda uczenia się od najlepszych przez porównywanie wewnętrznych rozwiązań danego przedsiębiorstwa z rozwiązaniami innych organizacji, które mają najlepsze wyniki lub też wyznaczają kierunki rozwoju, i adaptowanie ich dobrych pomysłów w celu doskonalenia się¹⁹⁴. Pozwala na podniesienie efektywności prowadzonej działalności gospodarczej poprzez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najbardziej efektywne organizacje w skali świata¹⁹⁵. Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od jego rozmiarów, ma pewne słabe strony. Menedżerowie podejmują działania w celu ich przezwyciężenia, popełniając przy tym różnorakie błędy. Dzięki benchmarkingowi można znaleźć sposób wprowadzenia usprawnień, który został zrealizowany przez inne organizacje¹⁹⁶. Metoda ta należy do jednej z najczęściej stosowanej przez przedsiębiorstwa wszystkich rozmiarów i branż. Teoretycy i praktycy zwracają uwagę na szeroki zakres stosowania benchmarkingu (produkty, usługi, procesy, strategie, itp.), ciągłość (stałe doskonalenie) oraz możliwość dotarcia do najlepszych rozwiązań praktycznych i wdrożenia ich we własnej działalności. W tych działaniach należy zachować systematyczność i kompleksowość. Nie jest to metoda wprowadzania pojedynczych usprawnień czy innowacji, jej efektem powinno być wdrożenie przez przedsiębiorstwo nowej strategii i procedur innowacyjnych, które pozwolą na uzyskanie lepszej pozycji konkurencyjnej¹⁹⁷.

194 W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 168.

195 J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, tłum. K. Bolesta-Kukułka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 262.

196 K. Zimmiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 36.

197 A. Adamik, *Benchmarking*, [w:] K. Szymańska (red.), *Kompedium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 51-52.

Umiejętne zastosowanie benchmarkingu może przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści¹⁹⁸:

- pozwala określić pozycję przedsiębiorstwa na rynku i ustalić możliwości jej poprawy;
- pomaga w myśleniu i planowaniu strategicznym, lepszym rozpoznawaniu własnych atutów i słabych stron oraz stawianiu ambitnych celów;
- ułatwia skoncentrowanie się na możliwościach, kluczowych dla budowania przewagi strategicznej;
- daje możliwość zidentyfikowania głównych procesów oraz sposobów polepszenia skuteczności operacyjnej;
- wywołuje przyspieszanie tempa zmian organizacyjnych;
- sprzyja powiększeniu wiedzy organizacyjnej, ułatwia wymianę doświadczeń i wprowadzanie nowych pomysłów;
- umożliwia pokonanie ograniczeń własnej kultury organizacyjnej i standardowych zachowań, zwiększa satysfakcję z pracy i poziom zaangażowania pracowników;
- prowadzi do podnoszenia umiejętności posługiwania się w zarządzaniu odpowiednimi miernikami.

By benchmarking przyniósł przedsiębiorstwu oczekiwane rezultaty, powinien być wprowadzany z zachowaniem określonej struktury działań i przy uwzględnieniu zasad i założeń poszczególnych etapów. Istnieje wiele różnych modeli tego procesu, główne etapy można przedstawić w sposób następujący¹⁹⁹:

1. Określenie przedmiotu benchmarkingu oraz badania wstępne, których celem jest wybór właściwych procedur, parametrów i wskaźników oceny
2. Analiza wewnętrzna przedsiębiorstwa-benchmarkera,
3. Wyznaczenie parametrów idealnego partnera-benchmarka, doprecyzowanie charakterystyk partnera: konkurent, przedsiębiorstwo z innej branży lub filia w ramach sieci organizacyjnej.
4. Wybór partnera oraz zaplanowanie harmonogramu prac.
5. Analiza partnera, dokładna identyfikacja procesów wewnętrznych benchmarka.
6. Ocena wyników – identyfikacja luk pomiędzy benchmarkerem i benchmarkiem oraz określenie ich przyczyn.
7. Planowanie i realizacja zmian rozwiązujących zidentyfikowane problemy, weryfikacja poprawności przyjętego rozwiązania oraz dalsze doskonalenie, poszukiwanie nowych benchmarków.

198 J. Brilman, op. cit., s. 262-270; R.C. Camp, *Benchmarking. The search for industry best practices that lead to superior performance*, Productivity Press, New York 2006; J. Denrell, *Selection bias and the perils of benchmarking*, „Harvard Business Review” 2005, April, s. 114-119; A. Adamik, op. cit., s. 55-56; K. Zimniewicz, op. cit., s. 36-47.

199 A. Adamik, op. cit., s. 60-61; A. Delers, *Benchmarking*, Lemaitre Publishing, Wrocław 2015, s. 20-26.

Dla małych przedsiębiorstw benchmarking może być trudnym zadaniem. W przeciwieństwie do dużych korporacji, które mogą łatwo porównać się z innymi organizacjami notowanymi na giełdzie, w małym biznesie jest dość trudno uzyskać dokładne informacje o konkurentach. Właściciele małych przedsiębiorstw coraz częściej korzystają z możliwości porównywania się do organizacji-benchmarków. Ekspersi uniwersytetu Sheffield w ramach swoich badań ustalili, że 63% MŚP Europy Zachodniej stosuje benchmarking w swojej działalności. Najczęściej benchmarki ustalają w następujących obszarach²⁰⁰:

- wskaźniki finansowe (42% przedsiębiorstw wykorzystało, 74% uznało za efektywny);
- lojalność klientów (40% i 95%);
- jakość towarów/usług (39% i 92%);
- informacja marketingowa (31% i 81%);
- szkolenie pracowników (31% i 87%);
- innowacje w zakresie produktów/usług (26% i 85%);
- komunikowanie się (24% i 6%);
- zadowolenie pracowników z pracy (22% i 86%);
- organizacja pracy zespołowej (19% i 89%).

Małe przedsiębiorstwa przeważnie korzystają z benchmarkingu w odniesieniu do problemów dających się łatwo zmierzyć. Bardziej elastyczne i trudno mierzalne dane, takie jak sposób opracowania strategii, zadowolenie pracowników czy organizacja pracy w zespołach są rzadsze. Porównuje się najczęściej te wskaźniki, które korelują z kluczowymi czynnikami sukcesu w małym biznesie, a są nimi cena, jakość, dbanie o klientów i serwis, sprzężenie zwrotne z klientami, dostawa towarów/usług, różnorodność asortymentu, innowacje produktowe/usługowe.

Wśród barier wdrożenia benchmarkingu w małym biznesie najczęściej się wymienia brak lub niewystarczająca wiedza na temat tej metody, niechęć dzielenia się informacją z innymi organizacjami, trudności w poszukiwaniu partnera benchmarkingu²⁰¹. Preferowanie działań zapewniających przetrwanie na rynku lokalnym powoduje, że mali przedsiębiorcy albo w ogóle nie rozważają wprowadzenia tej metody, albo naśladują, często w sposób intuicyjny, inne przedsiębiorstwa w miarę bieżącego zapotrzebowania²⁰². Wynika to po części z ograniczonych możliwości pozyskiwania zbyt kosztownych zewnętrznych ekspertów i firm doradczych. Konieczność racjonalnego dysponowania zasobami finansowymi nie daje także możliwości uzyskania członkostwa w tak zwanych stowarzyszeniach

200 C. Cassel, S. Nadin, M.O. Gray, *The use and effectiveness of benchmarking in SMEs*, „Benchmarking. An International Journal” 2001, vol. 8, no. 3, s. 212-222.

201 D. Maslov, E. Belokorovin, *Osobennosti primeneniya benčmarkinga na малыh i srednih predpriatiakh*, www.iteam.ru/publications/marketing [dostęp: 29.09.2017].

202 A.W. Norailis, A.R. Syarizal, *Areas for benchmarking among SMEs*, „International Journal of Trade, Economics and Finance” 2013, vol. 4, no. 5, s. 270-273.

benchmarkingowych. Również wiedza kierownictwa małych przedsiębiorstw często jest przeszkodą do zastosowania tej metody. Aby osiągnąć pożądany efekt należy dobrać odpowiedni zestaw wskaźników liczbowych służących do pomiaru i oceny poszczególnych charakterystyk przedsiębiorstwa. Tu często pojawiają się problemy związane z próbą dokonania porównań między jednostkami z natury rzeczy nieporównywalnymi. Chodzi przede wszystkim o niezgodność parametrów, takich jak rozmiar, lokalizacja, struktura, wiek, liczba pracowników, wielkość sprzedaży i forma własności.

W tabeli 5.1 przedstawiono sześć obszarów, w których małe przedsiębiorstwa stosowały działania benchmarkingowe.

Tabela 5.1. Wykorzystanie benchmarkingu w małych przedsiębiorstwach

Obszar	Cel stosowania
Produkcja (zastosowało 32,6% przedsiębiorstw)	poprawienie efektywności pracy
	tworzenie wyjątkowych produktów w celu zadowolenia klientów
	maksymalizowanie ilości produktów przy wykorzystaniu posiadanych przez pracowników umiejętności
	aktualizacja i unowocześnianie produktów i technologii
	poprawa kontaktów z dostawcami
Zarządzanie operacyjne (zastosowało 17,0% przedsiębiorstw)	zmniejszyć liczbę odpadów podczas produkcji
	zapewnić przestrzeganie instrukcji przez pracowników
	realizacja produkcji zgodnie z ustalonym czasem
	motywowanie personelu
	zatrudnienie pracowników o wysokich kwalifikacjach
Marketing (zastosowało 16,8% przedsiębiorstw)	zwiększenie efektywności i poszerzenie działań public relations
	zwiększenie umiejętności w zakresie marketingu
	uzyskanie bezpośredniego dostępu do rynku, bez pośredników
Technologie informacyjne i komunikacyjne (zastosowało 16,8% przedsiębiorstw)	przekazanie informacji na temat działalności i produktów przedsiębiorstwa do większej liczby klientów
	wejście na rynki zagraniczne wykorzystując możliwości Internetu
	wdrożenie komputerowych systemów zarządzania i sterowania produkcją
Budżetowanie (zastosowało 10,0% przedsiębiorstw)	prowadzenie spraw rachunkowo-finansowych
	opracowanie efektywnej strategii zarządzania finansowego w celu uniknięcia strat
	niedopuszczenie marnotrawienia środków na zakup materiałów

Obszar	Cel stosowania
Zarządzanie (zastosowało 7,0% przedsiębiorstw)	organizacja dokumentowania prowadzonej działalności gospodarczej
	precyzyjny podział pracy i obowiązków między pracowników
	zapewnienie stabilności zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.W. Norailis, A.R. Syarizal, op. cit., s. 271.

Mimo trudności, na które napotykać małe przedsiębiorstwa przy wdrożeniu benchmarkingu, jest on uznawana za jedną z najbardziej efektywnych metod usprawnienia funkcjonowania i poprawy konkurencyjności.

5.2. Total Quality Management (Kompleksowe zarządzanie jakością)

Total Quality Management (TQM) – kompleksowe lub totalne zarządzanie jakością, zarządzanie przez jakość – jest filozofią zarządzania, a zarazem zbiorem metod i narzędzi. Ich cechą podstawową jest to, że się zmieniają pod wpływem wnoszonych przez przedsiębiorstwa nowych rozwiązań, które następnie się rozpowszechnia na różne procesy²⁰³. Podstawowym celem systemu TQM jest zapewnienie zadowolenia zewnętrznych i wewnętrznych klientów organizacji poprzez właściwe zarządzanie i doskonalenie realizowanych procesów. Klient wewnątrz to każdy pracownik lub zespół, który bierze udział w łańcuchu wytwarzania wartości dodanej w organizacji. Klient zewnętrzny to jednostka z otoczenia organizacji, która nabywa jej produkty/usługi. W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk istotę kompleksowego zarządzania jakością przedstawili w sposób następujący²⁰⁴:

- 1) współdziałanie zasobów ludzkich i materialnych przedsiębiorstwa dla jak najskuteczniejszego osiągnięcia ustalonych celów, takich jak: zadowolenie klienta, zysk przedsiębiorstwa, satysfakcja pracowników;
- 2) pobudzenie i utrzymanie w pracownikach pro jakościowej świadomości i postawy pełnego zaangażowania się w sprawę jakości,
- 3) sposób zarządzania dla poprawy efektywności, elastyczności i konkurencyjności przedsiębiorstwa, który obejmuje cały system organizacyjny, wszystkie poziomy i pionowy, każdą jednostkę i każdego pracownika.

TQM to filozofia zarządzania, która przez odpowiednią strategię, procesy, kształcenie, motywację, zaangażowanie, narzędzia i środki prowadzi do sukcesu przedsiębiorstwa. Oznacza on zadowolenie i pełną satysfakcję klienta²⁰⁵. Dla

²⁰³ J. Brilman, op. cit., s. 226.

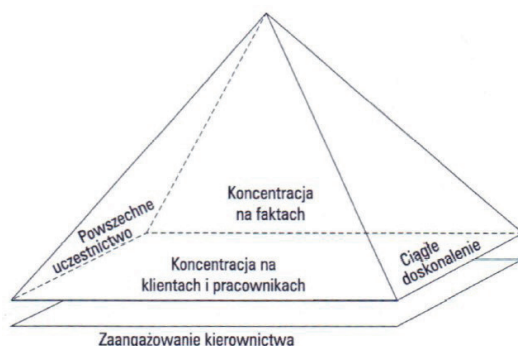
²⁰⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania...*, op. cit., s. 33.

²⁰⁵ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000, s. 101.

kierownictwa podjęcie decyzji o wdrożeniu TQM oznacza ukierunkowanie wizji, strategii i wszystkich procesów na jakość oraz ciągłe doskonalenie działań. By system zarządzania przez jakość funkcjonował w sposób efektywny i skuteczny, warto uwzględnić siedem zasad, które są szczegółowo opisane w normie ISO 9001:2015²⁰⁶: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji oparte na dowodach, wzajemne korzyści w stosunkach z zainteresowanymi stronami.

W literaturze wymienia się wiele elementów systemu zarządzania opartego na koncepcji kompleksowego zarządzania jakością²⁰⁷:

- zrozumienie obecnych i przyszłych potrzeb klientów zewnętrznych i wewnętrznych, ocena wymagań i współpraca z klientami i dostawcami;
- projektowanie od podstaw produktów, usług i procesów o wysokiej jakości;
- ciągłe doskonalenie i kontrola realizowanych procesów pod kątem jakości;
- promowanie filozofii „zero defektów” we wszystkich działaniach;
- identyfikacja kluczowych obszarów problemowych oraz ich doskonalenie, by osiągnęły poziom „zero defektów”
- opracowanie skutecznych mierników jakości produktów i usług;
- szkolenie pracowników w zakresie jakości;
- budowanie zespołów zmotywowanych pracowników, stworzenie zachęt związanych z celami jakości;
- aktywny udział kierowników, przywództwo skierowane na jakość.



Rysunek 5.1. Piramida TQM

Źródło: J. Łańcucki (red.), *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 30.

²⁰⁶ ISO 9001:2015 *Quality management systems – Requirements*, <https://www.iso.org/standard/62085.html> [dostęp: 19.11.2020].

²⁰⁷ J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 30-50; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania...*, op. cit., s. 33-40; J. Kasiewicz, *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Difin, Warszawa 2002, s. 112; D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 58-59; T. Wawak, *TQM – miękka koncepcja zarządzania*, <https://tadeusz.wawak.pl/content/tqm-miekk-koncepcja-zarzadzania> [dostęp: 22.09.2019].

Na ich podstawie została opracowana piramida TQM, która łączy pięć zasad: zaangażowanie kierownictwa (przywództwo), koncentracja na klientach i pracownikach, koncentracja na faktach, ciągłe doskonalenie, powszechne uczestnictwo (rys. 5.1).

Przedsiębiorstwa, decydując się na implementację TQM, kierują się wymaganiami rynku i/lub wewnętrzną potrzebą doskonalenia zarządzania. Niezależnie od motywu, przy prawidłowym wdrażaniu metody odnotowują szereg wymiernych korzyści. Zauważyć należy jednak, że wdrażanie kompleksowego zarządzania jakością jest procesem niezwykle skomplikowanym oraz długotrwałym.

Metoda TQM może być pomocna w doskonaleniu małych przedsiębiorstw, w działalności których jakość jest ważnym czynnikiem budowy pozycji na rynku. W procesie wdrażania zarządzania przez jakość ważne jest wybranie kryteriów, które będą decydowały o przewadze nad konkurencją. Według P. Kotlera „kompleksowa jakość to nie kwestia usprawnienia produkcji, ale potężny oręż w kampanii o dostarczanie klientom pełnego zadowolenia [...]. Wiele firm uczyniło z jakości potężną broń strategiczną”²⁰⁸. Bardzo trafnie znaczenie jakości podkreśla S. Wawak, pisząc, że jakość potrzebna jest po to, „by wracali do Ciebie klienci, nie produkty!”²⁰⁹.

Zastosowanie zasad TQM może pomóc małym przedsiębiorstwom w zarządzaniu przejściem od etapu inkubacji do etapu dojrzałości²¹⁰. W małym biznesie jednak do tej pory nie dostrzega się w pełnej mierze korzyści, które daje ta metoda. Aby osiągnąć pełne efekty kompleksowego zarządzania jakością, działania z nim związane powinny stanowić część ogólnego planu, a nie być odosobnionym projektem doskonalenia jakości. Przy wdrażaniu inicjatyw zarządzania jakością w małych przedsiębiorstwach krytyczne znaczenie mają sześć zasad²¹¹:

- 1) *kontekstualizacja* – implementacja zasad TQM powinna być dostosowana do konkretnego przedsiębiorstwa i jego charakterystyk, np. aktualnych mocnych i słabych stron;
- 2) *realistyczne cele i ich stopniowa realizacja* – wykonanie działań krok po kroku, w sposób ciągły, aby osiągnąć zakładane korzyści;
- 3) *aktywizacja i szkolenie pracowników* – powinno się wdrożyć skuteczny system informowania i komunikowania się pracowników, zapewnić niezbędne szkolenia, a także wdrożyć odpowiednie systemy motywowania i nagrody za wykonaną pracę w zakresie TQM;

208 P. Kotler, *Marketing. Podręcznik europejski*, konsultacja nauk. tłum. A. Styś, R. Kłeczek, J. Woźniczka, tłum. L. Adamus, W. Kisiel, M. Woźniczka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 623.

209 S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Podstawy, systemy i narzędzia*, Helion, Gliwice 2011, s. 225.

210 A. Ghobadian, D.N. Gallea, *TQM and organization size*, „International Journal of Operations & Production Management” 1997, no. 17(2), s. 121-163.

211 M. Assarlind, I. Gremyr, *Critical factors for quality management initiatives in small and medium-sized enterprises*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2014, vol. 25(4), s. 397-411.

- 4) *pozyskanie wsparcia zewnętrznego* – może być potrzebne, a najczęściej jest niezbędne, wsparcie konsultantów zewnętrznych, posiadających umiejętności realizacji projektów TQM;
- 5) *zaangażowanie kierownictwa* – właściciel i kadra kierownicza powinni wspierać realizację projektu, rozpowszechniając wiedzę i pomagając w zrozumieniu celów i zasad zarządzania jakością;
- 6) *opieranie się na faktach* – trzeba ciągle mierzyć wpływ działań w zakresie zarządzania jakością w celu upewnienia się, że są one zgodne z celami i odczuwalna jest poprawa.

Jak w przypadku innych koncepcji zarządzania, wprowadzenie zarządzania przez jakość może się zakończyć porażką, wynikającą z popełnionych błędów. A. Dobrowolska analizując doświadczenia zachodnich organizacji, sporządziła listę głównych barier i pułapek wdrażania kompleksowego zarządzania jakością (tab. 5.2).

Tabela 5.2. *Najważniejsze bariery we wdrażaniu koncepcji TQM do organizacji*

Etap wdrażania	Główne bariery
Inicjacja	Brak zaangażowania zarządu Niedostateczna wiedza albo zrozumienie zasad TQM przez kierownictwo Zadowolenie z istniejącego stanu rzeczy przez pracowników Nieodpowiednie warunki do wdrażania TQM Niedostateczne zasoby
Planowanie zmian	Nieprawidłowe planowanie zmian Niedostosowana struktura organizacyjna Nieodpowiednie zaadoptowanie TQM do organizacji Brak systemu ciągłego szkolenia i edukacji Nieodpowiedni system wynagrodzeń i nagród
Wykonanie	Opór przed nowym wśród pracowników Strach przed zmianami wśród pracowników Niemożność zmiany kultury organizacyjnej Niezdolność do budowy organizacji uczącej się Nieodpowiednie zastosowanie władzy i pracy grupowej Nieodpowiednia komunikacja z wewnętrznymi i zewnętrznymi klientami
Ocena	Nieefektywne techniki pomiaru Brak dostępu do danych i wyników
Doskonalenie	Krótkoterminowe nakierowanie na osiągnięcie celu Brak zaangażowania pracowników w sprawy przedsiębiorstwa

Źródło: A. Dobrowolska, *Bariery wdrażania TQM – doświadczenia firm zachodnich*, „Problemy Jakości” 2003, t. 35, nr 12, s. 13-17.

Małe przedsiębiorstwa niekiedy mogą być zmuszone do wdrożenia standardów jakości. Dzieje się tak w sytuacji, kiedy współpracują lub zamierzają nawiązać

współpracę z dużymi podmiotami gospodarczymi funkcjonującymi na zasadach TQM i wymagającymi tego od swoich partnerów. Mogą wymagać tego przepisy rynku, na którym działa przedsiębiorstwo – krajowego lub zagranicznego. Panująca obecnie moda na jakość powoduje, że wdrożenie kompleksowego zarządzania jakością pomaga w budowie odpowiedniego wizerunku. Także konieczność usprawnienia systemu zarządzania może wymagać od kadry zarządzającej dbania o jakość, ponieważ jest ona jednym z elementów przewagi konkurencyjnej.

Wiele małych przedsiębiorstw nie widzi jednak potrzeby posiadania systemu jakości. Obawiają się dużych kosztów wdrożenia i zatrudnienia konsultantów zewnętrznych, konieczności poświęcenia czasu, który jest potrzebny do bieżącego zarządzania działalnością, braku odpowiedniej wiedzy. Realizacja zasad zarządzania jakością niewątpliwie wymaga poświęcenia wysiłku i czasu kadry kierowniczej oraz zasobów organizacyjnych. Znane są jednak małe przedsiębiorstwa, gdzie wdrożenie rozwiązań TQM trwało kilka miesięcy, nie wymagało gruntownej restrukturyzacji, realizacji wielu szkoleń czy przebudowy świadomości pracowników. Wystarczyło spisać procedury istniejących procesów oraz zastosować wysokie standardy pracy²¹². W małym biznesie nie zawsze istnieje potrzeba przyjęcia wszystkich zasad TQM, można korzystać z niektórych dobrych praktyk systemu, nie przyjmując ich w sposób formalny i nie ponosząc konsekwencji związanych z jego posiadaniem.

5.3. Business Process Reengineering

„Reengineering to fundamentalne przemyslenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w organizacji, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy (...) osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość)”²¹³. Jest przy tym istotne, że punkt wyjścia w tej metodzie stanowi dogłębna aktualizacja potrzeb klientów, a cel – optymalizacja trzech podstawowych wyznaczników efektywności: jakości, kosztu i terminu realizacji. W powyższej definicji są cztery pojęcia kluczowe: fundamentalne przemyslenie, radykalne przeprojektowanie, dramatyczna poprawa, procesy²¹⁴.

Rekonstrukcję procesów biznesowych menedżerowie zaczynają od zastanowienia się nad istniejącymi procesami, by zapewnić klientom większą wartość. Zazwyczaj przyjmują nowy system wartości, który kładzie większy nacisk na potrzeby klientów. Racjonalizują struktury organizacyjne, redukują zbędne szcze-

212 A. Miszczak, W.R. Pawlak, *Wpływ koncepcji TQM na przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” 2003, t. 35, nr 7, s. 37-41.

213 M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, tłum. U. Zreda, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 46.

214 K. Zimniewicz, op. cit., s. 16-17.

ble zarządzania i eliminują nieproduktywne działania. Reengineering to proces radykalnych zmian, który obejmuje pięć głównych kroków, które menedżerowie powinni wykonać²¹⁵:

- 1) skoncentrować wartości przedsiębiorstwa na potrzebach klientów;
- 2) przeprojektować podstawowe procesy, najlepiej z wykorzystaniem technologii informacyjnych;
- 3) zreorganizować przedsiębiorstwo, budując wielofunkcyjne zespoły z pełną odpowiedzialnością za realizowany proces;
- 4) ponownie przemyśleć podstawowe kwestie organizacyjne i ludzkie;
- 5) usprawnić procesy biznesowe w całej organizacji.

Reengineering jest stosowany przeważnie przez duże organizacje gospodarcze. W małym biznesie nie jest popularny ze względu na występowanie poważnych barier²¹⁶:

- *bariera psychologiczna* – właściciele mają świadomość, że nie są przygotowani merytorycznie, a metoda ta jest niezwykle trudna i wymaga posiadania głębokiej wiedzy;
- *bariera techniczna* – w małych przedsiębiorstwach brakuje odpowiedniej infrastruktury zarządzania, reengineering przecież wymaga posiadania sprzętu komputerowego, sieci przesyłania danych, nowoczesnych rozwiązań informatycznych;
- *bariera ekonomiczna* – by wdrożyć reengineering potrzebne są odpowiednie środki finansowe, a ryzyko niepowodzenia tych działań jest wysokie;
- *bariera prawna* – obowiązujące przepisy nie zawsze są elementem sprzyjającym, a problemy w tym zakresie są dla małych przedsiębiorców trudne do rozwiązania.

Jednak zarządzanie procesami jest ważne i potrzebne również w małych przedsiębiorstwach, które powinny usprawniać i systematyzować swoje procesy. Na pierwszych etapach swojego cyklu życia są szybkie, szczupłe i wydajne. Wraz z rozwojem działalności nieliczna grupa pracowników nie jest w stanie kontrolować wszystkich procesów, informacji, klientów i technologii²¹⁷. Utrata przez małe przedsiębiorstwa naturalnego podejścia procesowego jest związana z tym, że wraz ze wzrostem wielkości stają się coraz mniej elastyczne i zdolne do zaspokajania potrzeb klientów. Właściciele od momentu rozpoczęcia biznesu osobiście angażują się w sprawy klienta. Następnie, wraz ze stabilizacją działalności, pojawiają się inne zadania, wymagające ich uwagi. Osobiste nastawienie do zaspokajania indywidualnych potrzeb klienta ulega znacznemu osłabieniu²¹⁸.

215 D.K. Rigby, *Management tools* 2017. *An executive's guide*, op. cit. s. 58-59; K. Zimniewicz, op. cit., s. 25-27.

216 J. Kisielnicki, *Efekty i bariery zastosowania reengineeringu*, <https://edu.pjwstk.edu.pl/wykłady/poz/scb/index92.html> [dostęp: 19.11.2020].

217 S. Nowosielski (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 51.

218 F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 50.

Zainteresowanie reengineeringiem wśród małych przedsiębiorców nie jest wysokie, nie posiadają oni odpowiedniej wiedzy umożliwiającej im przygotowanie oraz wdrożenie tej metody zarządzania. By to zmienić, niezbędny jest rozwój kompetencji menedżerskich, ukierunkowanie myślenia na przyszłość, poszukiwanie nowych możliwości rozwoju. By małe przedsiębiorstwo mogło skutecznie konkurować na współczesnym rynku, jego właściciele i kadra kierownicza powinni się zastanowić nad wykorzystaniem koncepcji reengineeringu. W podmiotach tej wielkości jej wdrożenie nie wymaga złożonych metod postępowania, zaleca się opracowanie systemu zarządzania procesami w zależności od potrzeb oraz finansowych, rzeczowych i kadrowych możliwości²¹⁹.

Reengineering to ważna strategia działania innowacyjnego, stosowana przez przedsiębiorstwa w celu przeprojektowania i modernizacji procesów biznesowych, pozwalająca na osiągnięcie istotnych efektów ekonomicznych oraz znaczącą poprawę obsługi klientów.²²⁰ Prowadzi do zmiany zasad zarządzania przedsiębiorstwem – po przewartościowaniu dotychczasowych metod postępowania i wprowadzeniu nowych będzie ono funkcjonowało całkiem inaczej. Eliminacja procesów nieprzynoszących efektów sprzyja podnoszeniu wydajności. Analiza potrzeb klientów zwiększa ich satysfakcję i lojalność. To z kolei pozytywnie wpływa na pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Jednak osiągnięcie tych korzyści zależy od tego, czy proces reengineeringu zostanie zrealizowany prawidłowo.

5.4. Agile Management (Zwinne zarządzanie)

Zwinne zarządzanie to metody pracy uwzględniające wymóg elastyczności w podejściu do strategii, procesów i projektów realizowanych w przedsiębiorstwie. Początkowo było odpowiedzią na liczne wyzwania, które stały przed przedsiębiorstwami zajmującymi się wytwarzaniem oprogramowania. Obecnie filozofia i techniki zwinnego zarządzania są przenoszone na inne sfery funkcjonowania organizacji. Idea tej metody polega na umiejętności szybkiej reakcji i zdolności do adaptowania się do nowych warunków w odpowiedzi na ciągłe, zaskakujące i nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu. Oznacza to konieczność elastycznego dostosowania do nieoczekiwanych zmian każdego z podsystemów przedsiębiorstwa, takich jak: ludzie, cele, technologia, struktura organizacyjna. Zwinne zarządzanie pomaga przetrwać w niepewnych czasach, a jednocześnie odważnie spoglądać w przyszłość²²¹.

219 S. Nowosielski (red.), op. cit., s. 53.

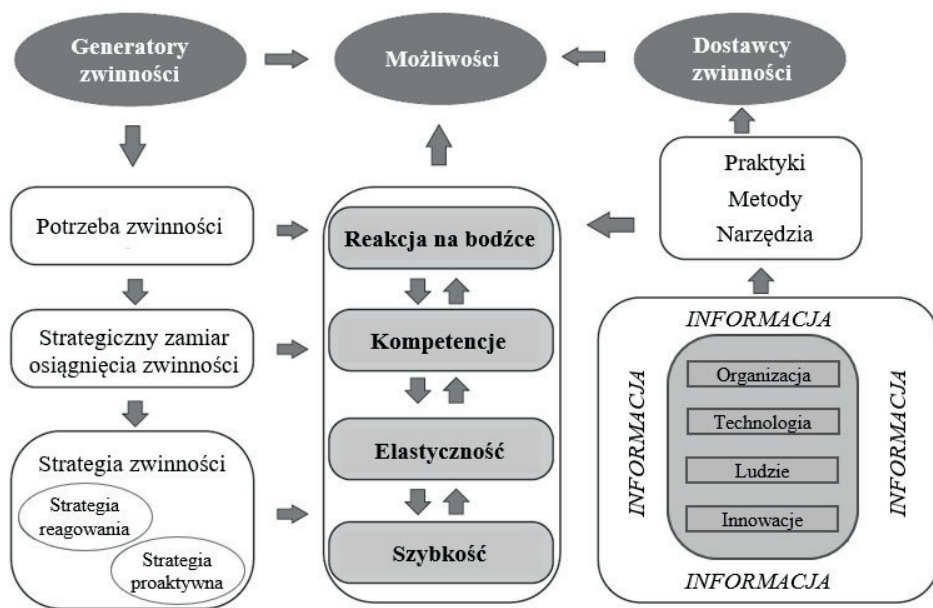
220 E. Skrzypek, *Zarządzanie jakością i reengineering jako sposoby doskonalenia przedsiębiorstwa*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia” 2000, nr 34, s. 247-259.

221 *Agile Forum AT Iacocca Institute, Lehigh University*, <http://www.parshift.com/> [dostęp: 12.06.2020].

Menedżerowie stosują zwinne techniki w szerokim zakresie działań: innowacjach, produktach i usługach, procesach i modelach biznesowych. Zwinne zarządzanie pomaga wprowadzać na rynek najbardziej wartościowe innowacje szybciej i przy mniejszym ryzyku, jednocześnie poprawiając zaangażowanie zespołu i satysfakcję klientów²²². Wśród jego zasad znajdują się ²²³:

- szybkość i elastyczność działania;
- szybka odpowiedź na zmiany i niepewność;
- wysoka jakość i wysoce zindywidualizowane produkty;
- produkty i usługi o wysokiej wartości dodanej;
- budowanie i rozwój kluczowych kompetencji;
- reakcja na problemy społeczne i środowiskowe;
- łączenie różnych technologii;
- integracja wewnątrzorganizacyjna oraz między przedsiębiorstwami.

Na rys. 5.2 przedstawiono model koncepcyjny wdrażania zwinnego zarządzania w organizacjach, autorami którego są Z Zhang i H. Sharifi.



Rysunek 5.2. Koncepcyjny model wdrażania zarządzania zwinnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. Zhang, H. Sharifi, *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations*, „International Journal of Operations & Production Management” 2000, vol. 20, no. 4, s. 496-512.

²²² D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 14-15.

²²³ Yusuf Y.Y., Sarhadi M., Gunasekaran A., *Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes*, „International Journal of Production Economics” 1999, Vol. 62, No. 1-2, s. 43.

Model składa się z trzech bloków. Pierwszy to tzw. generatory zwinności – presja ze strony otoczenia biznesowego, które wymusza na przedsiębiorstwie poszukiwanie nowych sposobów prowadzenia działalności w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej. Drugi to możliwości zwinności, czyli podstawowe zdolności, których przedsiębiorstwo potrzebuje, aby pozytywnie reagować na zmiany i czerpać z nich korzyści. Trzeci dotyczy dostawców zwinności – środków, za pomocą których można uzyskać wyżej wymienione możliwości. Pochodzą one z czterech głównych obszarów przedsiębiorstwa: organizacji, technologii, ludzi i innowacji. Zgodnie z tym modelem, przedsiębiorstwo pod presją zmian w otoczeniu rozwija swoje umiejętności zwinnego zarządzania.

Zwinne zarządzanie opiera się na następujących zasadach²²⁴:

- zwinne zespoły pracują w rytmie codziennych startupów przez kilka tygodni;
- bieżąca taktyka, warunki pracy i cechy produktu podlegają stałej adaptacji;
- ścisła współpraca z klientem pozwala lepiej dopasować produkt do jego potrzeb i powoduje wzrost jego zadowolenia, a także ogranicza marnotrawstwo;
- praca zespołowa odbywa się na zasadzie interdyscyplinarności i samoorganizacji.

Zwinne zarządzanie to jedna z niewielu metod, gdzie małe przedsiębiorstwa mają przewagę nad dużymi. Wynika to z charakterystycznych dla nich elastyczności, bliskich relacji pracowników z właścicielami i menedżerami, bezpośrednich kontaktów z klientem, dynamiki wprowadzania zmian. Mała skala działalności odgrywa więc pozytywną rolę. Potrzeba mniej czasu na szkolenia, wymianę wiedzy, pokonanie obaw czy dzielenie się wynikami postępów prac przy wykorzystaniu nowych metod. Zmiana zakresów obowiązków, opisy stanowisk i przydzielenie nowych ról wymagają mniejszej uwagi kierownictwa.

Zwinne zarządzanie potrzebuje zwinnych ludzi. Takich, którzy wyróżniają się dużym potencjałem, różnymi talentami, są nastawieni na rozwój i innowacje, kreatywne, przedsiębiorcze i otwarci na zmianę. W zwinnym zarządzaniu każdy z nich może stać się liderem zmiany.

5.5. Organizational Time Management (Zarządzanie czasem w organizacji)

Metoda zarządzania czasem w organizacji pozwala zrozumieć, jak ważną rolę w warunkach wzmacniającej się konkurencji i nasilającego się tempa i głębokości zmian pełni czas. A. Adamik określa to podejście do zarządzania jako nowoczesne i wizjonerskie – niekonwencjonalne, odważne, dalekowzroczne; holistyczne –

²²⁴ E. Skrzypek, *Uwarunkowania i konsekwencje zwinnej organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2017, Zeszyt 12, nr 1, s. 259-270.

obejmujące całą organizację; zintegrowane – współpracujące z innymi metodami, uzupełniające je, korzystające ze wspólnych zasobów; procesowe – oparte na procesach²²⁵. Zarządzanie czasem oznacza konsekwentne i zorientowane na cel realizowanie w praktyce sprawdzonych sposobów pracy tak, by kierowanie samym sobą i otoczeniem odbywało się bez trudu, a posiadany czas był wykorzystywany sensownie i optymalnie²²⁶.

Czas jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa jest dobrem specyficznym, nie można go sprzedać, zaoszczędzić ani zmagazynować, nie daje się pomnożyć, stale i nieodwołalnie biegnie naprzód – upływa²²⁷. Menedżerowie powinni postrzegać czas jako ograniczony zasób, który musi być inwestowany tak skutecznie, jak pozostałe zasoby. Przedsiębiorstwa stosujące metodę zarządzania czasem, mierzą nie tylko ilość czasu, jaki pracownicy poświęcają na wykonanie różnych zadań i przeznaczają na spotkania i rozmowy, ale też poziom zaangażowania podczas tych konwersacji. Wprowadzając te same zasady do budżetowania czasem, które mają zastosowanie w budżetowaniu finansowym, przedsiębiorstwa mogą ograniczyć zakres działania kadry kierowniczej pod presją czasu, obniżyć koszty i zwiększyć produktywność²²⁸. Rozrzutność czasu jest stratą, należy więc ją eliminować. Na poziomie operacyjnym można to osiągnąć poprzez: zwiększenie odpowiedzialności za wykonanie zadania, rezygnację z mało znaczących czynności, zmianę kolejności realizacji zadań, równoległy przebieg procesów, ograniczenie wielkości partii, likwidację „wąskich gardeł”. Na poziomie strategicznym racjonalizacji wykorzystania czasu dokonuje się poprzez: skrócenie pętli sprzężenia zwrotnego, zdecentralizowanie procesu podejmowania decyzji, przyśpieszenie tempa obiegu informacji²²⁹.

P.F. Drucker twierdził, że skutecznego menedżera wyróżnia troska o czas. Wszystkie operacje w przedsiębiorstwie wymagają czasu, odbywają się w określonym czasie, muszą być skoordynowane w czasie z innymi działaniami²³⁰. Czas od zawsze jest uważany za istotny czynnik efektywności, wydajności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Można zoptymalizować jego wykorzystanie przez²³¹:

- skrócenie procesów (oszczędność czasu);

225 A. Adamik, *Time Based Management*, [w:] K. Szymańska (red.), *Kompendium metod...*, op. cit., s. 355-365.

226 L.J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, Placet, Warszawa 1998, s. 14.

227 L.J. Seiwert, *Jak organizować czas*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 7.

228 D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 46-47.

229 K. Hassig, *Zeit als Wettbewerbsstrategie (Time Based Management)*, „Die Konferenz-mung” 1994, no. 4, s. 249-263; J. Strumiłło, *Koncepcja TBM i kaizen*, [w:] M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 184-185.

230 P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny...*, op. cit., s. 40.

231 S. Duchniewicz (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka (praca zbiorowa)*, wyd. 2, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa, 2005, s. 320-324; Hassig K., op. cit. s. 249-263.

- dotrzymywanie umówionych terminów (punktualność);
- ukształtowanie na nowo realizowanych procesów (płynność czasu);
- rozwój nowych produktów i procesów (innowacyjność).

Zarządzanie czasem w organizacji wymaga od menedżerów, by określili priorytety czasowe, biorąc pod uwagę zarówno pilność i ważność każdego zadania. Mogą przy tym korzystać z rozmaitych narzędzi wspomagających zarządzanie czasem, takich jak Kalendarz Google, Microsoft Outlook oraz iCal. Chociaż narzędzia te wymagają mocnych zabezpieczeń w celu ochrony prywatności poszczególnych pracowników i przedsiębiorstwa w całości, umożliwiają skuteczniejsze mierzenie czasu i zarządzanie nim. Wykorzystanie metody zarządzania czasem w organizacji jest bardziej efektywne, gdy jest połączone z narzędziami analitycznymi, takimi jak np. analiza wydajności. Celem jest wyeliminowanie działań o niskiej wartości i wykorzystanie zaoszczędzonego czasu na doskonalenie działań²³².

W małych przedsiębiorstwach metoda zarządzania czasem ma szczególną wartość. Właściciel musi koordynować wszystkie czynności związane z prowadzoną działalnością, a często także sam je wykonywać. Oznacza to konieczność przeskakiwania pomiędzy sprawami administracyjnymi, księgowymi, produkcyjnymi, marketingowymi, a także pomiędzy zakupami i dostawami, świadczeniem usług i obsługą klientów. Trudno skupić się na jednym zadaniu, mając na uwadze konieczność wykonania wielu innych, równie pilnych. Rozwiązaniem może być dokładne planowanie zadań. Kluczowe elementy planu zarządzania czasem w małym przedsiębiorstwie²³³:

1. *Jasno określone, zapisane cele.* Każdy z nich należy oznaczyć jako krótkookresowy (np. miesięczny lub kwartalny), średniookresowy (rok) lub długookresowy (powyżej roku).
2. *Szczegółowa lista zadań.* Każdy cel należy rozłożyć na zestaw jasno zdefiniowanych zadań, wykonanie których doprowadzi do jego osiągnięcia. Pozwoli to zobaczyć i zrozumieć, jakie działania są niezbędne, jakie potrzebne zasoby i jak je przydzielić oraz czego brakuje.
3. *Ustalenie priorytetowych zadań.* Najpierw powinno się wykonać najważniejsze zadania, które mają największy wpływ na cele i wyniki. Warto też sprawdzać, czy niektóre mniej ważne zadania nie stały się krytycznie pilne.
4. *Lista ważnych bieżących czynności* związanych z prowadzonym biznesem. Nie są one bezpośrednio związane z celem i często nie są wymienione jako zadania w planie. Muszą jednak zostać uwzględnione w planie zarządzania czasem. Są to takie czynności, jak sprawdzanie poczty, w tym e-mailowej, i odpowiadanie na nią, opłata rachunków, udział w spotkaniach, itp.

232 D.K. Rigby, *Management tools* 2017. *An executive's guide*, op. cit. s. 46-47

233 *Time Management for a Small Business*, https://www.sba.gov/sites/default/files/files/PARTICIPANT_GUIDE_TIME_MANAGEMENT.pdf [dostęp: 20.11.2020].

5. *Wbudowana elastyczność*. Warto przypisując szacunkowy czas na wykonanie każdego priorytetowego zadania, można wtedy dokładniej zaplanować działania. Trzeba unikać wypełniania każdej godziny dnia zadaniami, warto zostawić luki czasowe na nieprzewidziane sytuacje.

Kadra kierownicza współczesnych przedsiębiorstw dostrzega, że decydującą rolę w dostosowywaniu się do niestabilnych warunków otoczenia odgrywa czas. Cykl produkcyjny i terminy dostaw powinny być krótsze niż u konkurentów, zmiany trzeba wprowadzić szybciej niż dotychczas, wprowadzenie innowacji nie może trwać dłużej niż w innych organizacjach. Zarządzanie czasem w organizacji jest więc procesem o strategicznym znaczeniu.

5.6. Metody spoza rankingu Bain & Company 2018

Wśród 25 najczęściej stosowanych współczesnych metod zarządzania w rankingu Bain & Company 2017 nie znalazły się metody, które cieszą się dużą popularnością i były obecne w rankingach z poprzednich lat. Należą do nich outsourcing, lean management oraz just in time.

Outsourcing

Metoda outsourcingu polega na przekazywaniu realizacji zadań, funkcji i procesów podmiotom zewnętrznym, specjalizującym się w danej dziedzinie²³⁴. Jest przydatna w usprawnieniu realizacji wielu funkcji i zadań w małym przedsiębiorstwie. Korzystają z niej w zasadzie prawie wszyscy przedsiębiorcy tak duzi, jak i mali. Nawet najmniejsza organizacja ma do zrealizowania zadania w wielu dziedzinach, znalezienie najsprawniejszych rozwiązań wymaga doskonałej orientacji w każdej z nich. Jest to trudne nawet dla dużych przedsiębiorstw, posiadających specjalistów do spraw poszczególnych funkcji. W małym biznesie można uzyskać wymierne korzyści z nawiązania współpracy z osobami i organizacjami, które mają ściśle ukierunkowaną specjalizację.

Outsourcing pozwala²³⁵:

- zredukować liczbę komórek i stanowisk organizacyjnych oraz szczebli zarządzania w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa
- ograniczyć zatrudnienie;
- obniżyć koszty ogólne i administracyjne oraz zyskać oszczędności;

²³⁴ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania...*, op. cit., s. 210.

²³⁵ T. Kraśnicka, D. Kocot, *Rola outsourcingu w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (wyniki badań)*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, *Zarządzanie rozwojem...*, op. cit., s. 107-127; W. Sitko, E. Mieszkajkina, *Strategia zarządzania poprzez outsourcing*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2004, z. 24, s. 25-30; K. Zimniewicz, op. cit., s. 48-58.

- korzystać z najskuteczniejszych rozwiązań, zaawansowanych technologii i metod produkcji, nowoczesnego wyposażenia, najlepszych rozwiązań w zakresie metod organizacji i zarządzania, bez dodatkowych inwestycji kapitałowych;
- zdobyć nową wiedzę, umiejętności i doświadczenie;
- pozyskać zasoby, które nie są dostępne dla przedsiębiorstwa;
- skoncentrować się na realizacji podstawowych celów i zadań, podniesieniu ich efektywności;
- skupić się na rozwoju nowych produktów i doskonaleniu już istniejących.

Outsourcing może się wydawać prosty i łatwy do wdrożenia i bieżącego wykorzystywania. Istnieje jednak szereg zagrożeń i trudności, które mogą wywołać niepożądane problemy biznesowe. Do głównych można zaliczyć²³⁶:

- nieprawidłowe zdefiniowanie funkcji, którą przedsiębiorstwo zamierza przekazać partnerowi;
- wybór nieodpowiedniego partnera outsourcingu;
- źle przygotowany kontrakt outsourcingowy;
- niewłaściwe lub niskie jakościowo wykonywanie prac przez podmiot zewnętrzny;
- niebezpieczeństwo utraty tożsamości i niezależności przez przedsiębiorstwo macierzyste;
- wzrost cen usług zewnętrznych oferentów;
- napięcia we współpracy i konflikty z partnerami outsourcingowymi.

Małe przedsiębiorstwa stosują różne rodzaje outsourcingu ze względu na jego przedmiot. Najczęściej przekazują do firm zewnętrznych realizację zadań w zakresie informatyki, rachunkowości i księgowości, zarządzania zasobami ludzkimi, logistyki, marketingu i obsługi prawnej.

Z outsourcingu usług informatycznych korzysta 55% MŚP, a 74% zgodnie twierdzi, że jest on ważny w informatyzacji działalności. Najczęściej metodę tę stosują podmioty działające w sektorach handlu (75%), usług (74%) i produkcji (72 %). Zdaniem właścicieli małych przedsiębiorców, outsourcing IT wzmacnia efektywność biznesu, a jego rola ciągle wzrasta. Za pomocą firm zewnętrznych jest serwisowany sprzęt, są wdrażane, utrzymywane i rozwijane systemy informatyczne. Przedstawiciele małego biznesu w większości korzystają z tej metody ze względu na wysoką jakość usług, szybkie wdrażanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych, łatwy dostęp do wysokiej klasy specjalistów oraz możliwość optymalizacji kosztów. Metoda ta coraz mocniej zyskuje na znaczeniu w małym biznesie. Przedsiębiorcy zdają sobie sprawę, że mogą w ten sposób skutecznie i efektywnie budować przewagę konkurencyjną. Dla nich znacznie bardziej

²³⁶ S. Lachiewicz, M. Matejun: *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, [w:] W. Błaszczak (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 119.

opłacalna jest współpraca z wyspecjalizowaną firmą zewnętrzną niż rozwijanie własnego działu IT czy wykorzystanie pracowników najemnych²³⁷.

Z badania Small Business DNA wynika, że 51% mikro i małych przedsiębiorstw korzysta z usług zewnętrznych biur rachunkowych, 12% zatrudnia księgowego, 37% samodzielnie prowadzi swoją księgowość (9% z nich wykorzystuje do tego aplikacje online ze wsparciem księgowych, a kolejne 12% ma zamiar przejść na księgowość online). Popularność księgowości online stale rośnie, przedsiębiorcy doceniają elastyczność, którą zapewnia im ta forma. Przedsiębiorca za pomocą aplikacji sam wykonuje proste czynności, takie jak wystawianie faktur, wprowadzanie kosztów, generowanie raportów księgowych. Otrzymuje wsparcie profesjonalnych księgowych przez telefon, e-mail lub chat oraz posiada aktualną wiedzę na temat finansów swojego przedsiębiorstwa²³⁸.

W małym biznesie coraz częściej jest stosowany outsourcing zasobów ludzkich, ponieważ często pojawia się problem z pozyskaniem i utrzymaniem specjalistów z określonymi kompetencjami. Zastosowanie tej metody daje możliwość wykorzystania w pełni doświadczenia i potencjału firmy outsourcingowej, która zapewnia wykonanie usługi przez kompetentnych pracowników i brak kosztów związanych z absencjami urlopowymi i chorobowymi.

Małe przedsiębiorstwa bardziej niż kiedykolwiek interesują się obecnie outsourcingiem logistycznym. Zewnętrzne firmy transportowe częściej wykorzystują do celów zaopatrzeniowych, natomiast dystrybucję w dużej mierze realizują własnymi siłami. Pozwala im to prowadzić działalność handlową i utrzymywać bezpośrednie kontakty z klientami. Zainteresowanie outsourcingiem usług logistycznych zależy od skali działania przedsiębiorstwa oraz od tego, czy funkcjonują one na rynku lokalnym, czy ogólnopolskim.

Lean Management oraz Just in Time

Lean Management to „odchudzone” lub „wyszczuplone” zarządzanie, polegające na uzyskaniu wysokiej jakości produkcji i pracy, sprawnej organizacji i zarządzania poprzez integrację celów, zadań i funkcji przedsiębiorstwa. Skupia się na realizacji czterech wzajemnie powiązanych celów²³⁹:

- krótki cykl produkcyjny, wysoka integracja procesu produkcyjnego,
- terminowość dostaw, partnerska współpraca z dostawcami,
- minimalne zapasy,
- maksymalne wykorzystanie zdolności produkcyjnych.

²³⁷ Outsourcing informatyczny w MSP, <http://it-manager.pl/outsourcing-informatyczny-w-msp/> [dostęp: 10.10.2018].

²³⁸ Połowa małych i średnich firm korzysta z zewnętrznych biur rachunkowych, <https://msp.money.pl/wiadomosci/kadry/artukul/polowa;malych;i;swrednich;firm;korzysta;z;zewnetrznych;biur;rachunko-wych,164,0,848036.html> [dostęp: 27.06.2011].

²³⁹ Lean Management, [hasło w:] *Encyklopedia Zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Lean_management [dostęp: 30.07.2020].

Zgodnie z metodą Lean Management, za stratę i marnotrawstwo uznawane jest wszystko, co nie tworzy wartości dla klienta. By osiągnąć cel główny, którym jest osiągnięcie satysfakcji klienta menedżerowie powinni²⁴⁰:

- 1) ustalić, co stanowi wartość produktu z punktu widzenia klienta;
- 2) zidentyfikować strumień wartości dla każdego produktu;
- 3) zapewnić niezakłócony przepływ wartości;
- 4) pozwolić klientowi na „wyciąganie” wartości od producenta;
- 5) dążyć do doskonałości.

Wprowadzenie zasad Lean Management pozwala uprościć organizację i zarządzanie przedsiębiorstwem. Wśród głównych efektów warto wymienić zwiększenie zdolności konkurencyjnej, wydajności pracy; spłaszczenie struktury organizacyjnej; skrócenie czasu podejmowania decyzji; zwiększenie zadowolenia pracowników i wzmocnienie ich zaangażowania w realizację celów przedsiębiorstwa; lepsze zrozumienie potrzeb klientów²⁴¹.

Z koncepcją Lean Management jest ściśle związana koncepcja Just in Time – dokładnie na czas. Opiera się ona na czterech założeniach: zero zapasów; krótkie cykle realizacji zamówień, małe, często uzupełniane ilości produktów oraz zero defektów, czyli wysoka jakość. Dzięki wdrożeniu rozwiązań Just in Time można zmniejszyć straty wynikające z magazynowania towarów, z tytułu produkcji wybrakowanej oraz spowodowanych niepotrzebnym przemieszczaniem się pracowników lub wykonywaniem zbędnych czynności. Także ograniczone zostaną wydatki na oczekiwanie produktu na zwolnienie stanowiska, transport, dokumentację itd. Dzięki temu istnieje możliwość uzyskania przez przedsiębiorstwo znacznej przewagi konkurencyjnej nad konkurentami²⁴².

W małych przedsiębiorstwach metody Lean Management oraz Just in Time także mogą przyczynić się do poprawy efektywności realizowanych procesów. „Kierując się stereotypową definicją Lean Management – ograniczanie kosztów i odchudzanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa – można by przypuszczać, że małe przedsiębiorstwa z założenia są lean. Jednak nic bardziej mylnego” – piszą B. Nogalski i P. Walentynowicz²⁴³. Małe przedsiębiorstwa mają prostą organizację, są bardzo elastyczne i otwarte na klienta, ale często poziom profesjonalizmu ich działania i kompetencji jest niewysoki. Zdarzają się przypadki marnotrawstwa czasu, kosztów, jakości, zasobów itp. Są także rezerwy (proste i ukryte), które można by wykorzystać. Dlatego zasadne jest zastosowanie sprawdzonych w praktyce rozwiązań w zakresie Lean Management i Just In Time. Główną barierą stanowi

240 Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania...*, op. cit., s. 202.

241 K. Zimmewicz, op. cit., s. 63.

242 A. Walecka, *Just in Time*, [w:]: K. Szymańska (red.), *Kompendium metod...*, op. cit., s. 113-126.

243 B. Nogalski, P. Walentynowicz, *Celowość wykorzystania Lean Management w małych przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych*, [w:]: S. Lachiewicz, M. Matejun, *Zarządzanie rozwojem...*, op. cit., s. 354.

brak znajomości tych metod lub niewystarczająca wiedza kierownictwa małych podmiotów gospodarczych, a także ograniczone środki finansowe na zaangażowanie do tego wyspecjalizowanych konsultantów zewnętrznych. Mogą jednak one być pomocne w eliminowaniu problemów w następujących obszarach²⁴⁴:

- produkcja: wykonywanie czynności za szybko lub za wcześnie w stosunku do harmonogramu i standardu, nierytmiczność pracy, niska standaryzacja i powtarzalność procesów, tradycyjne technologie – powoduje to złe wykonanie produktu/usługi i oznacza marnotrawstwo wykorzystania maszyn i urządzeń, czasu, kosztów pracy, surowców i materiałów;
- zapasy: zbędne zapasy rzadko dotyczą produktów gotowych, występują natomiast nadwyżki zapasów na wejściu czy produkcji w toku;
- proces realizacji produkcji/świadczenia usługi: zakłócenia i przestoje mogą być spowodowane nierytmicznością zamówień klientów, niewłaściwym planowaniem i organizacją procesu produkcyjnego, brakiem surowców, materiałów, narzędzi, pracowników;
- logistyka: do marnotrawstwa prowadzą najczęściej niewłaściwe rozmieszczenie maszyn i urządzeń, źle rozplanowane stanowiska, nieergonomiczne rozwiązania, zbędny ruch na stanowiskach pracy;
- technologia: często stosowane są maszyny i urządzenia starego typu oraz tradycyjne technologie, rzadkie wykorzystywanie zintegrowanych systemów informatycznych;
- procesy: podstawowa działalność jest niekiedy zakłócana niepotrzebnymi działaniami i zbędnymi procesami, niestanowiącymi wartości dodanej dla klienta;
- czas realizacji zadań: wydłużony czas realizacji poszczególnych zadań i procesów, co obniża efektywność przedsiębiorstwa;
- kreatywność: utratą kreatywności spowodowana przez formalizację i standaryzację zadań i funkcji.

Wdrożenie rozwiązań Lean Management oraz Just in Time w małych przedsiębiorstwach wymaga pokonania wielu ograniczeń, co nie zawsze się udaje i powoduje, że działania te nie przynoszą oczekiwanych wyników²⁴⁵. Głównym z nich jest, jak już wspomniano, brak wystarczającej wiedzy kadry kierowniczej na temat tych metod. M. Elbert podkreśla, że właścicielowi małego biznesu, który stworzył go od podstaw, trudno jest się przyznać do istnienia błędów i zdecydować na wprowadzenie dość znaczących zmian. Może to świadczyć o braku kompetencji i podważyć jego autorytet²⁴⁶. Małe przedsiębiorstwa nie są pewne kosztów wdrożenia, a także materialnych i niematerialnych korzyści, które mogą osiągnąć dzięki tym metodom. Większość z nich obawia się, że jest to kosztowne

244 Ibidem, s. 351-378.

245 R. Shah, P.T. Ward, *Lean manufacturing. Context, practice bundles, and performance*, „Journal of Operations Management” 2003, vol. 21, iss. 2, s. 129-149.

246 M. Elbert, *Lean production for the small company*, CRC Press, Boca Raton 2012, s. 259.

i czasochłonne przedsięwzięcie. P. Achanga, Shehab, R. Roy i G. Neider na podstawie badań wyróżniają cztery kluczowe czynniki w procesie wdrożenia Lean Management (obejmując rozwiązania w zakresie Just in Time). Są to: przywództwo i zarządzanie, finanse, umiejętności i specjalistyczna wiedza, kultura organizacyjna. Najważniejszym dla osiągnięcia sukcesu realizacji „odchudzonego” projektu w małych przedsiębiorstwach są przywództwo i zarządzanie²⁴⁷ (rys. 5.3).



Rysunek 5.3. Elementy kluczowych czynników sukcesu (KCS) decydujących o pomyślnym wdrożeniu Lean Management w małych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Achanga P., Shehab E., Roy R., Nelder G., *Critical success factors for lean implementation within SMEs*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, 2006, Vol. 17, Iss. 4., s. 468.

Menedżerowie małych przedsiębiorstw powinni zadbać o właściwe wdrożenie rozwiązań w zakresie Lean Management oraz Just In Time, by nie doprowadzić do sytuacji, w której związane z tymi działaniami nakłady będą większe niż odniesione korzyści. Warto skorzystać z pomocy zewnętrznych konsultantów, jeśli właściciele i menedżerowie nie posiadają specjalistycznej wiedzy.

²⁴⁷ P. Achanga, E. Shehab, R. Roy, G. Neider, op. cit., s. 460-471.

6. Współczesne metody w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami – sfery sprzedaży i marketingu oraz interakcji z klientem

6.1. Customer Relationship Management (Zarządzanie relacjami z klientami)

Zarządzanie relacjami z klientami jest metodą umożliwiającą realizację złożonych strategii pozyskiwania klientów i budowania z nimi długotrwałych relacji.

Proces CRM ukierunkowany jest na zrozumienie potrzeb i zachowań poszczególnych grup klientów i szybkie reagowanie, niekiedy natychmiastowe, na zachodzące zmiany. Celem jest doskonalenie i wprowadzanie w życie takich strategii działania, które, wzmacniane nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi, mają zmniejszać rozbieżność między obecnymi i przyszłymi działaniami przedsiębiorstwa w zakresie pozyskiwania, utrzymywania i budowania pozytywnych relacji z klientami i partnerami biznesowymi²⁴⁸.

Podstawowy zakres działań związanych z zarządzaniem relacjami z klientami obejmuje²⁴⁹:

- komunikację z klientami (kontakty oraz wymianę informacji i wiedzy);
- zbieranie informacji o klientach (ich poznawanie, analiza zachowań i preferencji, segmentacja, indywidualizacja, personalizacja);
- realizowanie kampanii marketingowych i reklamowych;
- dostosowywanie oferty produktów i usług zgodnej z preferencjami i oczekiwaniami klientów;
- zwiększanie satysfakcji i utrzymywanie lojalności klientów.

Zarządzanie relacjami z klientami opiera się na szerokim wykorzystaniu Internetu oraz mediów elektronicznych, takich jak sieci telekomunikacyjne i teleinformatyczne. Technologia CRM pozwala przedsiębiorstwom zbierać i zarządzać dużymi ilościami danych o klientach, a następnie w oparciu o te informacje opracowywać i realizować strategie. Pomaga także w rozwiązywaniu różnorodnych

²⁴⁸ *Systemy CRM – zarządzanie relacjami z klientami*, <https://www.heuristic.pl/blog/e-biznes/Systemy-CRM-zarzadzanie-relacjami-z-klientami;434.html> [dostęp: 19.11.2020].

²⁴⁹ Małachowski A., *Nowe generacje systemów e-CRM*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Informatyka Ekonomiczna”, 2009, tom 13, nr 55, s. 227-233.

problemów w całym cyklu współpracy na linii przedsiębiorstwo-klient. Dane uzyskane w procesie zarządzania relacjami z klientami zapewnia również ważne nowe spostrzeżenia na temat potrzeb i zachowań konsumentów, pozwalając menedżerom dostosować ofertę do docelowych segmentów klientów. Informacje gromadzone za pośrednictwem programów CRM często generują rozwiązania problemów poza funkcjami marketingowymi przedsiębiorstwa, takimi jak zarządzanie łańcuchem dostaw i rozwój nowych produktów²⁵⁰.

Duże organizacje inwestują poważne środki w systemy CRM. Małe przedsiębiorstwa w tym aspekcie mają nad nimi przewagę wynikającą ze znajomości swoich klientów. Właściciel wie, co lubią, co kupują, ile mogą wydać, na co zwracają uwagę. Klient czuje się w małym przedsiębiorstwie bezpiecznie, dostaje to, czego potrzebuje. Im większy biznes, tym trudniej osiągnąć ten efekt. Dlatego duże organizacje tworzą specjalne systemy zarządzania relacjami z klientem. Wdrożenie dedykowanego, dobrze funkcjonującego, kompleksowego systemu CRM wiąże się z poważnymi wydatkami pod względem czasu i kosztów. Ze względu na specyfikę małych przedsiębiorstw, aplikacje CRM nie muszą mieć bardzo rozbudowanej funkcjonalności, jak jest to w przypadku systemów dedykowanych większym organizacjom. Na rynku pojawiają się nowe oferty, dzięki którym także przedsiębiorstwa działające na mniejszą skalę mogą nabyć w pełni funkcjonalny system CRM w ciągu kilku dni i przy zdecydowanie mniejszych nakładach finansowych. Są to rozwiązania na podstawie technologii cloud computing, co znacznie ogranicza koszty związane z implementacją oraz późniejszym użytkowaniem systemu, nie wymaga kupowania licencji, płaci się jedynie abonament za wykorzystywane funkcjonalności. Założenia CRM nie zależą od rodzaju organizacji, która będzie je stosowała. Różnice pojawiają się przy wdrożeniu systemu i mogą zależeć od wielkości przedsiębiorstwa, jego struktury, specyfiki działalności.

W budowaniu efektywnych relacji z klientami małym przedsiębiorstwom mogą być pomocne zintegrowane usługi promocyjne, zapewniające wszechstronne dotarcie do klientów. W zależności od budżetu, można uzyskać pakiet łączący kilka narzędzi umożliwiających dotarcie do klientów w zróżnicowany sposób. Zawierać on może²⁵¹:

- lokowanie danych w katalogach drukowanych i internetowych;
- udostępnienie danych w serwisach lokalizacyjnych online, pokazujące na wirtualnej mapie położenie przedsiębiorstwa oraz najważniejsze dane kontaktowe, takie jak adres, telefon, e-mail;
- przygotowanie wizytówki w sieci i firmowej strony www;
- rozmieszczenie reklamy w wyszukiwarce internetowej, takiej jak np. Google;

250 D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 30-31.

251 I. Opoka, *Pozwól się znaleźć klientom – jak skutecznie promować usługi i produkty*, <https://prnews.pl/pozwol-sie-znalezc-klientom-jak-skutecznie-promowac-uslugi-i-produkty-32945> [dostęp: 2.11.2017].

- prezentacja oferty, prowadzenie profilowanych kampanii reklamowych, kierowanych do wybranych grup klientów w mediach społecznościowych.
- Wdrożenie zasad zarządzania relacjami z klientami w małych przedsiębiorstwach może przynieść wymierne korzyści, takie jak²⁵²:
- wzrost wartości sprzedaży w wyniku pozyskania nowych klientów, skłonienia obecnych klientów do większych zakupów, zatrzymania klientów na dłużej dzięki zwiększeniu ich zadowolenia i lojalności, reaktywacji klientów, z którymi nie współpracowało się przez dłuższy czas, oraz zredukowania kroków potrzebnych do sfinalizowania sprzedaży;
- optymalizacja związków z klientami i procesów ich obsługi, co może prowadzić do uzyskania pewnych oszczędności;
- usprawnienie pozyskania nowych kontraktów, budowanie tzw. lejka sprzedaży, ocena szans sfinalizowania umów;
- weryfikacja aktywności pracowników oraz efektywności działań handlowców, jak również dostarczenie bardzo szczegółowej dokumentacji relacji z kontrahentami;
- dostęp kadry kierowniczej do historii zamówień, terminów dostaw, zestawienia reklamacji. Wszystkie istotne informacje gromadzone są w jednej, spójnej bazie, co usprawnia analizę poszczególnych segmentów klientów;
- usprawnienie komunikacji marketingowej, dzięki temu, że system zarządzania relacjami z klientami dostarcza danych dotyczących efektywności prowadzonych programów lojalnościowych i realizowanych akcji promocyjnych. Małe przedsiębiorstwa często decydują się na social CRM, czyli zarządzanie relacjami z klientami w mediach społecznościowych;
- wprowadzenie automatyzacji poszczególnych procesów, łatwy dostęp do wiedzy, dzięki czemu można ograniczyć koszty działania (np. automatyzacja procesów przyjmowania zamówień, przekierowania rozmów i wiadomości, analizy zgłoszeń i ich rejestracji, wysyłania materiałów, szkoleń itp.).

Zbudowanie silnej więzi z klientami wymaga stworzenia systemu efektywnej komunikacji i stałej współpracy z nimi. Polski klient jest świadomy i wymagający – tak wynika z badania konsumenckiego, przeprowadzonego na zlecenie firmy Interactive Intelligence. Oczekuje dobrego produktu, jakościowej obsługi posprzedażowej, jest w stanie za to zapłacić, a niezadowolony chętnie przechodzi do konkurencji. Pozytywnie ogólną jakość obsługi ocenia 47% respondentów, 56% obserwuje jej poprawę. Sytuacja jednak nie jest idealna – ogólną jakość obsługi klienta ocenia pozytywnie nieco mniej niż połowa badanych, a średni poziom zadowolenia klientów wynosi 3,33 w skali od 1 (bardzo niezadowolona/y) do 5 (bardzo zadowolona/y). Aż 56%

252 M. Niemczyk, *Chcesz lepszych relacji z klientami? Skorzystaj z CRM*, <http://msp.money.pl/wiadomosci/zarzadzanie/artikul/chcesz;lepszych;relacji;z;klientami;skorzystaj;z;crm,140,-1,917900.html> [dostęp: 23.09.2011]; P. Krzysztoporski, *Zastosowanie oprogramowania ERP i CRM w małych firmach*, <http://www.benchmark.pl/aktualnosci/zastosowanie-oprogramowania-erp-i-crm-w-malych-firmach.html> [dostęp: 23.09.2011].

respondentów zrezygnowało z usług lub produktów danego przedsiębiorstwa ze względu na złą obsługę klienta. 60% badanych rekomendowało przedsiębiorstwo, z którego usług byli zadowoleni, ponad 70% ostrzegało przed usługodawcą, którego obsługa ich rozczarowała. Klienci doceniają możliwość korzystania z wielu kanałów kontaktu z przedsiębiorstwem oraz samoobsługi z poziomu jego strony internetowej. Najpopularniejszym środkiem komunikacji wciąż pozostaje telefon (korzysta z niego 94% respondentów), wizyta w placówce sprzedawcy uważana jest za najmniej wygodny, ale najbardziej skuteczny sposób komunikacji (53%). E-mail (47%) i formularz internetowy (31%) są wygodne, ale wymagają poprawy w zakresie szybkości i skuteczności. Narzędzie, którego klientom najczęściej brakuje (na jego brak wskazało 60% badanych), jest czat internetowy z konsultantem. Konsumenci częściej wybierają te kanały, które oferują zrównoważony bilans trzech czynników: wygoda, szybkość i skuteczność komunikacji²⁵³.

Zarządzanie relacjami z klientami jest przedsięwzięciem trudnym, kosztownym i czasochłonnym. Jeśli właściciele małych przedsiębiorstw zaangażują się w jego proces, obie strony – przedsiębiorstwo i klient – mogą lepiej się poznać i zrozumieć. Prowadzi to do ukształtowania się trwałych więzi pomiędzy nimi. Zarządzanie relacjami z klientami wymaga od wszystkich pracowników traktowania klientów jak partnerów oraz bazowania stosunków z nimi na zaufaniu i lojalności. U podstaw metody CRM leży przekonanie, że utrzymanie klienta jest mniej kosztowne niż pozyskanie nowego²⁵⁴. Dla małych przedsiębiorstw, które charakteryzują się, z jednej strony, ograniczonymi zasobami, ale z drugiej łatwiejszym w porównaniu do dużych organizacji kontaktem z klientami zarządzanie relacjami z nimi wydaje się naturalnym dopełnieniem prowadzonej działalności marketingowej²⁵⁵.

6.2. Supply Chain Management (Zarządzanie łańcuchem dostaw)

Zarządzanie łańcuchem dostaw synchronizuje wysiłki wszystkich organizacji, zaangażowanych w zaspokajanie potrzeb klienta – dostawców, producentów, dystrybutorów, dealerów, klientów itd. Łańcuch dostaw to sieć organizacji (dostawców i odbiorców) zaangażowanych w różne procesy i działania, które tworzą wartość w postaci produktów i usług dostarczanych ostatecznym konsumentom²⁵⁶.

253 *Komunikacja z klientem. Rośnie popyt na nowe kanały*, <http://www.egospodarka.pl/94713,Komunikacja-z-klientem-rosnie-popyt-na-nowe-kanaly>, 1,39,1.html [dostęp: 24.05.2013].

254 A. Lotko, *Zarządzanie relacjami z klientem. Strategie i systemy*, Politechnika Radomska, Radom, 2003, s. 51-60.

255 P. Harrigan, E. Ramsey, P. Ibbotson, *Investigating the e-CRM activities of Irish SMEs*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2009, vol. 16, no. 3, s. 443-465.

256 M. Christopher, *Logistics and supply chain management: Strategies for reducing costs and improving service*, Financial Times – Prentice Hall, London 1998, s. 14.

W najprostszej formie składa się on z przedsiębiorstwa, jego dostawców i klientów. Rozbudowane łańcuchy dostaw zawierają trzy dodatkowe typy uczestników. Pierwszy to „dostawcy dostawców” lub dostawcy znajdujące się na samym początku łańcucha dostaw. Drugim są „klienci klientów” lub klienci znajdujący się na samym końcu łańcucha dostaw. Trzecim typem jest grupa przedsiębiorstw świadczących usługi dla innych uczestników łańcucha dostaw – logistyczne, finansowe, marketingowe czy informatyczne. Każdy łańcuch dostaw charakteryzuje się pewną kombinacją uczestników, przy czym każdy z nich spełnia określoną rolę: mogą być producentami, dystrybutorami, hurtownikami, detalistami, klientami lub końcowymi konsumentami dóbr²⁵⁷.

Zarządzanie łańcuchem dostaw opiera się na technologii umożliwiającej bezproblemową wymianę informacji, towarów i usług ponad granicami organizacyjnymi. Tworzy znacznie bliższe relacje między wszystkimi przedsiębiorstwami tworzącymi łańcuch, aby dostarczać odpowiednie produkty do właściwych miejsc we właściwym czasie przy odpowiednich kosztach²⁵⁸. Celem jest nawiązanie trwałych więzi współpracy i zaufania między uczestnikami, tak, by mogli oni skutecznie funkcjonować jako celowy system, uzyskując efekt synergii.

J. Witkowski współczesne zarządzanie łańcuchem dostaw interpretuje jako proces decyzyjny związany z synchronizowaniem fizycznych, informacyjnych i finansowych strumieni popytu i podaży przepływających między przedsiębiorstwami wchodzącymi w jego skład. Celem jest osiągnięcie przez nich przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości dodanej z korzyścią dla uczestników łańcucha, klientów i pozostałych interesariuszy²⁵⁹. Zarządzanie łańcuchem dostaw obejmuje następujące działania²⁶⁰:

- wspólne planowanie, prognozowanie, uzupełnianie zapasów, kontrolowanie i sterowanie powiązanych procesów;
- konfigurowanie produktu i sieci, podjęcie decyzji w zakresie oferowanych produktów i usług, struktury łańcucha i zachodzących w nim interakcji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami;
- projektowanie wyrobów przy wykorzystaniu potencjału dostawców;
- kształtowanie sieci produkcyjnej;
- optymalizacja procesów związanych z fizycznym przepływem produktów oraz towarzyszącymi mu przepływami informacji i środków finansowych;
- analiza i monitorowanie wskaźników i mierników efektywności parametrów biznesowych wszystkich uczestników łańcucha.

257 S. Kot, M. Starostka-Patyk, D. Krzywdą, *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 6.

258 D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 56-57.

259 J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, Wyd. II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 36.

260 Ibidem, s. 2

Zarządzanie łańcuchem dostaw ma jednakową możliwość zastosowania w dużych przedsiębiorstwach wielozakładowych, jak i w małych organizacjach²⁶¹. Przynosi korzyści w sferze jakości, kosztów, obsługi klienta oraz redukcji ryzyka. Jednak efekty osiągane w małych jednostkach gospodarczych są przeważnie mniejsze niż w dużych²⁶². Może to wynikać z faktu występowania większej zależności małych przedsiębiorstwa od konkurencyjności ich dostawców i nabywców. Oprócz tego, są one przede wszystkim zintegrowane z klientami, a bliższa integracja z dostawcą bywa raczej wyjątkiem niż regułą. Mniejsze zaangażowanie w łańcuchu dostaw powoduje zmniejszenie korzyści z partnerstwa²⁶³.

Zastosowanie metody zarządzania łańcuchem dostaw w małym biznesie ma pewne ograniczenia. Inwestując środki w dostosowanie się do wymogów partnerów, są narażone na potencjalnie wysokie ryzyko finansowe w przypadku zakończenia współpracy. Nie dysponują rozbudowanymi systemami informatycznymi zapewniającymi efektywną wymianę informacji z nabywcami i dostawcami. W związku z tym posiadają niedostateczne informacje o otoczeniu rynkowym, interesariuszach oraz własnych sił i słabości względem konkurentów. Będąc słabszym partnerem w stosunku do dużych przedsiębiorstw, często są zmuszone dostosować do ich wymogów swoją strukturę zarządzania, organizację pracy i politykę zarządzania zasobami ludzkimi. Prowadzi to zazwyczaj to utraty wielu korzystnych cech specyficznych małych przedsiębiorstw, takich jak elastyczność, szybkość reakcji na zmiany, identyfikacja personelu z celami realizowanej działalności. Kolejnym ograniczeniem jest niewystarczająca znajomość zasad zarządzania łańcuchem dostaw oraz brak zaufania do potencjalnych i obecnych partnerów – uczestników łańcucha. By móc efektywnie funkcjonować w łańcuchu dostaw małe przedsiębiorstwa powinny się dostosować do panujących w nim reguł, co może wymagać przeprowadzenia reorganizacji związanej ze znacznymi kosztami. Ewentualne korzyści z tej inwestycji mogą się pojawić znacznie później. Jest to poważny problem, bo cechą charakterystyczną małego biznesu jest posiadanie skąpych zasobów finansowych oraz utrudniony dostęp do kapitału zewnętrznego.

Jednak analizując przykłady zarządzania łańcuchem dostaw w MŚP, S. Kot wykazał, że funkcjonowanie w dobrze skoordynowanym łańcuchu może sprzyjać zwiększeniu ich konkurencyjności, ponieważ będąc częścią łańcucha mogą korzystać z efektu synergii współdziałania²⁶⁴.

261 V.A. Marbet, M.A. Venkataramanan, *Special research focus on supply chain linkages: Challenges for design and management in the 21st century*, „Decision Science” 1998, vol. 29, no. 3, s. 539.

262 Arend R., Wisner J., *Small Business and Supply Chain Management: Is There a Fit?*, „Journal of Business Venturing” 2005, vol. 20, no. 3, s. 403-436.

263 A. Surowiec, *Zarządzanie łańcuchem dostaw w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 24, t. 2, s. 215-224.

264 S. Kot, *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście zarządzania łańcuchem dostaw*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 11, s. 3-11.

6.3. Customer Satisfaction Systems (Pomiar satysfakcji klienta)

Metoda pomiaru satysfakcji klientów służy zwiększeniu przychodów i zysków przedsiębiorstwa, poprawie stosunków pomiędzy jej pracownikami i klientami. Wspomaga śledzenie, mierzenie i wzmocnienie zadowolenia poszczególnych grup odbiorców oraz diagnozowania głównych przyczyn odejścia. Ze względu na dynamiczne zmiany zachodzące na rynku utrzymanie stałych klientów staje się podstawą działań rynkowych przedsiębiorstw. By klient był usatysfakcjonowany, współpraca z nim powinna opierać się na wzajemnym zaufaniu, lojalności, wiarygodności, a nawet przyjaźni z pracownikami przedsiębiorstwa. Podstawą takich działań jest dokładne poznanie swoich klientów oraz zrozumienie ich zmieniających się oczekiwań, postaw i zachowań. Usatysfakcjonowany klient, związany z przedsiębiorstwem przez dłuższy czas, jest głównym wyznacznikiem jego sukcesu rynkowego. Klient powinien być traktowany jak inwestycja, która jest źródłem długofalowych korzyści dla przedsiębiorstwa. Trzeba nie tylko dążyć do pozyskania nowych klientów, ale przede wszystkim zatrzymać dotychczasowych²⁶⁵.

Według Ph. Kotlera, satysfakcja klienta jest rozumiana jako stopień, w jakim postrzegane cechy produktu odpowiadają jego oczekiwaniom²⁶⁶. Kompleksowy program pomiaru satysfakcji klienta polega na podjęciu następujących działań²⁶⁷:

- regularna ocena bieżącego poziomu satysfakcji za pomocą ankiet i danych behawioralnych oraz porównanie go z poziomami konkurentów;
- identyfikacja i systematyczne monitorowanie najważniejszych czynników mających wpływ na satysfakcję;
- regularne przedstawianie personelowi danych o satysfakcji klientów;
- uwzględnienie celów w zakresie satysfakcji klientów w systemach planowania i budżetowania przedsiębiorstwa;
- modyfikacja i opracowywanie nowych programów współpracy z klientami w celu zmniejszenia przypadków ich rezygnacji z produktów/usług przedsiębiorstwa;
- wprowadzenie zasad, które wspomagają budowanie długoterminowej satysfakcji zamiast uzyskania krótkoterminowe wyników;
- utrzymywanie kontaktów z klientami, by wiedzieć, co sprzyja ich satysfakcji.

265 Ł. Skowron, *Modele ścieżkowe jako przykładowe metody badania satysfakcji i lojalności klientów*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości – Trendy. Strategie. Instrumenty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 594 Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 54, s. 495-505; E. Rudawska, *Lojalność klientów*, *Marketing bez tajemnic*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005, s. 13.

266 P. Kotler, Kotler P., *Marketing. Podręcznik europejski*, op. cit., s. 42.

267 W. Lutek, J. Banaś, Z. Pastuszek, *Smart consumer. Satysfakcja konsumenta w systemie zarządzania logistyką zwrótną w gospodarce odpadami komunalnymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2020, s. 149-151; D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 32-33.

Celem pomiaru satysfakcji klientów jest zrozumienie czynników wpływających na ich decyzje zakupowe oraz opracowanie bądź pozyskanie narzędzi umożliwiających jego przeprowadzenie. Wdrożenie tej metody może ukierunkować działania właścicieli i pracowników przedsiębiorstwa na jak najlepsze zaspakajanie potrzeb klienta. Usatysfakcjonowany klient będzie powracał i podtrzymywał dalszą współpracę, będzie stanowił źródło pozytywnej informacji o przedsiębiorstwie. Niezadowolony klient nie tylko odejdzie od przedsiębiorstwa, ale dodatkowo przekaze negatywne informacje o nim innym nabywcom.

Dobrze przygotowane i zrealizowane programy pomiaru satysfakcji klientów umożliwiają²⁶⁸:

- generowanie wzrostu sprzedaży dzięki zwiększeniu liczby klientów;
- zbudowanie trwałych relacji z klientami;
- pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników, których umiejętności i wiedza są niezbędne do nawiązania efektywnych relacji z klientami;
- poprawę wydajności i obniżenie kosztów rekrutacji i szkoleń;
- strategiczne dostosowywanie interesów i działań pracowników, klientów, dostawców i inwestorów;
- poprawę długoterminowych wyników finansowych i zwiększenie wartości dla akcjonariuszy.

Satysfakcja klienta to jeden z istotnych wyznaczników działalności przedsiębiorstwa, dlatego istotnym jest odpowiedni jej pomiar. Specyfika działalności, zakres oferty rynkowej, charakter produktów/usług może mieć wpływ na dobór technik badawczych oraz narzędzi pomiaru satysfakcji. Menedżerowie powinni analizować realizowane działania marketingowe w kontekście zmieniających się potrzeb klientów i dostosowywać badania satysfakcji do realiów rynkowych²⁶⁹. Do najczęściej stosowanych w tym celu metod i narzędzi należą ankiety, zogniskowane wywiady grupowe oraz skargi i reklamacje²⁷⁰.

Pomiar satysfakcji klienta jest ważną metodą zarządzania w małym biznesie. Niewielkie podmioty gospodarcze, zwłaszcza usługowe, działają na rynkach charakteryzujących się wysoką konkurencją. Dlatego powinny stosować narzędzia, które wspomagają ocenę i budowę satysfakcji klientów. Wskaźniki satysfakcji klienta można zbierać za pośrednictwem poczty elektronicznej, ale istnieją również

268 M. Dixon, K. Freeman, N. Toman, *Stop trying to delight your customers*, „Harvard Business Review” 2010, July/August, s. 116-122; B. Pearson, *The loyalty leap*, Portfolio, New York 2012; F.F. Reichheld, R. Markey, *The ultimate question 2.0. How net promoter companies thrive in a customer-driven world*, Harvard Business Review Press, Boston 2011.

269 M. Johann, *Satysfakcja klienta jako wyznacznik działalności przedsiębiorstwa*, [w:] M. Poniatowska-Jaksch (red.), *Narzędzia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W kierunku nowego myślenia strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016, s. 117-134.

270 K.D. Hoffman, J.E.G. Bateson, E.H. Wood, A.J. Kenyon, *Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases*, South-Western Cengage Learning, London 2009, s. 410-422.

inne kreatywne sposoby osiągnięcia tego celu. Dostępne narzędzia informatyczne są w większości nieskomplikowane, proste w obsłudze, pozwalają natomiast na uzyskanie ilościowych danych w sposób powtarzalny, co pozwala ustalić punkty odniesienia i regularnie oceniać wyniki podejmowanych działań.

Satysfakcja klientów – to jeszcze jedna sfera, w której mały biznes ma wynikającą z jego cech charakterystycznych przewagę nad dużym. Aktywne zaangażowanie właściciela i pracowników małych przedsiębiorstw pozwala im dostosować ofertę do specyficznych potrzeb klientów bez przeszkód biurokratycznych typowych dla dużych organizacji. Droga od klienta do odpowiedniego pracownika jest krótsza i prostsza, a czas reakcji na jego potrzeby szybszy niż w dużych organizacjach. Pracownicy dostarczają klientom wartość poprzez osobiste kontakty, taka bliskość do klientów buduje przewagę konkurencyjną. Jednak bliski kontakt z klientami ma także słabe strony. Wiedza na ich temat może być wynikiem subiektywnej oceny pracownika. Nie zawsze jest wystarczająca do profesjonalnej obsługi i podjęcia prawidłowych decyzji wynikających z faktycznej wartości klienta dla przedsiębiorstwa. Jednak bezpośrednie komunikowanie się z konsumentami, wynikające z niesformalizowanych struktur, oraz świadomość, że utrata każdego klienta może pogorszyć pozycję przedsiębiorstwa sprzyjają lepszemu zaspokajaniu potrzeb klientów i podwyższeniu ich satysfakcji²⁷¹.

Lojalni, usatysfakcjonowani klienci dokonują regularnych, powtarzających się zakupów, rozpowszechniają w otoczeniu korzystne informacje o przedsiębiorstwie oraz wykazują odporność na działania promocyjne konkurentów²⁷². Badania wykazują, że zwiększenie wskaźnika utrzymania klientów o zaledwie 5% podnosi zysk w różnych przypadkach od 25% do 95%²⁷³. Dla małych przedsiębiorstw wzrost ten może oznaczać stawianie bardziej ambitnych celów strategicznych – zamiast przetrwania myśleć o rozwoju.

271 A. O'Donnell, A. Gilmore, D. Carson, D. Cummins, *Competitive advantage in small and medium sized enterprises*, „Journal of Strategic Management” 2002, no. 10(3), s. 205-222; C. Reeves, F. Hoy, *Employee perceptions of management commitment and customer evaluations of quality service in independent firms*, „Journal of Small Business Management” 1993, no. 31(4), s. 52-59; G. Zontanos, A.R. Anderson, *Relationships, marketing and small business: An exploration of links in theory and practice*, „Qualitative Market Research” 2004, no. 7(3), s. 228-236; M. Ziolkowska, *Zarządzanie marketingowe w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2016, s. 215-219.

272 E. Rudawska, op. cit., s. 29.

273 *Why Customer Satisfaction Is Essential for Your Small Business*, <https://www.fool.com/the-blueprint/customer-satisfaction/> [dostęp: 21.11.2020].

6.4. Customer Segmentation (Segmentacja klientów)

Segmentacja klientów jest metodą podziału rynku na grupy klientów, które mają podobne cechy. Jej celem jest zwiększenie skuteczności sprzedaży poprzez dopasowanie strategii marketingowej do wymogów konkretnych segmentów rynku. Pozwala także na zidentyfikowanie nisz rynkowych, do których można dotrzeć stosując odpowiednie rozwiązania marketingowe. Segmentacji klientów można dokonać w oparciu o różne kryteria²⁷⁴:

- geograficzne – kraje, regiony, miasta;
- demograficzne – wiek, płeć, dochody, wykształcenie;
- psychograficzne – klasy społeczne, styl życia;
- behawioralne – skłonność do zakupów okazyjnych, poszukiwanie korzyści, częstotliwość użytkowania.

Segmentacja przynosi przedsiębiorstwom znaczne korzyści, ponieważ za pomocą metod marketingowych, można w znacznie krótszym czasie dotrzeć do tego rynku, który będzie najbardziej opłacalny ze względu na profil działalności przedsiębiorstwa. Oprócz tego, można w optymalny sposób dostosować się do oczekiwań i potrzeb klientów. To z kolei pozwala na opracowanie dokładniejszej strategii marketingowej obejmującej m.in. produkt/usługę, cenę, promocję, dystrybucję. Segmentacja umożliwia także obserwację zmian zachodzących na rynku i reagowanie na nie²⁷⁵.

Proces segmentacji klientów przewiduje wykonanie następujących zadań²⁷⁶:

- 1) podział rynku na znaczące i mierzalne segmenty w zależności od wymienionych wyżej kryteriów;
- 2) określenie potencjalnego zysku dla każdego segmentu, analizując wpływ przychodów i kosztów związanych z jego obsługą;
- 3) opracowanie zasad i metod obsługi każdego segmentu, dostosowanie do potrzeb każdego z nich zasobów, produktów/usług, działań marketingowych i dystrybucji;
- 4) mierzenie efektywności każdego segmentu i wprowadzanie odpowiednich modyfikacji, gdy warunki rynkowe się zmieniają.

Segmentację klientów przeprowadza niewielka liczba małych przedsiębiorstw, przeważnie ze względu na to, że nie są w stanie pozyskać masowego odbiorcy. Dlatego często właściciele decydują się na strategię marketingu nieodróżnicowanego lub marketingu skoncentrowanego. W pierwszym przypadku obsługuje się wszystkich klientów za pomocą jednolitej oferty. Tę sposób działania wybierają

274 Kotler P., *Marketing. Podręcznik europejski*, op. cit., s. 138.

275 *Segmentacja rynku – wzorce i procedury*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-marketing-internetowy-cz-2-badania-marketingowe-wzorce-i-procedury-segmentacji-rynk-u-cz-i> [dostęp: 4.10.2020].

276 D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 34-35.

małe przedsiębiorstwa działające lokalnie w branżach, gdzie potrzeby klientów nie są zróżnicowane. W drugim przypadku przedsiębiorstwo koncentruje się na konkretnym segmencie lub niszy, gdzie klienci mają bardzo specyficzne potrzeby. Przeprowadzenie segmentacji pozwala jednak na znalezienie niszy rynkowej, zbyt małej i wyspecjalizowanej, by przyciągnąć uwagę dużych przedsiębiorstw. Oprócz tego segmentacja pozwala stworzyć obraz wzorcowego klienta, zdefiniować jego potrzeby, zachowania, problemy oraz opracować dopasowany do nich produkt i/lub usługę. Jest to szczególnie ważne dla małych przedsiębiorstw, ponieważ dokładne zrozumienie klientów, produktów, rynku jest ich atutem, który decyduje o stworzeniu wartości dla klienta²⁷⁷. Działania marketingowe powinny zmierzać nie tylko do pozyskania jak największej liczby nowych klientów, lecz także do zapewnienia lojalności i satysfakcji dotychczasowych użytkowników z produktów i usług. Zadowolony z zakupu i użytkowania produktu klient będzie ponawiał współpracę z przedsiębiorstwem. Lojalność klientów oznacza także ich skłonność do podejmowania „działań innych niż zakup, ale także korzystnych z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa”²⁷⁸.

6.5. Customer Journey Analysis (Analiza ścieżek klientów)

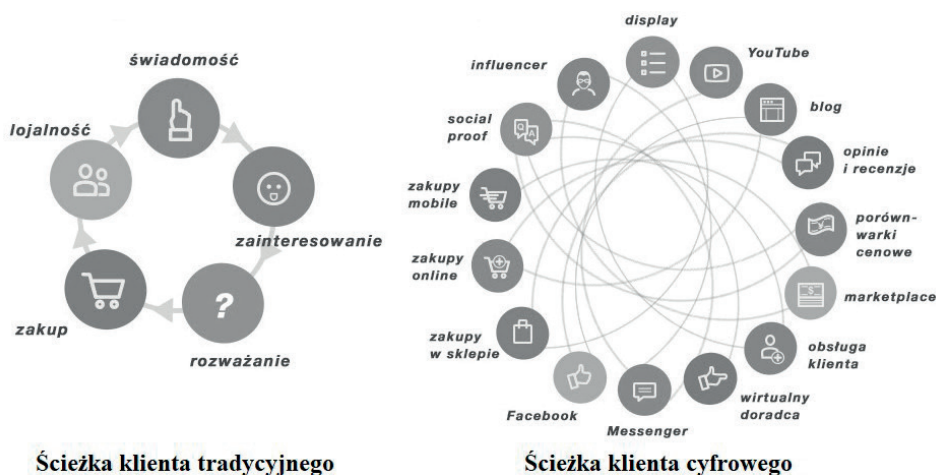
Analiza ścieżek klientów pomaga przedsiębiorstwu zobaczyć swoje produkty lub usługi oczami klientów. Celem zastosowania tej metody jest zrozumienie przez przedsiębiorstwo, w jaki sposób przebiegają interakcje pomiędzy osobami i zasobami zaangażowanymi w proces zakupu i sprzedaży. Analizując ścieżki klientów, przedsiębiorstwo rozwija empatię, lepiej rozumie potrzeby konsumenta, ale też może zauważyć problemy i potencjalne zagrożenia. Projektując ścieżkę, można przejść przez wszystkie punkty, w których konsument ma styczność z przedsiębiorstwem. Daje to możliwość poznania jego motywacji i barier. Ścieżka zakupowa klienta może być odwzorowana, a następnie analizowana w pełnym kontekście. Zapewnia to uzyskanie informacji, które można wykorzystać do zaprojektowania produktów i usług, spełniających oczekiwania klientów. Ścieżka pokazuje, jak klient porusza się między kanałami – wyszukiwanie i/lub kupowanie online, rozmowa z pracownikiem centrum kontaktowego, odwiedzanie sklepu, itp. Buduje się ją z myślą o konkretnej grupie klientów posiadających wspólne cechy, oczekiwania, zwyczaje zakupowe. Nie można zbudować jednej uniwersalnej

277 D.T. Cadden, S.L. Luederst, *Modern Management of Small Businesses*, <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/modern-management-of-small-businesses.pdf>, s. 331-334 [dostęp 24.08.2017]; R. Hiebeler, T.B. Kelly, C. Kettelman, *Najlepsze wzorce*, tłum. P. Cichawa, W. Turopolski, Studio Emka, Warszawa 2000, s. 45; B. Lunden, U. Svensson, *Marketing dla małych i średnich przedsiębiorstw*, tłum. i oprac. B. Pawłowska, wyd. 4, BL Info Polska, Białystok 2011, s. 37.

278 M. Mitreğa, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 3.

ścieżki, właściwej dla wszystkich klientów. Analiza ścieżki klienta dostarcza ważnych informacji, dzięki którym specjaliści przedsiębiorstwa mogą zrozumieć zachowania tak całych grup konsumentów, jak i indywidualnego klienta. Pozwala efektywnie prowadzić działania w stosunku do potencjalnych klientów²⁷⁹.

W erze Internetu klienci często zdobywają informacje o przedsiębiorstwie na własną rękę. Każdy z nich wybiera swój własny sposób zapoznania się z ofertami producentów, ich porównania oraz kieruje się innymi motywami zakupowymi. Trzeba więc personalizować ofertę dla konkretnego konsumenta, w czym pomaga analiza ścieżek klientów. Proces kształtowania się ścieżki zakupowej składa się z trzech etapów: budowy świadomości, rozważania możliwości oraz zakupu²⁸⁰. Różni się ona w przypadku klientów tradycyjnych i cyfrowych (rys. 6.1).



Rysunek 6.1. Ścieżki klientów tradycyjnych i cyfrowych

Źródło: A. Knapke, *Customer journey: poznaj świat swojego klienta*, <https://novem.pl/blog/poznaj-swiat-swojego-digital-customer/> [dostęp: 16.02.2018].

Klienci tradycyjni nawiązują kontakty z przedsiębiorstwem osobiście lub za pośrednictwem kanałów analogowych (telefon/pocztą). Klienci cyfrowi robią to za pośrednictwem kanałów cyfrowych. W ich przypadku bez automatyzacji zadań trudno analizować ścieżki klientów. Wyniki zastosowania tej metody powinny stanowić podstawę planu marketingowego przedsiębiorstwa.

²⁷⁹ Jak dobrze zaprojektować ścieżkę konsumenta?, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/digital-marketing-newsletter-deloitte/rozwiązania-technologiczne-branza-retail/jak-dobrze-zaprojektowac-sciezke-konsumenta.html> [dostęp: 21.11.2020]; D.K. Rigby, *Management tools* 2017. *An executive's guide*, op. cit. s. 28-29; Ł. Kosuniak, Ścieżka zakupowa klienta, <https://marketerplus.pl/teksty/cykle/sciezka-zakupowa-klienta/> [dostęp: 21.11.2020].

²⁸⁰ M. Glišński, Ścieżka zakupowa klienta – dostosuj treści do potrzeb klientów, <https://www.businessweb.pl/marketing/sciezka-zakupowa-klienta/> [dostęp: 21.11.2020].

Analiza ścieżek klientów w pełnym wymiarze jest dość trudnym zadaniem do zastosowania w małym biznesie. Wymaga specjalistycznej wiedzy, czasu, odpowiednich narzędzi informatycznych, które wymagają ciągłej aktualizacji. Współpraca z firmami marketingowymi, które są w stanie zapewnić pełny pakiet usług związanych z wdrożeniem tej metody, jest dość kosztowna. Małe przedsiębiorstwa zazwyczaj pracują na lokalnych, ograniczonych przestrzennie, dobrze rozpoznanych rynkach. Specyfika małych przedsiębiorstw polega na tym, że ich kontakty z klientami są bezpośrednie, zindywidualizowane. Wiedzą, jak klienci do nich docierają, czego oczekują. Jednak rozwój społeczeństwa cyfrowego oraz nasilająca się tendencja wirtualizacji działalności, potęgowana przez pandemię COVID-19, będą wymuszały wdrożenie wysoce z informatyzowanych narzędzi marketingowych również w małym biznesie.

Badania przeprowadzone w 2016 r. przez firmę Salesforce wykazały, że organizacje z ponadprzeciętnymi wynikami biznesowymi mają przewagę nad pozostałymi pod względem marketingu, sprzedaży i relacji z klientem. Nazwano je uniwersalnymi czynnikami wzrostu małych przedsiębiorstw na świecie²⁸¹.

281 *Special report. Benchmarks for small business growth. 3,800 small business leaders share insights on customer success*, <https://www.salesforce.com/form/pdf/benchmarks-small-business.jsp> [dostęp: 30.05.2018].

7. Współczesne metody w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami – sfery kultury organizacyjnej oraz komunikacji wewnętrznej

7.1. Change Management Programs (Zarządzanie zmianami)

Zarządzanie zmianami we współczesnej organizacji jest umiejętnością niezbędną, decydującą o ich sukcesie. Jeśli chce przetrwać i wzmacniać swoją pozycję na rynku, musi być otwarta na zmiany wynikające z konieczności dostosowania się do światowych i lokalnych trendów: gospodarczych, społecznych i technologicznych. Każdy menedżer, niezależnie od pozycji, którą zajmuje w hierarchii organizacyjnej, powinien radzić sobie ze zmianami. Zmiana organizacyjna to każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji, a także trwała korekta w zakresie celów, strategii, struktur, zadań, zasobów w czasie i przestrzeni, niezależnie od charakteru ich skutków. Może dotyczyć każdego aspektu organizacji i może pociągnąć za sobą skutki daleko wykraczające poza obszar, w którym się odbywa²⁸². Zmiany w przedsiębiorstwach nie mogą mieć jedynie charakteru adaptacyjnego, największe efekty przynoszą, kiedy wyprzedzają, a nawet kreują zmiany otoczenia. Zarządzanie zmianami nie jest więc kolejną modą, która szybko mija, ale koniecznością²⁸³. M. Bratnicki uważa, że zarządzanie zmianami jest kluczową kompetencją przedsiębiorstw w szybko zmieniającym się otoczeniu²⁸⁴. Zdaniem P.F. Druckera, „organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań, traci zdolność adaptacyjną. I nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym nieodmiennym przeznaczeniem człowieka”²⁸⁵.

282 E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1996, s. 32-34; W. Pasemore, *Organization Change and Development*, „Journal of Management” 1992, no. 6, s. 225; R.W. Woodman, *Organization Change and Development New Arenas for Inquiry and Action*, „Journal of Management” 1989, no. 6, s. 205.

283 A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie: teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 18-21.

284 M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 1997, s. 56.

285 P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, op. cit., s. 71.

Zmiana organizacyjna jest procesem, na który mają wpływ bieżące wydarzenia zachodzące w organizacji i jej otoczeniu. Zgodnie z podejściem systemowym w zarządzaniu, zmiany przeprowadzone w jednym z obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa mogą powodować konieczność modyfikacji innych obszarów, a niekiedy dotyczyć całego systemu organizacyjnego. Istnieje wiele rozmaitych koncepcji zarządzania zmianami. W większości są one do siebie podobne i kierują się tą samą logiką. Proces rozpoczyna się od fazy preparacji: rozpoznania potrzeby zmiany, określenia i analiza problemu, opracowania kilku wariantów rozwiązań i wyboru najbardziej korzystnego. Dalej następuje faza wdrożenia: opracowanie szczegółowego projektu zmian, jego wdrożenie, podczas którego może zaistnieć potrzeba pokonania opory pracowników. Końcowa faza to ocena: sprawdzenie rezultatów zmian, ich efektywności i konsekwencji oraz utrwalanie osiągnięć²⁸⁶.

Otwartość na przyjmowanie sygnałów z zewnątrz, reagowanie na nie jest tak samo ważne zarówno w dużych i w małych przedsiębiorstwach – produkcyjnych, usługowych i handlowych. Mimo tak powszechnej akceptacji konieczności ciągłej modyfikacji wewnętrznych rozwiązań organizacyjnych oraz sposobów współdziałania z otoczeniem, nie wszystkie przedsiębiorstwa decydują się na wprowadzenie zasad i metod zarządzania zmianami. Szczególnie dotyczy to jednostek małego biznesu, które wykazują mniejszą podatność na zmiany²⁸⁷.

Wprowadzenie w praktykę funkcjonowania małego przedsiębiorstwa jakiegokolwiek współczesnej koncepcji zarządzania wymaga zaplanowania i realizacji określonych, często głębokich i obszernych modyfikacji. W tej sytuacji przydatne jest wykorzystanie chociażby najprostszych zasad zarządzania zmianą. Ze względu na swoje specyficzne cechy, małe przedsiębiorstwa są mocno związane ze swoim otoczeniem. Jest ono niestabilne, złożone, nieprzewidywalne. By przetrwać i rozwinąć swój biznes, przedsiębiorcy powinni wprowadzać zmiany. Najczęściej są one zdeterminowane koniecznością uniknięcia zagrożeń oraz dostosowania się do zaistniałych sytuacji w środowisku wewnętrznym i otoczeniu. Mali przedsiębiorcy najczęściej rozważają wprowadzenie zmian w momencie występowania pewnych zakłóceń w prowadzeniu biznesu, takich jak²⁸⁸:

286 J. Hayes, *The Theory and Practice of Change Management*, PALGRAVE, London 2018, s. 4-40; Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 2003, s. 64; E. Schein, *Planning of Change*, Inc. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey 1996, s. 373; A. Zarębska, op. cit., s. 94-103.

287 Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Uwarunkowania podatności małych przedsiębiorstw na zmiany*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 2, s. 34-46; B. Ujda-Dyńska, *Wewnętrzne uwarunkowania potencjału do zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 244-250.

288 D. Torrington, J. Weightman, K. Johns, *Effective management. People and organization*, Prentice Hall, New York-London 1989, s. 107.

- pogarszające się wyniki przedsiębiorstwa;
- wyłaniające się problemy, konflikty i kryzysy;
- pojawiające się sygnały o niezadowoleniu pracowników, klientów lub innych interesariuszy;
- niewystarczający poziom kwalifikacji pracowników;
- obniżenie jakości produktów/usług;
- utrata aktualności oferty rynkowej względem oferty konkurentów.

Należy jednak pamiętać, by nie dopasowywać wybieranych rozwiązań jedynie do bieżących potrzeb. Niezależnie od tego, czy zmiana jest planowana czy wymuszona, zawsze trzeba pochylić się nad analizą przyszłości przedsiębiorstwa. Jest to wyjątkowo trudne zadanie dla właściciela. To on decyduje o zakresie, charakterze, sposobie i tempie wdrażania nowych rozwiązań. Od jego wiedzy, doświadczenia, wizji otaczających go zjawisk, motywacji, energii, cech osobowych zależy w dużej mierze potencjał do zmian²⁸⁹. Jest rozumiany jako „ogół możliwości organizacji w zakresie kreowania, projektowania i wdrażania zmian tkwiących zarówno w sferze mechanizmów dostosowawczych organizacji i sił aktywizujących wewnętrzny ruch organizacyjny, jak i w stanie posiadanych zasobów”²⁹⁰. Cechą charakterystyczną zarządzania zmianą w małych przedsiębiorstwach jest to, że właściciel w tym procesie wykonuje jednocześnie role wszystkich aktorów zmian. Jest²⁹¹:

- strategiem – decyduje o kierunku zmian i inicjuje je;
- liderem, przywódcą – wiezie prym, przewodzi i kieruje procesem zmian;
- promotorem – angażuje się w proces zmian i promuje go wśród pracowników;
- realizatorem (wdrożeńiowcem) – planuje, przygotowuje i przeprowadza cały proces zmian;
- egzekutorem – wymusza przeprowadzenie zmiany, posługując się często argumentem siły, a nie siłą argumentu;
- użytkownikiem – osobą, której zmiany bezpośrednio dotyczą i która będzie musiała funkcjonować w zmienionych warunkach.

289 B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, op. cit., s. 34-46; F.J.H.M. Verhees, M.T.G. Meulenbergh, *Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms*, „Journal of Small Business Management” 2004, vol. 42, iss. 2, s. 134-154; J. Wasilczuk, *Czynniki związane z osobą właściciela-menedżera*, [w:] F. Bławat (red.), *Przetwarzanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 25-27.

290 J. Skalik, *Wzmacnianie potencjału do zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 49, s. 78.

291 W literaturze na temat zarządzania zmianą wymienia się różne kategorie osób uczestniczących w procesie zmian. Szerzej na ten temat w: W. Błaszczuk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 295-297; W. Daniecki, *Strategie zmian. Refleksje nad praktyką*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa 2004, s. 75; T. Wawak, *Lider i przywódca zmian*, <http://tadeusz.wawak.pl/content/lider-i-przywodca-zmian> [dostęp: 2.02.2017], s. 4-5.

Pod względem podatności na zmiany małe przedsiębiorstwa są bardzo zróżnicowane, co jest głównie uwarunkowane zachowaniem właścicieli. Przedsiębiorcy nie zgodzą się na wprowadzenie jakichkolwiek działań, dopóki nie uznają tego za właściwe. B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz i J. Karpacz uważają, że z tego względu różnego rodzaju czynniki zewnętrzne o charakterze doradczym mają ograniczoną moc²⁹². Podjęcie przez właściciela małego przedsiębiorstwa decyzji o wprowadzeniu zmiany, jej kierunku i tempie zależy od posiadanej wiedzy, doświadczenia, intuicji, preferowanych celów. Możliwe efekty zależą od umiejętności zarządzania procesem zmian. Właściciel i kadra zarządzająca mają nie tylko ustalić jasne cele dla podwładnych, lecz także do ich zadań należy pomaganie w osiągnięciu sukcesów, wskazywanie, gdzie i kiedy mogą wystąpić problemy, opracowywanie zachęt, monitorowanie postępów. Zarządzanie zmianą w małym biznesie jest wspólnym, adaptacyjnym, interaktywnym i ciągłym procesem uczenia się, który ma na celu zapewnienie dopasowania wewnętrznych rozwiązań przedsiębiorstwa do sytuacji w otoczeniu.

7.2. Employee Engagement Systems (Zarządzanie zaangażowaniem pracowników)

Zarządzanie zaangażowaniem pracowników opiera się na uwzględnieniu wpływu angażowania się pracowników w działania na rzecz organizacji na jej wyniki. Polega na mierzeniu stopnia osobistej identyfikacji z celami i wartościami organizacyjnymi, gotowości do dołożenia wszelkich wysiłków na rzecz organizacji, chęci kontynuacji uczestnictwa w organizacji oraz pozytywnego nastawienia do swojej pracy. Pozwalają ocenić, na ile pracownicy są przywiązani do wykonywanej pracy, współpracowników i przedsiębiorstwa, a także określić ich gotowość do wyjścia poza podstawowe parametry ich pracy. Zaangażowani intelektualnie i emocjonalnie pracownicy wywiązują się ze swoich obowiązków i ról, chętnie uczestniczą w dodatkowych działaniach, są nastawieni na doskonalenie procesów biznesowych. Systemy zaangażowania pracowników mogą być również wykorzystywane do identyfikacji czynników mających największy wpływ przy rekrutacji pracowników i przewidywania występowania potencjalnych problemów kadrowych. Zbudowanie zaangażowania pracowniczego wymaga od menedżerów podjęcia wielu różnorodnych działań związanych z rozwojem potencjału pracowników, ich motywowaniem, efektywnym komunikowaniem się, a także uelastycznienia struktur i procesów operacyjnych²⁹³.

292 B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, op. cit., s. 34-35.

293 B. Gajdzik, *Budowanie zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie – analiza przypadku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2 (85), s. 68-88; D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 38-39.

Dzięki wprowadzeniu systemów zaangażowania pracowników organizacja może uzyskać wiele korzyści²⁹⁴:

- zwiększenie poziomu satysfakcji z pracy oraz osiąganych wyników;
- postrzeganie przez pracowników przedsiębiorstwa jako dobra wspólnego, angażowanie się w realizację jego wartości;
- aktywne uczestniczenie pracowników we wdrażaniu innowacji i innych zmian oraz szybsza ich akceptacja;
- nastawienie personelu na uczenie się, innowacyjność, kreatywność;
- zmniejszenie fluktuacji pracowników;
- podniesienie produktywności;
- podwyższenie poziomu lojalności i satysfakcji klientów.

Zarządzanie zaangażowaniem pracowników to proces ciągły. Zdaniem A. Sitko-Lutek, większemu zaangażowaniu pracowników sprzyjają takie wartości kulturowe, jak kreatywność, odwaga, elastyczność, otwartość, nacisk na uczenie się i inne²⁹⁵. Potrzebne są także swobodna, otwarta, życzliwa komunikacja oraz aktywna wymiana informacji i wiedzy. Członkowie organizacji, którzy nie otrzymują ze strony swoich przełożonych niezbędnego wsparcia stają się sfrustrowani, obniżają wyniki, ulegają wypaleniu zawodowemu. Dlatego istotne jest ustalenie i wzmacnianie czynników wpływających na podniesienie aktywności, dynamiczności i przedsiębiorczości personelu. Można wyróżnić następujące determinanty zaangażowania pracowniczego²⁹⁶:

- autorytet przełożonego, jego postawa i zachowanie, relacje z podwładnymi;
- dobra komunikacja wewnętrzna, stosunki zaufania pomiędzy pracownikami a przełożonym;
- zespołowa kultura korporacyjna;
- interesująca praca i związane z nią wyzwania, samodzielność działania, możliwość wykorzystania wiedzy, doświadczenia i potencjału pracowników;

294 K.E. Ayers, *Engagement is Not Enough. You Need Passionate Employees to Achieve your Dream*, Advantage, Charleston 2006, s. 11; M. Bernat, *Kształtowanie zaangażowania pracowników*, [w:] P. Dominik (red.), *Zarządzanie hotelem. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2015, s. 86-101; S. Steinerowska, *Zaangażowanie organizacyjne jako determinanta wzrostu efektywności zespołów pracowniczych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 230, s. 98-107; D. Xanthopoulou, A.B. Bakker, E. Demerouti, W.B. Schaufeli, *Reciprocal Relationships between Job, Resources, Personal Resources and Work Engagement*, „Journal of Vocational Behavior” 2009, no. 74, s. 237-240.

295 A. Sitko-Lutek, *Aspekty złożoności kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2018, s. 142-154; A. Sitko-Lutek (red.), *Kompetencje i kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 191-194.

296 Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2010, Warszawa, s. 60-63; Simpson M.R., *Engagement at Work: A Review of the Literature*, „International Journal of Nursing Studies” 2009, vol. 46, s. 1020; S. Steinerowska, op. cit., s. 101-102.

- wspierające systemy i struktury, elastyczna organizacja pracy, uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji, ograniczona biurokracja;
- odpowiednie warunki pracy, dostępność niezbędnych zasobów;
- sprawiedliwe zasady i mechanizmy wynagradzania (płace i inne świadczenia);
- możliwości rozwoju pracowników, doskonalenia kompetencji;
- długoterminowe bezpieczeństwo zatrudnienia.

Na wymienionych czynnikach jest oparta koncepcja zarządzania przedsiębiorczego organizacją. Zaangażowanie pracownicze jest wyraźnie wyższe w środowiskach przedsiębiorczych, do ukształtowania których niezbędne jest wsparcie kierownictwa najwyższego szczebla, ułatwianie i promowanie zachowań przedsiębiorczych pracowników. Organizacja powinna opracowywać i stosować systemy motywowania i nagradzania, wzmacniające zachowania przedsiębiorcze, zachęcające do podejmowania trudnych zadań. Trzeba zapewnić odpowiedni poziom autonomii działania, swobody decyzyjnej, zrezygnować z nadmiernego nadzoru. Strukturyzowanie pracy dobrze jest przeprowadzić w sposób wspierający wysiłki zmierzające do osiągnięcia celów organizacyjnych, zapewnienie jednostkom i grupom czasu potrzebnego na wdrażanie innowacji. Menedżerowie powinni także dbać o ciągły rozwój mechanizmów oceny, dokładnie wyjaśniać oczekiwane wyniki pracy²⁹⁷.

Małe przedsiębiorstwa, szczególnie na pierwszych etapach cyklu życia, cechują się przedsiębiorczością, kreatywnością i zaangażowaniem właścicieli i pracowników, ponieważ muszą radzić sobie ze znacznymi ograniczeniami posiadanych zasobów. B. Nogalski i A. Wójcik-Karpacz uważają, że na wyniki działalności małych przedsiębiorstw i ich zdolności rozwojowe mają wpływ następujące czynniki: sposób zarządzania, budowa struktury organizacyjnej oraz system kadrowy²⁹⁸. Cechą charakterystyczną małego biznesu są zaangażowane, przedsiębiorcze zachowania pracowników, które w sposób istotny wpływają na wyniki, tak ich osobiste, jak i całego przedsięwzięcia. Dlatego powinno się je wzmacniać poprzez inne czynniki organizacyjne, takie jak wsparcie kierownictwa i wspólne rozwiązywanie problemów, dobór odpowiednich nagród, otwarta komunikacja i proinnowacyjna kultura organizacyjna. Kultura może zachęcać lub zniechęcać do większego zaangażowania w realizację celów przedsiębiorstwa, podejmowania ryzyka związanego z działalnością innowacyjną i determinować poziom aktywności personelu. W małych przedsiębiorstwach to, czy kultura będzie przedsiębiorcza, czy nie, w dużej mierze zależy od właściciela. W tym sektorze właściciel ma powszechnie uznany wpływ na zaangażowanie pracowników przez oddziaływanie

297 D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.G. Covin, *Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship*, „Business Horizons” 2014, no. 57, s. 40-41.

298 B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, *Pozafinansowe uwarunkowania wewnętrzne rozwoju małych przedsiębiorstw*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie kapitałem i informacją. Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2003, s. 15-22.

zarówno merytoryczne, jak i symboliczne²⁹⁹. Przede wszystkim powinien sam wykazywać się wysokim stopniem zaangażowania w tworzenie wizji rozwoju biznesu, realizację celów, wsparcie podwładnych. Zachęcając członków załogi do aktywności i podejmowania ryzyka, wspierają ich postawy przedsiębiorcze i wzmacnia ich lojalność wobec przedsiębiorstwa.

7.3. Core Competencies (Kluczowe kompetencje)

Kluczowe kompetencje w dużej mierze decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Składają się na nie wiedza, umiejętności i postawy charakterystyczne dla danej jednostki, które trudno jest skopiować lub zdobyć innym organizacjom. Są to innowacyjne kombinacje wiedzy, zdolności (umiejętności) i innych zasobów, w wyniku których produkt stanowiący wymierną wartość dla klienta jest dostarczany zgodnie z jego preferencjami i oczekiwaniami³⁰⁰. Kluczowe kompetencje umożliwiają przedsiębiorstwu przekazanie swoim interesariuszom unikatowych wartości.

Wśród najważniejszych cech kluczowych kompetencji można wyróżnić³⁰¹:

- skrytość, niewidoczność dla konkurentów;
- trudność imitacji przez konkurentów,
- brak substytutów,
- solidność i trwałość, przyczynianie się do sukcesu i rozwoju przedsiębiorstwa w długim okresie,
- przewaga nad kompetencjami konkurentów,
- umożliwianie wejścia na wiele różnorodnych rynków,
- zakorzenienie i ich świadomość wśród kadry zarządzającej;
- zapewnianie współpracy z klientami.

299 A.E. Echols, C.P. Neck, *The impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success*, „Journal of Managerial Psychology” 1998, vol. 13, no. 1/2., s. 38-46; J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1991, vol. 16, no. 1, s. 7-25; E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 347-349; W.A. Umrani, R. Mahmood, *Organizational culture as potential moderator on the relationship between corporate entrepreneurship and business performance. A proposed framework*, „Journal for Studies in Management and Planning” 2015, vol. 1, iss. 11, s. 123-133.

300 S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 223.

301 G. Gierszewska, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] E. Masłyk-Musiak (red.), *Zarządzanie kompetencjami organizacji*, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2005, s. 33-34; M. Łoboda, A. Sitko-Lutek, *Kompetencje i luka kompetencyjna organizacji*, [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 19.

Zarządzanie kompetencjami to wysoko wykwalifikowana działalność pracowników i kadry zarządzającej skierowana na zapewnienie wysokich standardów pracy, rozwój i alokację kapitału ludzkiego organizacji w zakresie umożliwiającym jej przetrwanie i rozwój oraz osiąganie zakładanych zamierzeń³⁰². Celem jest zapewnienie optymalnego zestawiania wiedzy, umiejętności i postaw niezbędnych do osiągnięcia celów operacyjnych i strategicznych przedsiębiorstwa. Aby rozwinąć kluczowe kompetencje, menedżerowie mogą podjąć następujące działania³⁰³:

- identyfikacja kluczowych kompetencji i ich doskonalenie;
- porównanie do kompetencji innych przedsiębiorstw o tym samym profilu, w celu upewnienia się, że są to unikalne zdolności;
- poznanie, co najbardziej cenią klienci i inni interesariusze przedsiębiorstwa oraz inwestowanie w rozwój tych kompetencji;
- opracowanie odpowiednich planów określających cele doskonalenia i rozwoju kluczowych kompetencji;
- organizacja współpracy z innymi organizacjami w celu wzmocnienia mocnych stron w kluczowych obszarach;
- zaangażowanie w rozwój kluczowych kompetencji całego personelu;
- zrezygnować lub wyoutsourcingować drugorzędne funkcje, aby zwolnić zasoby, które mogą być wykorzystane do pogłębienia kluczowych kompetencji.

By rozwijać kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, menedżerowie powinni stworzyć środowisko pracy sprzyjające wzbogacaniu wiedzy pracowników, poszerzeniu ich umiejętności oraz wzmocnieniu postaw przedsiębiorczych. Przedsiębiorczy styl kierowania, wspierający, ułatwiający i promujący innowacyjne, kreatywne zachowania oraz zapewnienie szerokiego dostępu do wiedzy organizacyjnej pomagają budować potencjał każdej osoby. To przekłada się na uzyskanie większych wyników indywidualnych, a w konsekwencji na wyższą efektywność organizacji³⁰⁴. Zarządzanie kompetencjami to proces, w którym przedsiębiorstwo identyfikuje i kreuje możliwości biznesowe oraz rozwija posiadane zasoby, tworzy inne ich kombinacje, gromadzi nowe w celu wprowadzenia na rynek innowacyjnego lub istotnie zmodyfikowanego produktu/usługi. W kontekście organizacyjnym wymaga to zaangażowania na wszystkich etapach tego procesu osób i grup posiadających odpowiednie kompetencje. Trudno jednak znaleźć takich pracowników. Działania kadry kierowniczej polegające na ukształtowaniu kreatywnej

302 T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, wyd. III, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 244-246.

303 D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 26-27.

304 D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.G. Covin, op. cit., s. 37-47; E. Sadler-Smith, *Cognitive style and the management of small and medium-sized enterprises*, „Organization Studies” 2004, vol. 25, no. 2, s. 155-181; E. Sadler-Smith, Y. Hampson, I. Chaston, B. Badger, *Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance*, „Journal of Small Business Management” 2003, vol. 41, no. 1, s. 47-67.

załogi, motywowaniu jednostek do szukania okazji, zachęcaniu ich do współpracy H.H. Stevenson i J.C. Jarillo nazwali „sednem” organizacyjnej przedsiębiorczości³⁰⁵.

Posiadanie i rozwój niepowtarzalnych, unikatowych zasobów wiedzy i umiejętności przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej także w małym biznesie³⁰⁶. J. Wiklund i D. Shepherd w swoich badaniach pozytywnie weryfikują hipotezę o istnieniu dodatniej zależności pomiędzy posiadaniem przez MŚP systemu zarządzania kluczowymi kompetencjami a ich wynikami³⁰⁷. Rola właścicieli jest tu decydującą, stąd posiadane przez nich zdolności menedżerskie oraz postawy przedsiębiorczy mają istotny wpływ na kształtowanie kompetencji przedsiębiorstwa. Powinni zarządzać efektywnie, co oznacza, by zaspokajali aktualne i przyszłe potrzeby organizacyjne, uwzględniając istniejące uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, w pełni wykorzystując własny potencjał, umiejętności podwładnych oraz pojawiające się szanse rynkowe³⁰⁸. T.W.Y. Man, T. Lau, K.-F. Chan na podstawie wielu publikacji dotyczących roli właściciela/zarządcy w osiąganiu wyników i wzmocnieniu konkurencyjności małych przedsiębiorstw stwierdzili, że jest ona kluczowa ze względu na koncentrację władzy decyzyjnej, wywieranie wpływu na czynnik ludzki, formułowanie ogólnej strategii³⁰⁹.

Warto tu przypomnieć słowa P.F. Druckera: „Nie znam też żadnego przedsiębiorstwa, które byłoby nadal przedsiębiorcze po odejściu jego założyciela, jeśli nie wbudował on w jego organizację zasad polityki i praktyki przedsiębiorczego zarządzania. Jeśli ich brakuje, to przedsiębiorstwo najpóźniej w ciągu kilku lat staje się nieśmiałe i patrzy wstecz”³¹⁰. Szczególne znaczenie ta wypowiedź ma w odniesieniu do małego biznesu, gdzie przeżywalność przedsiębiorstw jest niewysoka. By wbudować takie zasady, właściciele powinni podejmować ciągłe działania związane z promowaniem i motywowaniem pożądaných zachowań.

305 H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship. Entrepreneurial management*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, no. 5, s. 17-27.

306 L. Altinay, C.L. Wang, *The influence of an entrepreneur's socio-cultural characteristics on the entrepreneurial orientation of small firms*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2011, vol. 18, iss. 4, s. 673-694; R. Barrett, S. Mayson, N. Warriner, *The relationship between small firm growth and HRM practices*, [w:] R. Barrett, S. Mayson (red.), *International handbook of entrepreneurship and HRM*, Edward Elgar, Cheltenham 2010, s. 186-204; C. Nakhata, *The relationships between human capital, entrepreneurial competencies and career success of SME entrepreneurs in Thailand*, „AU Journal of Management” 2007, vol. 5, no. 1, s. 17-26.

307 J. Wiklund, D. Shepherd, *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, no. 13, s. 1307-1314.

308 B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 294.

309 T.W.Y. Man, T. Lau, K.-F. Chan, *The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies*, „Journal of Business Venturing” 2002, no. 17, s. 123-142.

310 P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, tłum. A. Ehrlich, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 183.

F. Bławat wśród przyczyn wewnętrznych niepowodzenia małych przedsiębiorstw wymienia brak kompetencji menedżerów wyrażające się w złym zarządzaniu³¹¹.

Rozwijać i wspierać kluczowe kompetencje małego przedsiębiorstwa można przez:

- wspólne omawianie kierunków i możliwości jego rozwoju;
- współudział podwładnych w procesie ustalania celów;
- przyznanie odpowiedzialności za ich realizację;
- stawianie określonych wymagań dotyczących współdziałania, zaangażowania w pracę oraz lojalności;
- poszukiwanie i promowanie osób posiadających cechy przedsiębiorcze;
- pozytywna ocena i nagradzanie kreatywnych zachowań i działań, zaangażowania oraz samodzielności decyzyjnej.

Właściciel małego przedsiębiorstwa ma także kluczowe znaczenie w podejmowaniu decyzji strategicznych. Jest zobowiązany do opracowywania, koordynowania i przekazywania złożonych i różnorodnych działań strategicznych, analizowania wielorakich informacji dotyczących środowiska zewnętrznego i wewnętrznego, wykorzystując posiadane zasoby wiedzy i doświadczenie praktyczne³¹². W ten sposób identyfikuje kluczowe kompetencje stanowiące podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej.

Wśród kluczowych kompetencji w małym biznesie wyróżnić należy³¹³:

- sformułowanie przez właściciela odważnej wizji oraz przełożenia jej na misję i cele strategiczne;
- postawę przedsiębiorcza kadry kierowniczej i pracowników;
- podejście właścicielskie, oznaczające koncentrację na kosztach, ukierunkowanie na działanie i minimalizację biurokracji;
- wiedzę i umiejętności w zakresie analizy wyników działalności przedsiębiorstwa oraz pozycji konkurencyjnej;

311 F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 114-123.

312 M.A. Carpenter, M.A. Geletkanycz, W.G. Sanders, *Upper echelons research revisited. Antecedents, elements, and consequences of top management team composition*, „Journal of Management” 2004, vol. 30, iss. 6, s. 749-778; D.C. Hambrick, op. cit., s. 334-343; C. Siren, P.C. Patel, D. Ortqvist, J. Wincen, *CEO burnout, managerial discretion, and firm performance. The role of CEO locus of control, structural power, and organizational factors*, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.002> [dostęp: 12.06.2018]; Sitko W., Mieszajkina E., *Przedsiębiorstwo a odpowiedzialność społeczna*, [w:] W. Sitko (red.), *Problemy współczesnego zarządzania*, Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin 2005.

313 L. Altınay, C.L. Wang, op. cit., s. 673-694; E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 353-361; M. Sidor-Rządkowska, op. cit., s. 11; M. Stor, A. Suchodolski, *Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 429, s. 229-246; J. Stredwick, *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, tłum. T. Misiorek, wyd. 2 zaktual., Helion, Gliwice 2009, s. 7; J. Strużyna, op. cit., s. 8-9; Ch. Zook, J. Allen, *Mentalność założyciela jako podstawa sukcesu firmy*, tłum. M. Kowalczyk, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 27; J. Wiklund, D. Shepherd, op. cit., s. 1307-1314.

- zarządzanie zasobami ludzkimi, współdziałanie personelu;
- doświadczenie i intuicje właścicieli.

Od jakości kluczowych kompetencji małych przedsiębiorstw zależy efektywność realizacji takich ważnych zadań, jak opracowanie efektywnej koncepcji funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa; przewidywanie długookresowych skutków działania; tworzenie wartościowych, cennych zasobów; zapewnienie skuteczności operacyjnej; stawianie celów; podejmowanie decyzji obarczonych ryzykiem; motywowanie skuteczności interpersonalnej; przyjmowanie odpowiedzialności, efektywne, skuteczne i etyczne zarządzanie pracownikami³¹⁴.

Powszechnie uznaje się, że kluczowe kompetencje w małym biznesie znajdują się pod wpływem przekonań, struktury wartości i filozofii zarządzania najważniejszych decydentów³¹⁵. Rozwój przedsiębiorstwa nie jest zjawiskiem naturalnym, które występuje samo z siebie; to zjawisko społeczne, znajdujące się pod kontrolą właściciela³¹⁶. Ta argumentacja wyraźnie stawia przedsiębiorcę w centrum każdego modelu zarządzania małą jednostką gospodarczą.

7.4. Metody spoza rankingu Bain & Company 2018

W budowie odpowiedniego systemu komunikacji wewnętrznej i kultury organizacyjnej warto oprzeć się o rozwiązania takich współczesnych metod, jak zarządzanie wiedzą, tworzenie organizacji uczącej się oraz coaching i mentoring.

Zarządzanie wiedzą oraz ucząca się organizacja

Zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji³¹⁷. Wiedza uznawana jest za najcenniejszy zasób, a w konsekwencji kluczowy czynnik konkrowania. Bez świadomego zarządzania wiedzą trudno wyobrazić sobie efektywne wykorzystanie współczesnych metod i technik, a także efektywne zarządzanie organizacją w ogóle. Zadaniem kadry kierowniczej przedsiębiorstwa jest identyfikacja kluczowych procesów zarządzania wiedzą i występujących między nimi związków.

314 T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 22; A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008, s. 266-267; G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 37.

315 J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model...*, op. cit., s. 7-25.

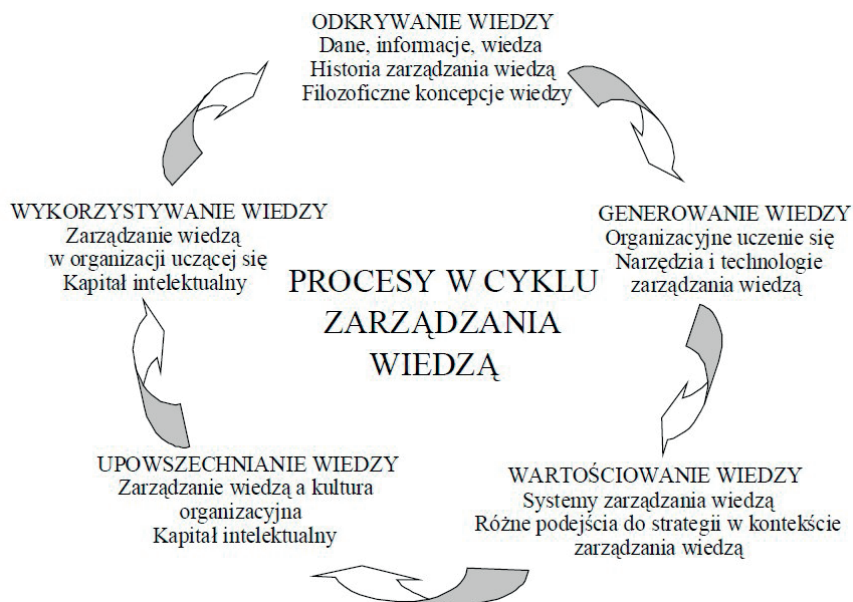
316 D. Sexton, N. Bowman-Upton, *A growth model of the firm based on market, owner, and strategic factors*, [w:] G. Hills (red.), *Research at the marketing/entrepreneurship interface. Proceedings of the UIC Symposium on Marketing and Entrepreneurship*, United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Marietta 1987, s. 82.

317 P. Murray, A. Myers, *The facts about Knowledge, Information strategy – special report*, <http://www.info-strategy.com> [dostęp: 27.02.2020].

Daje to możliwość systematycznego przekształcania informacji, wiedzy, umiejętności, doświadczenia w kapitał intelektualny. Jest on niepowtarzalny, trudny do zidentyfikowania i imitacji przez konkurencję, dlatego wspomaga wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku³¹⁸. Na zarządzanie wiedzą składają się trzy podstawowe procesy³¹⁹:

- 1) pozyskiwanie (tworzenie) wiedzy – wiedza może pochodzić ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych;
- 2) rozpowszechnianie (dzielenie się) wiedzą – jej przekazanie do odpowiednich osób, w odpowiedniej ilości, na odpowiedni temat, w odpowiedni sposób;
- 3) użytkowanie (wykorzystanie) wiedzy – optymalne i pełne wykorzystanie dostępnych zasobów wiedzy przedsiębiorstwa.

Pełny cykl zarządzania wiedzą prezentuje A. Jashapara (rys. 7.1).



Rysunek 7.1. Procesy w cyklu zarządzania wiedzą

Źródło: A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 53.

318 J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003, s. 76.

319 M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 51-55; M. Morawski, *Ilościowe zarządzanie wiedzą podejście zachodnie*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 80; M. Sarvay, *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999, vol. 41, no. 2, Winter, s. 96.

Realizacja zadań w zakresie zarządzania wiedzą w małych przedsiębiorstwach powoduje, że procesy biznesowe są wykonywane w lepszy sposób dzięki efektywnemu i skutecznemu ich dostosowywaniu do szeroko pojętych zmian wewnętrznych i zewnętrznych. Jak pisze A.K. Koźmiński, zarządzanie wiedzą „dotyczy procesów tworzenia wiedzy, jej kodyfikacji, porządkowania, magazynowania, odnajdywania, stosowania i transferu”³²⁰. Obejmuje wszystkie zjawiska i procesy zachodzące w organizacji i jej relacjach z otoczeniem, które są ważne dla jej przetrwania i rozwoju³²¹. Wyróżnia się kilka głównych obszarów, na których powinny koncentrować się działania z zakresu zarządzania wiedzą w małych przedsiębiorstwach: innowacje; transfer wiedzy; utrzymanie jakości wiedzy; dydaktyka, nieustanne uczenie się pracowników; organizacja działań związanych z zarządzaniem wiedzą, zapewniająca ich wsparcie i sprawną realizację; motywowanie do dzielenia się wiedzą, samorozwoju pracowników³²².

Zarządzanie wiedzą jest związane z koncepcją organizacji uczącej się, gdzie ludzie wciąż poszukują nowych możliwości osiągnięcia pożądaných efektów, tworzą nowe wzorce niestereotypowego myślenia, rozwijają się w pracy zespołowej, stale się uczą. Zgromadzona wiedza i zdolność do uczenia się warunkują potencjał rozpoznawania i wykorzystywania szans w otoczeniu, sprzyjają otwartości na innowacje, zwiększaniu zdolności przedsiębiorstwa do rozwiązywania problemów, podejmowaniu trafnych decyzji, a także analizowaniu popełnionych błędów i wyciąganiu wniosków. Budowa systemu organizacyjnego uczenia się wymaga realizacji procesów szkolenia, doskonalenia i podnoszenia kompetencji pracowników oraz odpowiedniego systemu ich motywowania. W małym biznesie w tym zakresie istnieją istotne przeszkody związane z ograniczonym budżetem, który może zostać przeznaczony na rozwój wiedzy i umiejętności pracowników, brakiem specjalistów zajmujących się rozwojem zawodowym pracowników, niedoskonałością systemów informacyjno-decyzyjnych oraz słabo rozwiniętym procesem wewnętrznego dzielenia się wiedzą³²³.

320 D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, wyd. 2, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 12.

321 Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „E-mentor” 2006, nr 4(16), s. 64.

322 Szczegółowo obszary te są opisane w: Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), op. cit.; G. von Krogh, K. Ichijo, I. Nonaka, *Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press, Oxford 2000; D. Leonard-Barton, *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School, Boston 1995; T.H. Davenport, L. Prusak, *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School, Boston 1998; Mieszkajkina E. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji, Lublin 2014; E. Mieszkajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze*, op. cit. s. 205-208; M. Żmigrodzki, *Metodyka zarządzania wiedzą*, „E-mentor” 2006, nr 1(13), s. 53-56.

323 Szczegółowe informacje na temat zarządzania wiedzą oraz organizacji uczących się w: J. Bernais, J. Ingram, T. Kraśnicka, *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice, 2007, s. 21-28; J. Brilman,

Zarządzanie wiedzą i organizacyjne uczenie się wspomagają koordynację i integrację umiejętności pracowników oraz kształtowanie się kluczowych kompetencji. W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk piszą: „Zdolność firmy do uczenia się stała się dziś głównym warunkiem jej długofalowego sukcesu. Zdolność ta zależy w znacznym stopniu od więzi łączącej personel, od ich *esprit des corps*”³²⁴.

Coaching i mentoring

Ciągłe interakcje właściciela, menedżerów i pracowników, w trakcie których wzmacniane są umiejętności, poszerzana wiedza, budowane wspólne wartości zawodowe, mogą zapewnić kolejne dwie współczesne metody – coaching i mentoring. Coaching to działania, za pomocą których kierownictwo organizacji współpracuje z podwładnymi nad rozwojem ich zdolności, przekazując wiedzę i rozwiązując problemy związane z wypracowaniem określonych wyników. Z każdym pracownikiem ustala się konkretne wyzwanie, cel, do którego ma dążyć. W trakcie jego realizacji otrzymuje niezbędną pomoc techniczną oraz indywidualnie udzielane wsparcie. Sprzyja to powstawaniu więzi emocjonalnej, która zostaje wytworzona przez coacha i jego podopiecznego. Mentoring polega na udzielaniu rad, informacji lub wskazówek przez osobę, która ma doświadczenie, umiejętności lub praktyczną wiedzę, przydatne do osobistego i zawodowego rozwoju innego pracownika³²⁵. Jego zadaniem jest stworzenie partnerskiej relacji między mistrzem i uczniem, opartej na procesach stymulowania, inspirowania i przywództwa, mającej na celu odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Skupia się na doradztwie, ewaluacji oraz pomocy w tworzeniu sukcesu podopiecznego³²⁶.

W małych przedsiębiorstwach coaching i mentoring mają raczej charakter intuicyjny, nieformalny, incydentalny. Wsparcie edukacyjne pracowników ze strony kadry zarządzającej występuje w formie szkoleń wewnętrznych nieustrukturyzowanych, szkoleń adaptacyjnych, nieformalnych instruktaży i socjalizacji. Taka sytuacja jest związana z tym, że do pracy przyjmowani są często kandydaci nieposiadający odpowiednich kwalifikacji, więc głównym zadaniem jest ich przyuczenie do określonej pracy i osiągnięcie pożądanego poziomu jej jakości. Działania w zakresie coachingu najczęściej są spowodowane bieżącymi wydarzeniami, nie są wcześniej przemyślane i przygotowane, ukierunkowane głównie

op. cit., s. 394-423; B. Glinka, M. Kostera (red.), op. cit., s. 471-487; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, op. cit., s. 11-32; D. Ravasi, C. Turati, *Exploring entrepreneurial learning. A comparative study of technology development*, „Journal of Business Venturing” 2005, no. 20, s. 137-164; K. Zimniewicz, op. cit., s. 81-91.

324 W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, op. cit., s. 29.

325 R. Luecke, *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, tłum. K. Dryńska, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 18, 121-127.

326 M. Syper, *Mentoring jako element strategii wspierania rozwoju zawodowego pracowników*, [w:] A. Glińska-Neweś, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 784.

na rozwiązywanie pojawiających się w przedsiębiorstwie problemów, a nie na indywidualny rozwój poszczególnych członków załogi³²⁷. Mimo że w małych podmiotach działania w zakresie coachingu i mentoringu są łatwiejsze ze względu na bliskość przełożonych i ich większy wpływ na całą działalność organizacyjną, właściciele niechętnie się w nie angażują. Są zajęci realizacją różnorodnych zadań związanych z codziennym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Jednak, jak podkreśla R. Luecke, metody te mogą ułatwić pracę kierowniczą i zwiększyć szanse na rozwój zawodowy personelu dzięki³²⁸:

- przewycięzeniu problemów związanych z osiągnięciem określonych wyników;
- rozwinięciu umiejętności pracowników;
- zwiększeniu produktywności;
- kreowaniu podwładnych zdolnych do otrzymania awansu;
- zmniejszeniu odpływu wartościowych pracowników;
- pielęgnowaniu pozytywnej kultury pracy;
- rozwojowi zasobów ludzkich;
- transferowi tzw. ukrytej wiedzy od jednej grupy pracowników do drugiej.

W małych przedsiębiorstwach coaching i mentoring powinny polegać na nieformalnych, ale planowanych, ciągłych interakcjach z pracownikami. Celem coachingu jest poprawa wydajności pracy dzięki zwiększeniu zdolności pracowników do zarządzania własnymi wynikami. W mentoringu nacisk kładzie się bardziej na zaufanie, doświadczenie i rozwój zawodowy. Przy wdrożeniu tych metod w małych jednostkach istnieje wiele barier. Jedną z największych jest trudność w przekonaniu właścicieli o korzyściach jakiegokolwiek formy rozwoju personelu, w tym coachingu i mentoringu. Nie są oni pewni, czy istnieją powiązania między szkoleniem kadry a przetrwaniem i rozwojem przedsiębiorstwa, wydajnością, wzrostem sprzedaży i rentownością. D. Peel, analizując przedstawione w literaturze wyniki badań wielu autorów, stwierdził, że brakuje dowodów naukowych łączących poprawę wyników z inwestowaniem w szkolenia i rozwój. Kolejną barierą jest postawa właściciela. Jego cechy psychologiczne przejawiają się w charakterystycznym stylu zarządzania – autokratycznym, egocentrycznym, impulsywnym i często nieprzewidywalnym. Z tego względu relacje z pracownikami są partykularne i wysoce specyficzne, co utrudnia realizację zasad coachingu i mentoringu. Jeszcze jedną potencjalną barierą są ograniczone zasoby małych przedsiębiorstw. Chodzi tu nie tylko o koszty szkolenia lub rozwoju, które same w sobie mogą być poważną przeszkodą, lecz także o czas stracony przez właściciela

327 M.S. Cardon, C.E. Stevens, *Managing human resources in small organizations. What do we know?*, „Human Resource Management Review” 2004, vol. 14, no. 3, s. 295-323; B. Kotey, C. Folker, *Employee training in SMEs. Effect of size and firm type – family and nonfamily*, „Journal of Small Business Management” 2007, vol. 45, no. 2, s. 214-238; M. Matejun, *Absorpcja wsparcia...*, op. cit., s. 289-290.

328 R. Luecke, op. cit., s. 19-21, 127-131.

i związane z tym koszty alternatywne. Należy także wymienić taką barierę, jak obawa właścicieli, że ich pracownicy po podwyższeniu kwalifikacji przeniosą się do innych organizacji. W tej sytuacji ich inwestycja zostanie po prostu stracona, nawet więcej – skorzystają na tym konkurenci lub duże organizacje³²⁹.

Szkolenia dla pracowników to szansa nie tylko na ich osobisty rozwój, lecz także na rozwój organizacji. Niestety wśród małych przedsiębiorców ciągle panuje stereotyp, że większość szkoleń i tak nie przynosi zamierzonych efektów, szkoda więc wysłać na nie pracowników. Z badań MillwardBrown SMG/KRC przeprowadzonych na zlecenie PARP wynika, że aż 80% małych przedsiębiorstw nie korzystało z dostępnych szkoleń finansowanych ze środków unijnych³³⁰. Dlatego pracownicy przeważnie uczą się od siebie nawzajem, czemu sprzyja przewaga komunikacji nieformalnej, dobra atmosfera pracy, wzajemne rozmowy i dyskusje. Istotne jest także uczenie się na doświadczeniach – pozytywnych i negatywnych. Analiza sukcesów i porażek prowadzi do uzyskania nowej wiedzy, co z kolei pozwala na modyfikację, doskonalenie i opracowywanie nowych sposobów wykonywania zadań. Organizacyjnemu uczeniu się może sprzyjać kultura organizacyjna, jeżeli właściciel będzie dążył do otwartości, swobodnej wymiany poglądów, akceptacji inicjatyw i pomysłów podwładnych, wsparcia bliskich relacji pomiędzy pracownikami.

329 D. Peel, *What factors affect coaching and mentoring in small and medium sized enterprises*, „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring” 2008, vol. 6, no. 2, s. 1-18.

330 *Małe firmy niechętnie szkolą pracowników*, http://www.vat.pl/1706_male_firmy_niechetnie_szkola_pracownikow_6464.php [dostęp: 12.11.2017].

8. Współczesne metody w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami – sfery technologii cyfrowych oraz oceny efektywności

8.1. Wykorzystywanie technologii cyfrowych w małych przedsiębiorstwach

Rewolucja cyfrowa i związane z nią przemiany naukowo-techniczne zmieniają świat biznesu, dokonując przegrupowań w branżach, zmieniając charakter i natężenie konkurencję, reorganizując sposoby i metody pracy, współdziałania i zarządzania. Trwałość i siła nasilającej się transformacji cyfrowej są widoczne w wynikach ostatniego badania Bain & Company przedstawionych w tab. 2.2 oraz tab. 3.3. Menedżerowie coraz częściej i chętniej korzystają z narzędzi cyfrowych. Sfera pomiaru efektywności obejmuje metody, zastosowanie których wymaga wysokospecjalistycznych kompetencji informatycznych i najczęściej zatrudnienia specjalistów w zakresie informatyki, analityki, programowania. To, jak przedsiębiorstwa oceniają poziom posiadanych kompetencji cyfrowych, zależy od branży. Na przykład, ich bardzo wysoki poziom deklarują dwie trzecie respondentów z branży technologii i telekomunikacji i mniej niż jedna czwarta badanych z sektorów opieki zdrowotnej, usług, energetyki³³¹.

Działanie w oparciu o systemy informatyczne jest charakterystyczne dla współczesnych organizacji. Związane jest to z wykładniczym tempem wzrostu wielkości i różnorodności danych pochodzących ze środowiska wewnętrznego oraz z otoczenia. Efektywne gromadzenie danych, ich przetwarzanie, analiza i wykorzystywanie w procesie decyzyjnym umożliwiają rozmaite narzędzia cyfrowe. Powinny one jednak być dopasowane do faktycznych potrzeb i dynamiki działalności oraz spójne ze strategią biznesową przedsiębiorstwa³³².

331 D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools & Trends*, op. cit. s. 8-9.

332 Ł. Wawrzynek, *Informatyczne systemy wspierające zarządzanie – kontekst strategiczny*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 365-373.

Stopień ucyfrowienia gospodarki, społeczeństwa, a także przedsiębiorstw określa się na podstawie następujących wskaźników: poziom rozwoju infrastruktury cyfrowej i dostępu do łączności; umiejętności kapitału ludzkiego; intensywność wykorzystania Internetu; zakres wdrażania technologii cyfrowych; wykorzystanie cyfrowych usług publicznych³³³.

Poziom ucyfrowienia przedsiębiorstwa i wykorzystania sieci komputerowych zależy od specyfiki branży, profilu działalności, uwarunkowań współpracy z interesariuszami, potrzeb wewnątrzorganizacyjnych, kompetencji i zainteresowań właściciela i pracowników, itp. Wyróżnia się pięć poziomów ucyfrowienia przedsiębiorstw³³⁴:

1. *Całkowite ucyfrowienie*, kiedy działalność biznesowa oparta jest na rozwiązaniach cyfrowych – programowaniu, usługach IT, zdalnym dostępie do usług. Technologie cyfrowe wykorzystywane są również na poziomie organizacyjnym: w zarządzaniu zadaniami, gromadzeniu wiedzy, komunikacji zespołowej. Taki poziom ucyfrowienia jest charakterystyczny dla przedsiębiorstw z branży IT, handlu elektronicznego, różnych formy pracy biurowej (usługi z zakresu księgowości, tłumaczeń, doradztwa prawnego), logistyki. Natomiast trudno dostępny lub obecnie niemożliwy do osiągnięcia jest dla produkcji i przemysłu oraz tradycyjnych handlu i usług.
2. *Większościowe ucyfrowienie*, gdy narzędzia cyfrowe są wykorzystywane nie tylko w sytuacji, kiedy jest to niezbędne, ale także dla ułatwienia pracy. W tym przypadku wykorzystywanie cyfrowych i internetowych technologii nie jest koniecznością dla zachowania ciągłości głównej działalności przedsiębiorstwa, wpływa jednak pozytywnie na działalność operacyjną. Pomocne są w wielu obszarach: komunikacji wewnętrznej (komunikatory i e-mail), organizacji pracy, zarządzaniu produkcją i personelem, analizie danych finansowych, planowaniu budżetu, analizie zachowań klientów. Jest to najwyższy pułap ucyfrowienia, dostępny dla producentów fizycznych produktów oraz tradycyjnego handlu i usług.
3. *Półowiczne ucyfrowienie*, kiedy narzędzia cyfrowe wykorzystuje się w ograniczonym zakresie w niektórych tylko obszarach działalności. Na tym poziomie usytuowanych jest większość przedsiębiorstw produkcyjnych oraz tradycyjnych handlowych i usługowych. W tym wypadku przedsiębiorcy mogą korzystać z mediów społecznościowych do budowania zaufania dla swoich produktów/usług lub stosować metody komputerowego wspomaganie produkcji, czy też wykorzystywać wybrane oprogramowanie w zakresie księgowości, analizy danych, marketingu.

333 Ibidem, s. 111.

334 A. Buchner, K. Zaniewska, *Katalog Kompetencji Cyfrowych Małych Firm. Raport z badań*, Centrum Cyfrowe Projekt: Polska, Warszawa 2016, s. 17-20.

4. *Fragmentarycznie ucyfrowienie*, w przypadku korzystania z pojedynczych, prostych narzędzi cyfrowych dla uproszczenia niektórych operacji (kalendarz, wymiana korespondencji, obieg dokumentów, internetowo widoczna oferta, umożliwienie internetowych płatności).
5. *Minimalnie ucyfrowienie* dotyczy sytuacji, kiedy narzędzia cyfrowe nie są niezbędne do prowadzenia działalności. Wykorzystuje się je w sposób bardzo ograniczony i często jest wymuszone przez klientów i kontrahentów, którzy preferują kontakt elektroniczne albo mają określone wymagania księgowe.

Każda współczesna organizacja przechodzi przez proces cyfrowego dojrzewania, rozumiany jako jej adaptacja do skutecznego funkcjonowania w cyfrowym środowisku. W tab. 8.1 przedstawiono poziomy cyfrowej dojrzałości organizacji.

Tabela 8.1. *Poziomy dojrzałości cyfrowej organizacji*

Poziom	Opis
5	Cyfryzacja stanowi jądro strategii funkcjonowania i rozwoju organizacji. Realizowane procesy biznesowe są domyślnie cyfrowe i bazują na technologiach SMAC* i IoT**. Kultura cyfrowa jest trwała, zwinna, zorientowana na użytkownika, innowacyjna i elastyczna. W organizacji funkcjonuje tzw. pełnomocnik ds. cyfryzacji
4	Kadra kierownicza organizacji poczyniła widoczne postępy w przekazywaniu wizji i planów cyfryzacji oraz wdrażaniu nowych rozwiązań w tym zakresie poprzez redefiniowanie głównych procesów biznesowych na domyślnie cyfrowe. Technologie SMAC stają się obowiązującym standardem, a IoT – rozwiązaniem rekomendowanym
3	Kadra kierownicza organizacji realizuje skoordynowane obowiązki w zakresie ustalenia celów, opracowywania strategicznej wizji i planów digitalizacji przy pełnym podejściu procesowym. Cyfryzacja jest postrzegana jako kluczowy element transformacji organizacji. Opracowana strategia transformacji bazuje na technologiach SMAC
2	Wybrane procesy biznesowe stają się cyfrowe w ramach podejścia procesowego, ale często ich zakres jest ograniczony. Pojawiają się rozwiązania ICT dla wybranych jednostek organizacyjnych. Występują ograniczenia budżetu oraz brak koordynacji działań w zakresie cyfryzacji na poziomie całej organizacji. Pojawiają się wybrane zastosowania technologii SMAC (głównie Cloud computing i Mobility)
1	Brak u kierownictwa organizacji świadomości potrzeb cyfryzacji procesów biznesowych, nie są przydzielone zasoby, nie ma cyfrowych wizji rozwoju, strategii, planów i systemu mierników. Brak zrozumienia najlepszych cyfrowych praktyk funkcjonowania i rozwoju organizacji

*SMAC (ang. Social, Mobile, Analytics, Cloud) – sieci społecznościowe, urządzenia mobilne, narzędzia analityczne, technologia chmury obliczeniowej

** IoT (ang. Internet of Things) – technologie Internetu Rzeczy

Źródło: P. Adamczewski, *Ku dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Szkoła Główna Handlowa” 2018, z. 161, s. 75.

Postęp technologiczny wymusza na przedsiębiorstwach wprowadzenie zmian w kierunku unowocześniania, digitalizacji ich systemów zarządzania. Warunkiem rozwoju i uzyskania lepszej pozycji na rynku jest wdrażanie i umiejętne wykorzystywanie technologii cyfrowych. Umożliwiają one i ułatwiają realizację wielu funkcji związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Przynoszą szereg korzyści, takich jak³³⁵:

- przyspieszenie i uproszczenie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej;
- zwiększenie efektywności działalności poprzez analizę danych;
- tworzenie międzyorganizacyjnych, wirtualnych zespołów, członkowie których mogą dzielić się wiedzą i pomysłami w czasie rzeczywistym;
- efektywne wykorzystywanie posiadanych zasobów w perspektywie strategicznej i operacyjnej.

Technologie informacyjne, związane ze zbieraniem, przechowywaniem, przetwarzaniem, przesyłaniem i prezentacją informacji stanowią jedną z kluczowych determinant sukcesu także w małym biznesie. Należą do nich technologie komputerowe (sprzęt i oprogramowanie) i komunikacyjne³³⁶. Ich wdrażanie ma decydujący wpływ na przebieg i jakość realizowanych procesów organizacyjnych, poziom zatrudnienia, sposób wykorzystania zasobów i komunikowania się z interesariuszami, a także wiele innych ważnych aspektów związanych z prowadzeniem i rozwojem działalności gospodarczej.

Obecny stan wykorzystywania technologii cyfrowych przez polskie małe przedsiębiorstwa lokuje je poza światową czołówką. Nie jest to zaskoczeniem, ponieważ pod względem ucyfrowienia cała polska gospodarka lokuje się na siódmym miejscu od końca w Unii Europejskiej. Najsłabszym obszarem jest ucyfrowienie przedsiębiorstw (Polska wyprzedza tylko Rumunię, Łotwę i Węgry). Zaledwie 7% małych przedsiębiorstw zajmuje się wytwarzaniem produktów i usług cyfrowych. Wykorzystywanie rozwiązań chmurowych wspomagających procesy biznesowe deklaruje 19% z nich, zaawansowanych narzędzi analitycznych – 15%, e-handlu – 23%, systemów cyfrowych do zarządzania przedsiębiorstwem – 37%. Pozytywny wyjątek stanowią reklama w Internecie, z której korzysta 60% podmiotów, oraz bankowość elektroniczna – 88%. Powolny rozwój technologii cyfrowych w małym biznesie jest uwarunkowany problemami z przewidzeniem korzyści z ich wdrożenia oraz luka kompetencyjna wśród kadry kierowniczej. To się przekłada bezpośrednio na niskie nakłady inwestycyjne na wdrażanie technologii cyfrowych oraz podnoszenie kompetencji cyfrowych pracowników³³⁷.

335 Bank Pekao SA, *Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2017...*, op. cit., s. 110.

336 Główny Urząd Statystyczny, *Technologie informacyjne*, http://old.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-1490.htm [dostęp: 19.11.2017].

337 Bank Pekao SA, *Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2017...*, op. cit., s. 113-130.

Wśród barier cyfryzacji małego biznesu można wymienić³³⁸:

- ograniczone zasoby finansowe, co ogranicza dostępność technologii i zakup odpowiedniego oprogramowania;
- niewielki potencjał ekonomiczny przedsiębiorstw, co powoduje, że skupiają się bardziej na działalności bieżącej i nie decydują się na inwestycje;
- niewystarczające wiedza i umiejętności;
- przekonanie, że wykorzystanie technologii cyfrowych wiąże się z wysokimi kosztami, a nakłady inwestycyjne na ich wdrożenie są niewspółmierne do osiągniętych korzyści;
- brak widocznej potrzeby implementacji technologii cyfrowych;
- struktura wiekowa niesprzyjająca cyfryzacji (dominacja przedsiębiorców w wieku średnim i starszym);
- niski poziom umiędzynarodowienia, który nie wymusza dostosowywania się do bardziej zdigitalizowanych partnerów.

Rozwiązania internetowe nie tylko wspomagają i usprawniają procesy zarządzania małym przedsiębiorstwem, ułatwiają także międzynarodowe kontakty biznesowe. Właściciele najczęściej nawiązują kontakty na zagranicznych rynkach przez przypadek, w wyniku spotkania podczas podróży, konferencji albo wakacji, przez polecenie lub więzi osobiste. Internet oferuje mnóstwo o wiele efektywniejszych narzędzi, takich jak wyszukiwarki, serwisy społecznościowe, anglojęzyczna strona internetowa, firmowy profil na Facebooku czy Twitterze. Pozwalają dotrzeć do klientów i kontrahentów w dowolnym miejscu na świecie.

Dużym ułatwieniem dla menedżerów małych przedsiębiorstw są także odpowiednio dostosowane do specyfiki ich działalności komputerowe systemy zarządzania. Programy komputerowe są wykorzystywane głównie w księgowości, zarządzaniu sprzedażą, kontrolowaniu gospodarki magazynowej oraz zarządzaniu przepływami pieniężnymi. Niemal wszyscy mali przedsiębiorcy stosują aplikacje finansowo-księgowo-płacowe. Rośnie liczba użytkowników oprogramowania biznesowego wspomagającego zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa. Komputerowy system zarządzania to rozwiązanie unikalne dla każdego przedsiębiorstwa, a więc korzyści z jego wdrożenia mogą mieć różny wymiar i charakter. Może to być³³⁹:

- poprawa płynności finansowej;
- optymalizacja i uelastycznienie gospodarowania zasobami;

338 Lewandowski J., Tomczak J., *Nowoczesne technologie ICT szansą na rozwój mikroprzedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 1217(68), s. 123-140; R. Orłowska, K. Żołądkiewicz, *Ograniczenia digitalizacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP) w Polsce na podstawie badań w województwie pomorskim*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 372, s. 94-109.

339 P. Adamczewski, J. Stefanowski (red.), *Nowoczesne systemy informatyczne dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2006; P. Karpowicz, *System do zarządzania dla małych i średnich przedsiębiorstw*, <http://tlenet.pl/2017/01/09/system-zarzadzania-dla-malych-srednich-przedsiębiorstw-mozliwe/> [dostęp: 9.01.2017].

- przyspieszenie realizacji zleceń;
- ograniczenie niezbędnych zapasów;
- usprawnienie procesów sprzedażowych;
- łatwiejsze podejmowanie decyzji biznesowych i koordynacja działań;
- lepsze planowanie produkcji i dystrybucji;
- uszczelnienie kontroli.

Mały biznes coraz częściej staje przed takimi samymi wyzwaniami i problemami w zakresie systemów informatycznych, jak duże organizacje. Każde zakłócenie funkcjonowania infrastruktury informatycznej może mieć poważne konsekwencje³⁴⁰. Jeśli małe przedsiębiorstwo chce się rozwijać, mogą w tym pomóc rozwiązania e-biznesowe. E-biznes obejmuje kilka głównych komponentów przedstawionych na rysunku 8.1.



Rysunek 8.1. Komponenty e-biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.T. Cadden, S.L. Luederst, op. cit., s. 163.

Business Intelligence (analityka biznesowa) to rodzaj systemów informatycznych pozwalających małym przedsiębiorstwom na gromadzenie, przechowywanie, uzyskiwanie dostępu i analizowanie danych o swoim rynku lub konkurencji, przekształcanie tych danych w informacje, a informacji w wiedzę. Należą do metod zaawansowanej analityki biznesowej (rozdział 8.2). Zagadnienia związane

340 R. Timashev, *SMB Virtualization Data Protection Report*, <https://www.veeam.com/pl/news/problemy-zwiazane-z-tworzeniem-kopii-zapasowych-i-odtwarzaniem-danych.html> [dostęp: 28.09.2017].

z CRM zostały omówione w rozdziale 6.2, a metoda zarządzania łańcuchem dostaw – w rozdziale 6.3. Systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa (enterprise resource planning – ERP) zapewniają integrację wszystkich głównych funkcji (sprzedaż, marketing, zasoby ludzkie, finanse, księgowość, produkcja, inżynieria itp.) w jeden system komputerowy. Celem jest dostarczanie informacji szybko i skutecznie tym, którzy jej potrzebują. Handel elektroniczny obejmuje działania związane z marketingiem, sprzedażą i kupowaniem towarów/usług online. Przeprowadzanie transakcji elektronicznych w małym przedsiębiorstwie może być dokonywane przez Internet, intranet, e-mail, wiadomości natychmiastowe za pośrednictwem Viber, Skype itp. Współpraca może się odbywać wewnątrz i/lub na zewnątrz przedsiębiorstwa i często angażuje partnerów biznesowych. Powszechne sposoby współpracy to e-mail, wiadomości natychmiastowe, grupy i fora dyskusyjne, wirtualne tablice ogłoszeń, konferencje i spotkania online. Celem jest pomoc zespołom lub partnerom biznesowym w skuteczniejszym i efektywniejszym komunikowaniu się, zarządzaniu projektami, udostępnianiu materiałów, eliminowaniu kosztów podróży i utraty wydajności związanej z podróżami. Działania online między podmiotami koncentrują się na udostępnianiu informacji i komunikacji za pośrednictwem poczty e-mail, spotkań online, komunikatorów internetowych i ekstranetów. Ułatwiają komunikację, eliminują zbędne procesy, zwiększają produktywność, zapewniają natychmiastową aktualizację informacji oraz zapewniają szybką reakcję na problemy i pytania. Małe przedsiębiorstwo może zdecydować się na korzystanie ze wszystkich lub niektórych komponentów e-biznesu, może też nie stosować żadnego z nich. Biorąc jednak pod uwagę zdanie ekspertów, że rozwój Internetu staje się jednym z głównych czynników przemian społeczno-gospodarczych, że będzie w coraz większym stopniu kształtował nasze życie, dostęp do niego będzie stawał się coraz bardziej powszechny, a wykluczenie – coraz boleśniejsze, to całkowita rezygnacja z e-biznesu jest w małym biznesie praktycznie niemożliwa³⁴¹.

Małym przedsiębiorstwom, jak nigdy wcześniej, potrzebna jest umiejętność sprawnego wykorzystywania szans i zwalczania zagrożeń, które niesie za sobą cyfryzacja. Szybko rozwijający się trend cyfryzacji to jeden ze skutków pandemii COVID-19, a jednocześnie – największa szansa na przemodelowanie sposobu prowadzenia małego biznesu i wzmocnienie jego potencjału innowacyjnego. Szybka adaptacja technologii cyfrowych i ich efektywne wykorzystywanie, chociażby w zubożonym zakresie, stanowić może kluczowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa.

341 D.T. Cadden, S.L. Luederst, op. cit., s. 162-165; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Czas na e-biznes. Jak zaistnieć w Internecie*, Warszawa 2014, s. 3, 7-9.

8.2. Przegląd metod i narzędzi w sferze technologii cyfrowych

Technologie cyfrowe wykorzystują technikę cyfrową i systemy informatyczne. Stanowią kombinację informacji, jej przetwarzania, systemów komunikacji i technologii. Ich zastosowanie (bądź zaniechanie zastosowania) wpływa na organizacje z różnym natężeniem i skutkiem, zmieniając sposób ich funkcjonowania i systemy zarządzania. Technologie cyfrowe są dość rzadko wykorzystywane przez większość małych przedsiębiorstw. W obszarze tym występują bardzo szybkie zmiany, które powodują dezaktualizację wiedzy i stosowanych rozwiązań. Toteż w tym rozdziale zostanie przedstawiona jedynie krótka charakterystyka metod i narzędzi cyfrowych z raportu Bain & Company 2018.

Advanced Analytics (Zaawansowana analityka danych)

Zaawansowana analityka danych to „zakrojone na szeroką skalę wykorzystanie danych, analizy statystycznej i ilościowej, modeli objaśniających i predykcyjnych oraz opartego na faktach zarządzania w celu stymulowania tak procesów decyzyjnych jak i podejmowania określonych działań”³⁴². Umożliwia szybkie pozyskiwanie, transformację, ładowanie, wyszukiwanie, analizę i udostępnianie ogromnych zbiorów danych. Dzięki analizie dużej, zintegrowanej bazy danych w czasie rzeczywistym, a nie mniejszych, niezależnych, przetwarzanych odrębnie zbiorów danych, można szybko zidentyfikować wcześniej niewidoczne zależności w celu usprawnienia procesu decyzyjnego.

Zaawansowana analityka danych jest związana z tradycyjnym zarządzaniem bazami danych i systemami Business Intelligence, jednak znacznie poszerza możliwości przetwarzania danych poprzez zwiększenie³⁴³:

- 1) *objętości*: wykracza poza terabajty do petabajtów i eksabajtów;
- 2) *prędkości*: umożliwia podgląd każdego działania w czasie rzeczywistym;
- 3) *różnorodności*: analizuje wszystko, od danych dotyczących ścieżek klientów do strumieni wideo;
- 4) *zmienności*: kieruje zmianami w formatach danych i polach informacyjnych.

W dobie cyfryzacji zaawansowana analityka danych pozwala wdrażać nowe modele biznesowe i oferować innowacyjne usługi. Od kilku lat stanowi priorytet w działalności wysokotechnologicznych przedsiębiorstw. Menedżerowie uważają, że w cyfrowym świecie jest to jedyny sposób budowania innowacyjności i przewagi konkurencyjnej. Tym co decyduje o sukcesie jest szybkość działania i umiejętność natychmiastowej adaptacji do zachodzących zmian. Do tego potrzebna jest wszechstronna wiedza dotycząca szerokiego spektrum obecnych uwarunkowań i przyszłych trendów. W dobie Big Data można ją zdobyć jedynie z wykorzystaniem

³⁴² T. Davenport, J. Harris, *Competing on Analytics*, Harvard Business School Press, Boston 2007, s. 34.

³⁴³ D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 12-13.

technologii zaawansowanej analityki danych. By korzystanie z tej metody przyniosło oczekiwane efekty, potrzebni są wykwalifikowani specjaliści data science, którzy potrafią korzystać z zaawansowanych platform analitycznych. Także potrzebne będzie unowocześnienie i rozbudowa sprzętu i oprogramowania³⁴⁴. Korzyści, które może uzyskać przedsiębiorstwo³⁴⁵:

- prognozowanie wyników przedsiębiorstwa, podejmowanie bardziej trafnych decyzji opartych o wiedzę;
- lepsze zrozumienie i zastosowanie informacji o przyszłych trendach;
- wykorzystanie wcześniej nieużywanych zbiorów danych;
- predykcja popytu na produkty;
- identyfikacja indywidualnych i grupowych potrzeb konsumentów, dostosowanie programów lojalnościowych;
- przeprowadzenie segmentacji oraz analizy migracji klientów;
- dokładna analiza i szybka reakcja na nadużycia;
- uzyskanie oszczędności dzięki optymalnemu lokowaniu środków finansowych.

Z możliwości, które daje zaawansowana analityka danych, korzystają najczęściej duże i średnie przedsiębiorstwa, chociaż coraz częściej po te rozwiązania sięgają także przedstawiciele małego biznesu. Wiodącymi w tej sferze są takie branże, jak bankowość, ubezpieczenia, telekomunikacja, handel detaliczny, logistyka, przemysł.

Digital Transformation (Transformacja cyfrowa)

Transformacja cyfrowa to integracja technologii cyfrowej i procesów biznesowych we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa oraz zmiana sposobu zapewnienia wartości klientom. Polega na modyfikacji dotychczasowego podejścia do klienta i przestawieniu się organizacji na nowe sposoby funkcjonowania przy wykorzystaniu najnowszych technologii cyfrowych. Transformacja cyfrowa oznacza zmianę kulturową, która wymaga od organizacji ciągłego stawiania nowych wyzwań, eksperymentowania, jak również umiejętności radzenia sobie z porażką³⁴⁶. Wiąże się ze zmianą kierownictwa i sposobu myślenia, z wprowadzaniem innowacji i nowych modeli biznesowych, opierających się na digitalizacji zasobów oraz wykorzystywaniu technologii poprawiającej komfort pracowników, klientów, dostawców, partnerów i interesariuszy organizacji³⁴⁷. Jest to szczególna

344 Gartner: *Zaawansowana analityka biznesowa rośnie w siłę*, <https://www.erp24.pl/business-intelligence/gartner-zaawansowana-analityka-biznesowa-rosnie-w-sile.html> [dostęp: 26.11.2020].

345 Comarch – *Zaawansowana analityka*, <https://www.comarch.pl/erp/business-intelligence/rozwiązania-dedykowane/zaawansowana-analityka/> [dostęp: 26.11.2020].

346 P. Adamczewski, op. cit., s. 67-79; *Transformacja cyfrowa – czym jest i po co to robić?*, <https://global4net.com/ecommerce/transformacja-cyfrowa-czym-jest-i-po-co-to-robic/> [dostęp: 26.11.2020].

347 *What is Digital Transformation?*, <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/> [dostęp: 26.11.2020].

zmiana organizacyjna, której efektem jest przenikanie technologii cyfrowych przez wszystkie aspekty działania organizacji³⁴⁸.

W dobie globalizacji i digitalizacji transformacja cyfrowa to nieunikniony proces, który już się rozpoczął i nabiera tempa, obejmując wszystkie organizacje, niezależnie od ich typu, rodzaju działalności, rozmiaru i lokalizacji. Wśród branż najbardziej dojrzałych w transformacji cyfrowej wymienia się najczęściej: telekomunikacyjną, technologiczną, medialną i rozrywkową, produkcyjną, nauk przyrodniczych, motoryzacyjną, usług finansowych, produktów konsumenckich, ubezpieczeniową³⁴⁹.

Ideą transformacji cyfrowej jest wykorzystanie zaawansowanych technologii cyfrowych w celu radykalnej poprawy wydajności lub osiągnięć organizacji. Wpływa ona na trzy jej obszary: współpracę z klientami; procesy operacyjne; model biznesowy³⁵⁰. Można wymienić następujące korzyści wynikające z cyfrowej transformacji przedsiębiorstwa³⁵¹:

- wdrożenie nowych modeli biznesowych wspieranych przez technologie cyfrowe, co pozwala zoptymalizować koszty działalności;
- zwiększenie wydajności procesów, takich jak: obsługa klienta, planowanie produkcji, zarządzanie łańcuchem dostaw i innych;
- lepsza integracja procesów biznesowych, m.in. poprzez agregację danych pochodzących z różnych źródeł;
- wzrost dokładności analiz predykcyjnych, co sprzyja szybszemu zaspokajaniu potrzeb rynku.

Wielu małych przedsiębiorców nie do końca rozumie znaczenie transformacji cyfrowej. Nie wiedzą na czym polega, co należy zmienić w strategii biznesowej. Zastanawiają się, czy trzeba zaprojektować nowe miejsca pracy, czy też wynająć firmę zewnętrzną. Małe przedsiębiorstwa, szczególnie te, które mają długi staż funkcjonowania na rynku, znajdują się na pierwszych poziomach dojrzałości cyfrowej przedstawionych w tab. 4.3. Zdaniem specjalistów, pokonanie początkowych trudności jest najtrudniejszym momentem transformacji cyfrowej. Niektórzy właściciele małych przedsiębiorstw często uważają, że jest to dla nich zadanie zbyt trudne, a nawet niemożliwe do wykonania, a przekazanie go w outsourcing zbyt kosztowne. Inni, dostrzegają konieczność cyfryzacji swojego biznesu, ale ich działania w tym zakresie są fragmentaryczne i dotyczą tylko wybrane aspekty

348 Wtulich P., *Cyfrowa transformacja... od podstaw*, <https://www.cxo.pl/news/Cyfrowa-transformacja-od-podstaw,406745.html> [dostęp: 13.09.2020].

349 P. Adamczewski, op. cit., s. 67-79.

350 J. Pieriegud, *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy*, [w:] J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2016, s. 11-38.

351 Itelligence Polska, *Transformacja cyfrowa – od czego zacząć*, <https://itelligencegroup.com/pl/local-blog/transformacja-cyfrowa-od-czego-zaczac/> [dostęp: 19.07.2019].

funkcjonowania małego przedsiębiorstwa. Jednym z głównych problemów transformacji cyfrowej w tym sektorze jest zbyt mały poziom wiedzy właścicieli i pracowników o celach, możliwościach i uwarunkowaniach zastosowania rozwiązań cyfrowych. Poważne utrudnienia w prowadzeniu tradycyjnej, stacjonarnej działalności gospodarczej spowodowane pandemią COVID-19 powodują, że dla wielu małych przedsiębiorstw transformacja cyfrowa staje się koniecznością. Może ona mieć kluczowe znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej, zdobywania nowych klientów, tworzenia innowacyjnych modeli biznesowych oraz konkurowania z dużymi podmiotami gospodarczymi.

Cyfrowa transformacja biznesu jest kojarzona z przyczyną zniknięcia od 2000 r. około połowy przedsiębiorstw z listy Fortune 500. Zaniechanie bądź nieumiejętne wdrożenie cyfrowej transformacji może stać się najpowszechniejszą przyczyną upadku współczesnych przedsiębiorstw³⁵².

Internet of Things (Internet Rzeczy)

Internet Rzeczy to koncepcja polegająca na połączeniu materialnych przedmiotów ze sobą i z internetowymi zasobami za pomocą Internetu. Rzeczy, przedmioty, urządzenia są wyposażone w różnego rodzaju czujniki, co daje możliwość komunikowania się z komputerami, a zarazem z użytkownikami. Według firmy Cisco, o Internecie Rzeczy można mówić od 2009 r., kiedy liczba urządzeń i obiektów podłączonych do Internetu przekroczyła liczbę ludności³⁵³. Koncepcja ta została przedstawiona dekadę wcześniej przez brytyjskiego przedsiębiorcę i twórcę start-upów K. Ashtona w celu opisanie systemu, w którym świat materialny (np. urządzenia gospodarstwa domowego, artykuły oświetleniowe i grzewcze) komunikuje się z komputerami (wymienia dane) za pomocą wszechobecnych sensorów³⁵⁴.

Sfera zastosowań Internetu Rzeczy ciągle się rozszerza, wśród głównych obszarów działalności człowieka, w których znajduje zastosowane wymienienia się: inteligentny dom; systemy bezpieczeństwa; systemy ochrony zdrowia i życia; marketing w handlu detalicznym; systemy produkcyjne; logistyka; sprzęt AGD i multimedialny oraz wiele innych³⁵⁵.

Każde przedsiębiorstwo może zastanowić się nad możliwością swojego udziału w tworzącym się ekosystemie Internetu Rzeczy. Ze strategicznego punktu widzenia można wyróżnić trzy główne kategorie podmiotów³⁵⁶:

352 Wtulich P., op. cit.

353 D. Evans, *The Internet of Things – How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything*, CISCO Internet Business Solutions Group (IBSG) 2011, s. 2.

354 J. Pieriegud, op. cit., s. 15.

355 B. Tao, *Vivante Internet of Things (IoT) Solutions*, <https://bensontao.wordpress.com/2013/10/06/vivante-internet-of-things/> [dostęp: 28.10.2020].

356 F. Burkitt, *A Strategist's Guide to the Internet of Things*, <http://www.strategybusiness.com/article/00294?tid=27782251&pg=all> [dostęp: 22.11.2020].

- 1) podmioty rozwijające i implementujące technologie niezbędne do funkcjonowania ekosystemów Internetu Rzeczy;
- 2) podmioty projektujące, tworzące, integrujące i dostarczające usługi Internetu Rzeczy klientom;
- 3) podmioty projektujące własne, dodające wartość usługi, rozszerzające i integrujące ofertę stworzoną przez przedsiębiorstwa należące do poprzedniej kategorii.

Po ustaleniu wizji udziału przedsiębiorstwa w ekosystemie Internetu Rzeczy, menedżerowie powinni ocenić jego potencjał i doświadczenie w wymiarze technicznym. Jest to niezbędne, by móc współpracować z podmiotami zewnętrznymi tworzącymi rozwiązania Internetu Rzeczy. Będzie także potrzebne przeprowadzenie różnorodnych zmian organizacyjnych, przede wszystkim optymalizacji architektury infrastruktury IT. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa powinna zostać udoskonalona, by zapewnić efektywne zarządzanie danymi, tworzenie nowych rozwiązań w zakresie produktów i usług oraz zarządzanie relacjami z klientami. Zmiany będą obejmowały również kulturę organizacyjną, akceptacji będą wymagały, na przykład, sposób podejmowania decyzji w oparciu o analitykę biznesową oraz powszechne dzielenie się informacjami³⁵⁷. Internet Rzeczy tworzy wiele nowych możliwości dla przedsiębiorstw, ale również i zagrożeń, związanych np. z atakami hakerskimi.

Korzyści, których mogą się spodziewać przedsiębiorstwa w związku z wykorzystaniem koncepcji Internetu Rzeczy, można ująć w pięciu kategoriach³⁵⁸:

- 1) poprawa produktywności;
- 2) przyspieszenie cyklu innowacyjnego;
- 3) możliwość większego zróżnicowania oferowanych produktów/usług;
- 4) redukcja kosztów;
- 5) wzrost poziomu zyskowności.

Technologia Internetu Rzeczy ma charakter horyzontalny, czyli może być wykorzystywana w wielu różnych branżach i rozwiązaniach biznesowych. W ramach każdej branży systemy te mogą występować na różnych etapach łańcucha dostaw, tworząc ekosystemy rozwiązań, przenikających poszczególne segmenty rynku. Najbardziej znaczącymi użytkownikami Internetu Rzeczy są rynek konsumencki, branża logistyczna i transportowa oraz przemysł³⁵⁹.

357 J. Heppelmann, M. Porter, *How Smart, Connected Products Are Transforming Companies*, „Harvard Business Review” 2015, October, s. 64-88; J. Wielki, *Internet rzeczy i jego wpływ na modele biznesowe współczesnych organizacji gospodarczych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 281, s. 209-219.

358 KPMG, *The Changing Landscape of Disruptive Technologies*, <https://techinnovation.kpmg.chaordix.com/static/docs/TechInnovation2015-Part2.pdf> [dostęp: 12.10.2019].

359 Ministerstwo Cyfryzacji, *IoT w polskiej gospodarce. Raport grupy roboczej do spraw Internetu rzeczy przy ministerstwie cyfryzacji*, <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/polska-przyszlosci-to-polska-z-internetem-rzeczy> [dostęp: 26.11.2020].

Małe przedsiębiorstwa obawiają się rozwiązań Internetu Rzeczy, który kojarzy się ściśle z zaawansowaną technologią lub wielkimi zakładami produkcyjnymi. W wielu sytuacjach jednak warto jest sięgnąć po rozwiązania tej koncepcji, np. wykorzystując systemy inteligentnego zarządzania energią, oświetleniem, zarządzania przestrzenią i infrastrukturą. Może to przynieść wymierne korzyści. Małe przedsiębiorstwa mogą realizować projekty z potencjałem i partnerami funkcjonującymi w środowisku Internetu Rzeczy.

Mały biznes nie powinien ignorować Internetu Rzeczy, ponieważ największe korporacje przeprowadzają wdrożenia na wielką skalę, i w przyszłości może się okazać, że przestaną potrzebować pomocy mniejszych podmiotów. Wykorzystują nowoczesne technologie, aby dynamicznie się rozwijać, a przy okazji doprowadzają do zniknięcia z rynku całych ekosystemów małych przedsiębiorstw. Dzięki rozwiązaniom, które zapewnia Internet Rzeczy, duże organizacje gospodarcze znacznie lepiej radzą sobie z monitorowaniem i szybkim dostosowaniem się do zmian w otoczeniu, a więc coraz bardziej dynamicznie zarządzają swoją działalnością. W związku z tym mały biznes traci swoją przewagę polegającą na szybkości adaptacji, zwinności i elastyczności. Małe przedsiębiorstwa, by odnaleźć się w świecie Internetu Rzeczy, nie powinny zaczynać od rozwiązań bardzo innowacyjnych, wymagających radykalnych zmian. Dobrym rozwiązaniem jest znalezienie niszy, którą systemy Internetu Rzeczy mogą ulepszyć, zapewnić oszczędności czy większą wydajność³⁶⁰.

Decydując się na udział w ekosystemie Internetu Rzeczy kadra kierownicza musi mieć świadomość licznych wyzwań, jakie ta koncepcja ze sobą niesie.

8.3. Metody w sferze oceny efektywności

Efektywność zapewnia organizacji możliwość stabilnego funkcjonowania, a także jest warunkiem kluczowym dla realizacji takich celów, jak wzrost, rozwój, maksymalizacja wartości rynkowej. Można ją oceniać na różnych poziomach organizacji, według różnych punktów odniesienia, wymiarów, w zależności od potrzeb i zamiarów menedżerów. E. Skrzypek uważa, że jest to zdolność organizacji do realizowania strategii i osiągania założonych celów³⁶¹. Przy ocenie efektywności warto zastosować podejście systemowe, które zakłada, że na ogólną efektywność składa się suma efektywności poszczególnych funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo plus uzyskany przez ich współdziałanie efekt synergii.

Ocena efektywności organizacji powinna się odbywać w dwóch wymiarach: operacyjnym i strategicznym. W pierwszym przypadku za efektywne uznaje się działa-

360 G. Kubera, *Internet rzeczy w małej firmie*, <https://www.computerworld.pl/news/Internet-rzeczy-w-malej-firmie,407723.html> [dostęp: 27.09.2020].

361 E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, op. cit., s. 189.

nia wykonywane znacznie lepiej w porównaniu do innych podmiotów o podobnej koncepcji biznesu w tej samej branży. W drugim efektywność polega na działaniu w odmienny niż inne podmioty sposób, urzeczywistniając tym samym unikatowe koncepcje biznesu. W sytuacji turbulentnego otoczenia przetrwanie i rozwój organizacji wymagają efektywności zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym³⁶². Celem pomiaru efektywności w małych przedsiębiorstwach powinno być dostarczenie wiarygodnych informacji pozwalających na podejmowanych decyzji operacyjnych i strategicznych. Forma i system oceny efektywności przedsiębiorstwa powinny być dostosowane do jego specyfiki. Należy dobrać odpowiednie wskaźniki i mierniki, a także uwzględnić koszty uzyskania i przetworzenia informacji.

J. Wiklund i D. Shepherd twierdzą, że wynik działalności przedsiębiorstwa ma charakter wielowymiarowy, a zatem korzystne jest zintegrowanie w badaniach empirycznych różnych wskaźników³⁶³. Istnieje szeroki zakres metod, procedur i zmiennych umożliwiających ocenę efektywności przedsiębiorstwa. Większość z nich opracowano dla dużych organizacji gospodarczych, w których cele finansowe i operacyjne są precyzyjne, jasne i mogą być łatwo przełożone na konkretne działania. W małym biznesie istnieją pewne problemy ze zrozumieniem wyników i efektywności. Niektórzy autorzy odnoszą je do wzrostu lub rentowności³⁶⁴. Inni – do celów właścicieli, takich jak niezależność, jakość i styl życia³⁶⁵. W tym sektorze często są stosowane subiektywne miary wyników. Efektywność działania mierzy się na podstawie postrzegania przez właściciela małego przedsiębiorstwa zmiany jego sytuacji w stosunku do poprzednich okresów lub w stosunku do konkurencji. Subiektywne oceny są szczególnie użyteczne przy ocenie szerszego, niefinansowego wymiaru efektywności, ogólnie są bardziej dostępne niż obiektywne (ilościowe) wskaźniki i wykazują dużą wiarygodność i ważność³⁶⁶. Obiektywne mierniki wyników są mniej podatne na typowe błędy metodologiczne i szczególnie pomocne w ocenie wyników finansowych przedsiębiorstwa. Jak wykazują wcześniejsze badania dotyczące pomiaru efektywności przedsiębiorstw, oceny dokonywane przez kadrę zarządzającą są zasadniczo zgodne z obiektywnymi

362 E. Szymańska, *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych” Seria G 2010, t. 97, z. 2, s. 152-154.

363 J. Wiklund, D. Shepherd, *Knowledge-based resources*, op. cit., s. 71-91.

364 L. Perren, *Factors in the growth of micro-enterprises (part 2). Exploring the implications*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2000, vol. 7, no. 1, s. 58-68.

365 P.L. Jennings, G. Beaver, *The performance and competitive advantage of smallfirms. A management perspective*, „International Small Business Journal” 1997, vol. 15, no. 2, s. 63-75.

366 G.G. Dess, R.B. Robinson, *Measuring organizational performance in the absence of objective measures. The case of the privately-held firm and conglomerate business unit*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, s. 265-273; A. Kuckertz, M. Klumpp, S. Zelewski, T. Kollmann, *Firm level entrepreneurship and operations management – enabling flexible responses to changing market demands*, [w:] *The entrepreneurial process in a changing economy*. Proceedings of the RENT XXIV – Research in Entrepreneurship and Small Business Conference (CD-Rom), 17-19 November 2010, Maastricht, Nederlande; W. Stam, Elfring T., op. cit., s. 97-111.

wskaźnikami wewnątrzorganizacyjnymi³⁶⁷, a także z informacjami publikowanymi na zewnątrz organizacji³⁶⁸. Zastosowanie subiektywnych miar wyników pozwala porównywać organizacje działające w różnych branżach, kontekstach rynkowych i warunkach ekonomicznych³⁶⁹.

Dla pomiaru efektywności małych przedsiębiorstw w zależności od jego celu, stosowane są różnorakie mierniki. Niekiedy jest ich tak dużo, że na uzyskanie informacji, ich mierzenie, analizę i wnioskowanie właściciele muszą przeznaczyć wiele czasu i wysiłku. Zamiast tego warto jest się skupić na kilku kluczowych obszarach działalności, mających decydujący wpływ na sytuację przedsiębiorstwa oraz jego pozycję konkurencyjną.

Trzy współczesne metody, które pojawiły się w ostatnim badaniu Bain & Company, i nie są na razie bardzo popularne (znajdują się na końcu rankingu), mogą być pomocne w usprawnieniu procesów związanych z oceną efektywności przedsiębiorstw. Są to: Complexity Reduction (Redukcja złożoności), Price Optimization Models (Modele optymalizacji cen) oraz Zero-Based Budgeting (Budżetowanie od zera).

Complexity Reduction (Redukcja złożoności)

Warunkiem rozwoju współczesnych przedsiębiorstw jest nawiązanie efektywnych relacji z różnego rodzaju interesariuszami: dostawcami, klientami, konkurentami, partnerami outsourcingowymi, instytucjami finansowymi, organizacjami wspierającymi biznes, środki masowego przekazu i wieloma innymi. Utrzymanie tych kontaktów oraz ciągle komplikowanie się procesów wewnętrznych powoduje nieustanny wzrost złożoności organizacyjnej.

Redukcja złożoności pomaga przedsiębiorstwom uprościć strategię, organizację, produkty, procesy i technologie informatyczne. Redukcja któregośkolwiek z tych obszarów otwiera możliwości dla uproszczenia innych. Zbyt duża złożoność często jest skutkiem szybkiego rozwoju przedsiębiorstw. Może także wynikać z biurokracji. Komplikuje model biznesowy przedsiębiorstwa, spowalnia jego wzrost, przyczynia się do podwyższenia kosztów i zmniejszenia zysków³⁷⁰.

Radzenie sobie ze złożonością dzisiejszego otoczenia biznesowego nie polega na przewidywaniu przyszłości ani zmniejszaniu ryzyka. Przede wszystkim chodzi tu o zbudowanie zdolności do ciągłej adaptacji i szybkiego uczenia się, a co za tym idzie, wykorzystania pojawiających się okazji. Menedżerowie mają problemy, by poradzić sobie ze złożonością środowiska wewnętrznego i otoczenia. Jest ona spowodowana

367 G.G. Dess, R.B. Robinson, *Measuring organizational performance...*, op. cit., s. 265-273.

368 N. Venkatraman, V. Ramanujam, *Measurement of business economic performance. An examination of method convergence*, „Journal of Management” 1987, vol. 13, s. 109-122.

369 L. Achtenhagen, L. Naldi, L. Melin, „Business growth” – do practitioners and scholars really talk about the same thing?, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2010, no. 34, s. 289-316; D. Beard, G.G. Dess, *Corporate-level strategy, business-level strategy, and firm performance*, „Academy of Management Journal” 1981, no. 24, s. 663-688.

370 D.K. Rigby, *Management tools* 2017. *An executive's guide*, op. cit. s. 24-25.

różnorodnością modeli biznesowych, systemów zarządzania i pracowników po różnorodność klientów, dostawców i systemów społeczno-politycznych, koniecznością reagowania na coraz większą różnorodność często sprzecznych wymagań wielu interesariuszy. By osiągnąć swoje strategiczne cele biznesowe w tak skomplikowanych warunkach, właściciele i menedżerowie powinni dążyć do przekształcania swoich organizacji w zwinne (rozdział 5.4). Rozwijać systemy zarządzania przedsiębiorczego oraz organizacyjnego uczenia się. W radzeniu sobie ze złożonością pomaga improwizacja, kiedy wyobraźnia i kreatywność łączą się z wykonaniem³⁷¹.

Działania przedsiębiorstw związane z redukcją złożoności polegają na wyłonieniu i wzmocnieniu kluczowych czynników sukcesu, zbudowaniu modelu biznesowego wokół potrzeb klientów, racjonalizacji wprowadzania nowych produktów/usług, usprawnieniu struktury organizacyjnej, zwiększeniu wydajności podstawowych procesów oraz dostosowania systemów informatycznych do celów biznesowych. Najlepiej jest skoncentrować się na kilku strategicznie ważnych procesach, takich jak rynki, które warto obsługiwać; produkty, które korzystniej jest oferować; partnerzy, z którymi opłaca się współpracować. Różnią się one w zależności od specyfiki działalności przedsiębiorstwa. Pozwoli to na zredukowanie złożoności³⁷².

Zastosowanie tej metody wymaga od menedżerów³⁷³:

- zrozumienia źródeł złożoności i zbadanie kompromisów między jednorodnością a różnorodnością tak, by dostosować się do potrzeb klientów;
- identyfikacji możliwości uproszczenia produktów, struktur organizacyjnych, procesów biznesowych i systemów informatycznych w celu zminimalizowania kosztów przy jednoczesnym rozwoju podstawowych możliwości i większej koncentracji na klientach;
- podjęcia ciągłych działań w celu powstrzymania nawrotu złożoności;
- uproszczenia procesu decyzyjnego poprzez precyzyjne określenie ról i odpowiedzialności za poszczególne procesy.

Redukcja złożoności pomaga dokonać oceny efektywności przedsiębiorstwa: ujawnia ukryte koszty; wyłania najlepiej zarabiające produkty/usługi; odkrywa, co klienci naprawdę cenią; wykazuje, które problemy organizacyjne lub procesowe utrudniają skuteczne działania.

371 Seijts G., Billou N., Crossan M., *Coping with Complexity*, „Ivey Business Journal” 2010, May/June, <https://iveybusinessjournal.com/publication/complexity-and-cross-enterprise-leadership/> [dostęp: 22.06.2020].

372 Cunha M.P.E., Rego A., *Complexity simplicity simplicity*, „European Management Journal” 2010, vol. 28, iss. 2, s. 85-94; Seijts G., Billou N., Crossan M., op. cit.; D.K. Rigby, *Management tools* 2017. *An executive's guide*, op. cit. s. 24-25.

373 Collinson S., Jay M., *From Complexity to Simplicity: Unleash Your Organisation's Potential*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire 2012, s. 37-56; D.K. Rigby, *Management tools* 2017. *An executive's guide*, op. cit. s. 24-25.

Małe przedsiębiorstwa borykają się raczej ze złożonością otoczenia, ponieważ ze względu na ograniczony charakter działalności wewnętrzne procesy przeważnie nie są zbyt skomplikowane i rozbudowane. Warto jest zastosować zasady Redukcji złożoności w odniesieniu do produktów, klientów, pracowników, procedur, procesów informacyjnych, komunikacji, procesów informacyjno-decyzyjnych. Wyeliminowanie zbędnych elementów i uproszczenie relacji na pewno będzie korzystne dla podniesienia efektywności organizacyjnej.

Price Optimization Models (Modele optymalizacji cen)

Modele optymalizacji cen to złożone algorytmy pozwalające na ocenę zmiany popytu przy różnych poziomach cen i analiza wyników z uwzględnieniem danych dotyczących kosztów i poziomów zapasów. Celem jest ustalenie optymalnych cen na produkty/usługi przedsiębiorstwa dla maksymalizacji zysków. Modele te mogą być wykorzystywane w celu ustalenia optymalnych cen dla konkretnych segmentów rynku poprzez symulację reakcji docelowych klientów na zmianę ceny. Modele optymalizacji cen szczególnie są przydatne w przedsiębiorstwach zdywersyfikowanych, oferujących szeroki asortyment produktów i usług w wielu różnych segmentach rynku. Ustalenie optymalnej ceny dla każdej pozycji oferty w bardzo dynamicznych warunkach rynkowych staje się możliwe dzięki wykorzystaniu rozwiązań matematycznych i informatycznych. Modelowanie cen pomaga prognozować popyt, rozwijać strategie cenowe i promocyjne, kontrolować poziom zapasów i poprawiać zadowolenie klientów³⁷⁴.

Oprogramowanie pozwalające tworzyć modele optymalizacji cen wykorzystuje sztuczną inteligencję do mierzenia elastyczności cen i przewidywania wyników różnych strategii cenowych. Współczesne przedsiębiorstwa wykorzystują wiele kanałów sprzedaży. Ilość danych o produktach i klientach, które są pozyskiwane za pomocą systemów informatycznych, rośnie wykładniczo. Dynamicznie się zmieniają czynniki, wpływające na cenę produktu/usługi: historia zamówień, zachowania klientów, oferty konkurencję, dostępne zapasy, wahania popytu, specyfika rynków geograficznych. Każdy z nich może znacząco wpłynąć na cenę w którymś scenariuszu sprzedaży. Menedżerowie często używają arkuszy kalkulacyjnych i innych ręcznych narzędzi do ustalania i zarządzania cenami. Jest to możliwe wyłącznie w podmiotach gospodarczych oferujących kilka produktów dla kilku grup klientów. To podejście sprawdza się w większości małych przedsiębiorstw, funkcjonującej głównie w formie tradycyjnej, a nie cyfrowej. Nie jest jednak do przyjęcia w dużych organizacjach, mających do czynienia z dziesiątkami tysięcy produktów/usług i tysiącami klientów.

374 D.K. Rigby, *Management tools 2017. An executive's guide*, op. cit. s. 48-49; R. Vohra, K. Lakshman, *Principles of Pricing: An Analytical Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2012, s. 15-35.

Małe przedsiębiorstwa zazwyczaj nie posiadają odpowiednich specjalistów, własnej infrastruktury informatycznej oraz drogiego licencjonowanego specjalistycznego oprogramowania, by zastosować modelowanie cen. Obecnie jednak są możliwości zakupu oprogramowania jako usługi. Koszty przedsiębiorcy to opłata abonamentowa, która obejmuje instalowanie aktualizacji.

Zero-Based Budgeting (Budżetowanie od zera)

Budżetowanie stanowi istotny element systemu zarządzania, związany z planowaniem, kontrolą i koordynacją działalności przedsiębiorstwa. W warunkach globalnego, zmiennego otoczenia tradycyjne budżetowanie jest uważane za nadmiernie złożone, nieadaptacyjne i nieelastyczne, ukierunkowane bardziej na strukturę organizacyjną niż strategię. Koncepcja budżetowania od zera powstała w latach 70. XX w., ale ze względu na złożoność i brak odpowiednich narzędzi miała zastosowanie marginalne. Renesans tej metody nastąpił w latach 2013-2017, był to jeden z najważniejszych globalnych trendów biznesowych w tym okresie³⁷⁵. Rozwój technologii i narzędzi budżetowych spowodował jednak, że organizacje coraz częściej rozważają wdrożenie tej metody w procesie budżetowym ze wsparciem dostępnej dzisiaj technologii. Współczesna wersja tej koncepcji została zmodyfikowana w stosunku do pierwotnego podejścia, chociaż procedura samego budżetowania jest bardzo podobna.

Zgodnie z założeniami tej metody, każdy cykl budżetowania traktowany jest jako autonomiczny, bez uzasadniania ponoszonych wydatków danymi historycznymi. Liczą się aktualne uwarunkowania sytuacyjne i analityczne określenie decyzji i działań niezbędnych do efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa³⁷⁶. Radykalne zerwanie z informacją historyczną i coroczne definiowanie zadań wymusza racjonalizację wydatków, każdy ich rodzaj powinien zostać osobno wykazany i uzasadniony. Po ustaleniu celu i przełożeniu go na zadania, dla każdego konkretnego działania określone są koszty związane z jego realizacją oraz limity wydatków. Budżetowanie od zera wymaga od menedżerów analizowania, uzasadnienia i kontrolowania każdej pozycji wydatków. Ich analiza powinna obejmować m.in. takie elementy, jak cel, warianty wydatkowania, spodziewane korzyści. Pozwala to na pogłębione przemyślenie wszystkich działań, m.in. pod kątem efektywności sposobu osiągania założonych celów. Istotne jest poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań alternatywnych, przy czym w centrum uwagi kierownictwa znajdować się powinny priorytety jednostki. W ten sposób budżety przygotowane metodą

375 D. Mahler, *Zero-Based Budgeting Is Not a Wonder Diet for Companies*, „Harvard Business Review” 2016, June, <https://hbr.org/2016/06/zero-based-budgeting-is-not-a-wonder-diet-for-companies> [dostęp: 19.06.2020].

376 M. Kowalewski, *Renesans koncepcji budżetowania od zera*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017, nr 4/(88), cz. 1, s. 447-455.

„od zera” mogą się znacząco różnić w każdym okresie, mimo podobieństwa założonych do realizacji celów przedsiębiorstwa³⁷⁷.

Pierwszym krokiem w konstruowaniu budżetu od zera jest analiza kluczowych procesów w organizacji. Menedżerowie powinni przeprowadzać ją w powiązaniu z bazą przychodowo-kosztową, co w efekcie daje możliwość oszacowania zasadności nakładów na poszczególne działania i ich optymalizacji. Kolejnym etapem jest przygotowanie różnych scenariuszy – zarówno w obszarze przychodów, jak i kosztów. Scenariusz optymalny zakłada prawdopodobny przebieg wydarzeń. Na jego podstawie menedżerowie mogą stworzyć dodatkowe, alternatywne scenariusze. Przy tworzeniu scenariuszy przydatne są nowe technologie i rozwiązania zaawansowanej analityki biznesowej. Dzięki nim oraz dostępnym danym możliwe jest opracowanie dokładnych symulacji każdego scenariusza, co pozwoli lepiej przygotować się do reagowania w przypadku realizacji jednego z nich. Ważnym zadaniem jest także przygotowanie monitorowania realizacji budżetu. Przedsiębiorstwa, które potrafią szybko podejmować decyzje i zmieniać kierunek działania radzą sobie lepiej z niestabilnością otoczenia. Jest to jednak możliwe tylko pod warunkiem posiadania pełnych informacji i odpowiednich narzędzi informacyjno-analitycznych umożliwiających obserwowanie kosztów w czasie rzeczywistym. Zapewni to sprawniejsze zarządzanie decyzjami związanymi z realizacją budżetu i przyjętymi scenariuszami³⁷⁸.

Do korzyści z zastosowania metody budżetowania od zera można zaliczyć³⁷⁹:

- zachowanie elastyczności dzięki przygotowaniu kilku scenariuszy;
- lepsze zrozumienie i aktualizowanie strategii przedsiębiorstwa;
- nowatorskie spojrzenie na biznes i znajdowanie najlepszych rozwiązań poprzez radykalne odcięcie się od przeszłości;
- uproszczenie i zwiększenie efektywności procesów, eliminację biurokracji;
- większą transparentność budżetu;
- redukcję kosztów;
- ciągłe doskonalenie działalności;
- lepszą alokację zasobów przedsiębiorstwa w odniesieniu do zdefiniowanych priorytetów;
- lepszy przepływ informacji.

377 K. Czubakowska, *Budżetowanie w controllingu*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2004, s. 85; R.J. Maturi, *Zero-Based Budgeting*, „Home Business Magazine: The Home-Based Entrepreneur’s Magazine” 2009, vol. 16, iss. 3, s. 70; M. Ossowski, *Metody budżetowania*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2005, nr 2, s. 153-167.

378 M. Mastalerz, *Budżetowanie od zera, czyli jakie?*, <https://www.parkiet.com/Felietony/311109999-Budzetowanie-od-zera-czyli-jakie.html> [dostęp: 20.08.2020].

379 M. Kowalewski, op. cit., s. 455; M. Mastalerz, op. cit.; D.K. Rigby, *Management tools* 2017. *An executive’s guide*, op. cit. s. 60-61.

Budżetowanie od zera stanowi dobre rozwiązanie dla małych przedsiębiorstw ze względu na jego szczególną dbałość o obniżenie kosztów i efektywne inwestowanie ograniczonych zasobów. Takie podejście wymaga od menedżerów przedstawienia wyjaśnień i uzasadnienia wszystkich przychodów i kosztów w nadchodzącym roku, dlatego jest to metoda bardzo ekonomiczna. Właściciele małych biznesów dzięki zastosowaniu tej metody mogą zidentyfikować i wyeliminować działania, które nie zwiększają wartości dodanej. Ponieważ nowy budżet jest przygotowywany co roku, można w nim uwzględniać i reagować na zmiany w otoczeniu biznesowym. Podejście to wymusza niezależne i krytyczne spojrzenie na dotychczasowe działania, a także przygotowuje małe przedsiębiorstwo do systematycznej i zorganizowanej kontroli kosztów.

Zakończenie

Zarządzanie w dużych, jak i w małych organizacjach jest głównym czynnikiem decydującym o ich sukcesie lub porażce. Powinno zapewnić przewidywanie, reagowanie i adaptację do zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym. Wymaga wykorzystania współczesnych metod i narzędzi zarządzania, dostosowanych do specyfiki przedsiębiorstwa i otoczenia, w którym funkcjonuje. Każda organizacja to celowy system, należy więc powiązać procesy biznesowe z etyką i odpowiedzialnością społeczną, władzę z wiedzą i kompetencjami, cyfryzację z przedsiębiorczością i humanizacją pracy.

Małe przedsiębiorstwa posiadają znaczący potencjał oraz odgrywają istotną rolę w gospodarce i rozwoju społecznym kraju. Jednocześnie zarządzanie w tym sektorze stoi na dość niskim poziomie, o czym świadczy duży odsetek upadłości. Warunkiem przetrwania i rozwoju tych przedsiębiorstw we współczesnym dynamicznym i złożonym otoczeniu jest postawienie na unowocześnienie zarządzania. Zmiany powinny dotyczyć wszystkich obszarów – systemu i poszczególnych funkcji zarządzania, strategii, działalności innowacyjnej, kultury organizacyjnej, współdziałania z otoczeniem. Wymaga to posiadania i ciągłej aktualizacji kompetencji kierowniczych właścicieli i kadry zarządzającej.

Dynamiczne zmiany techniki i technologii, walka o konsumenta i jakość produktów i usług oraz zaostrenie się konkurencji zmuszają współczesne organizacje do kompleksowego analizowania problemów zarządzania. W jego nowej filozofii najważniejsze pojęcia to niepewność i niestabilność, które wymagają stałej zmienności zachowań oraz szybkiej i elastycznej reorganizacji produkcji i zbytu. Czynnikiem wpływającym na proces tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej są wizjonerstwo, gotowość do wprowadzania innowacji, a także nieustanna orientacja na rynek i klienta³⁸⁰.

Efektywność kierowania od dawna wzbudzała zainteresowanie teoretyków i praktyków zarządzania. P.F. Drucker pisał, że „dla osiągnięcia sensownej efektywności nie wystarczy być inteligentnym, ciężko pracować i znać się na rzeczy... Na efektywność składa się pewna suma nawyków i zabiegów...”³⁸¹. Zarządzanie jest

380 F. Bailom, K. Matzler, D. Tschernernjak, *Jak utrwalić sukces? Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa?*, tłum. T. Fortuna, wyd. 2, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 13-14.

381 P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, op. cit., s. 11.

efektywne, jeżeli potrafi zapewnić przedsiębiorstwu stabilną pozycję konkurencyjną. Jest to szczególnie ważne w małym biznesie. Współczesne małe przedsiębiorstwo musi być organizacją o otwartym umyśle, nieustannie dostosowującą się, zmieniającą i ewoluującą w ramach globalnej sieci, szybko i nowatorsko reagującą na szanse i zagrożenia pojawiające się w jej środowisku. Jednocześnie powinna pokazać interesariuszom, że jej działania są ukierunkowane przez przewodnią wizję, do urzeczywistnienia której służy przemyślany model biznesowy³⁸².

Funkcjonowanie małych przedsiębiorstw w ramach gospodarki globalnej wymaga stosowania współczesnych metod zarządzania i strategii rozwoju adekwatnych do nowych warunków gospodarowania na etapie transformacji cyfrowej. Wybór metod zarządzania zależy od wymogów otoczenia, stadium rozwoju gospodarki i wiedzy w zakresie zarządzania, jest dokonywany przez właściciela małego biznesu zgodnie z jego przekonaniami i wyobrażeniami. Przetrawianie i rozwój przedsiębiorstwa zależą od znalezienia i umiejętnego wdrożenia takich metod i technik zarządzania, które umożliwią reagowanie na oczekiwania różnych grup interesariuszy. Większość organizacji działających na niewielką skalę zaczyna zastanawiać się nad wdrożeniem tej lub innej metody, kiedy jest ona już dobrze znana, rozpracowana i rozreklamowana przez inne organizacje, duże i małe. To logiczne, bo zastosowanie sprawdzonej metody daje gwarancję efektywności, pewności. Ale jest i strona przeciwna. Przy takim podejściu metodę tę stosuje wiele wcześniej ryzykujących przedsiębiorstw, w tym konkurencyjnych. Więc tak późne wdrożenie metody nie da przewagi konkurencyjnej. Każdą innowację, w tym w zakresie zarządzania, warto zastosować, gdy nie jest to jeszcze proces masowy, wtedy działania będą miały maksymalny efekt, pomogą wyprzedzić konkurentów. Kiedy pozostałe organizacje dopiero zaczynają wdrażać tę innowację, przodujące już szukają czegoś nowego. Dzięki temu stale się rozwijają. Takiej strategii trzymają się właściciele przedsiębiorczy i innowacyjni. Stale dążą do nowych rozwiązań, uczą się, nigdy się nie zatrzymują, wdrażają najnowsze osiągnięcia i „pociągają” za sobą podwładnych.

Warto przytoczyć obrazowe słowa L. Balcerowicza: „W świecie zwierząt większą uwagę budzą w nas słonie niż mrówki. Podobnie jest w gospodarce – dużo większe wrażenie robią potężne korporacje, które zatrudniają kilkadziesiąt czy nawet kilkaset tysięcy ludzi, niż drobne przedsiębiorstwa, gdzie zatrudnienie wynosi od kilku do kilkudziesięciu osób. A jednak te drobne organizmy mają ogromne znaczenie dla sprawności i rozwoju gospodarki”³⁸³. Tymi drobnymi organizmami są małe przedsiębiorstwa, które stoją przed wieloma wyzwaniami. Mały biznes

382 U. Bititci, C. Maguire, J. Gregory, *Adaptive Capability. A must for manufacturing SMEs of the Future*, <http://www.futuresme.eu/docs/research-reports/2011/01/26/adaptive-capability---a-must-for-smes.pdf> [dostęp: 10.11.2020].

383 L. Balcerowicz, *Wolność i rozwój. Ekonomia wolnego rynku*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998, s. 39.

jest nie tylko siłą napędową rozwoju gospodarki, tworzenia miejsc pracy, konkurencyjności i wzrostu. Przyczynia się także do osiągnięcia celów społecznych oraz osobistego spełnienia przedsiębiorców.

Bibliografia

1. Abrahams J., *The mission statement book. 301 corporate mission statements from America's top companies*, Ten Speed Press, Barkeley 2004.
2. Achanga P., E. Shehab, R. Roy, G. Neider, *Critical success factors for lean implementation within SMEs*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2006, vol. 17, iss. 4.
3. Achtenhagen L., Naldi L., Melin L., „Business growth” – *do practitioners and scholars really talk about the same thing?*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2010, no. 34.
4. Adamczewski P., Stefanowski J. (red.), *Nowoczesne systemy informatyczne dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2006.
5. Adamczewski P., *Ku dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Szkoła Główna Handlowa” 2018, z. 161.
6. Adamik A., *Benchmarking*, [w:] K. Szymańska (red.), *Kompedium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
7. Adamik A., *Time Based Management*, [w:] K. Szymańska (red.), *Kompedium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
8. Akehurst G., Comeche J.M., Galindo M.-A., *Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME*, „Small Business Economics” 2009, vol. 32, no. 3.
9. Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
10. Altinay L., Wang C.L., *The influence of an entrepreneur's socio-cultural characteristics on the entrepreneurial orientation of small firms*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2011, vol. 18, iss. 4.
11. Ambukita E., *Fuzje i przejęcia jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa – aspekty teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia. Narzędzia zarządzania finansami” 2014, nr 67.
12. Antoszkiewicz J.D. (red.), *Metody zarządzania*, Poltext, Warszawa 2007.

13. Arend R., Wisner J., *Small Business and Supply Chain Management: Is There a Fit?*, „Journal of Business Venturing” 2005, vol. 20, no. 3.
14. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, tłum. P.M. Zwoliński, P. Turnau, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
15. Assarlind M., Gremyr I., *Critical factors for quality management initiatives in small and medium-sized enterprises*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2014, vol. 25(4).
16. Ates A., Garengo P., Cocca P., Bititci U., *The development of SME managerial practice for effective performance management*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2013, no. 20(1).
17. Atrill P., Omran M., Pointon J., *Company mission statements and financial performance*, „Corporate Ownership & Control” 2005, no. 2.
18. Ayers K.E., *Engagement is Not Enough. You Need Passionate Employees to Achieve your Dream*, Advantage, Charleston 2006.
19. Bailom F., Matzler K., Tschernernjak D., *Jak utrwalić sukces? Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa?*, tłum. T. Fortuna, wyd. 2, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
20. Balcerowicz L., *Systemy ekonomiczne. Elementy analizy porównawczej*, Wydawnictwa Uczelniane Szkoły Głównej Planowania i Statystyki, Warszawa 1989.
21. Balcerowicz L., *Wolność i rozwój. Ekonomia wolnego rynku*, wyd. 2 zm. i uzup., Znak, Kraków 1998.
22. Bank Pekao SA, *Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2017. Temat specjalny: Technologie cyfrowe w mikro i małych firmach*, Warszawa 2018.
23. Barrett R., Mayson S., Warriner N., *The relationship between small firm growth and HRM practices*, [w:] R. Barrett, S. Mayson (red.), *International handbook of entrepreneurship and HRM*, Edward Elgar, Cheltenham 2010.
24. Beard D., Dess, G., *Corporate-level strategy, business-level strategy, and firm performance*, „Academy of Management Journal” 1981, no. 24.
25. Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T., *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2007.
26. Berska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Cechy pracy kierowniczej w małych i średnich przedsiębiorstwach (na przykładzie firm regionu łódzkiego)*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, t. 1, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
27. Białasiewicz M. (red.), *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
28. Bieniok H. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. 2: *Metody zarządzania*, wyd. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1999.
29. Bieniok H. (red.), *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Katowice 1995.

30. Bernat M., *Kształtowanie zaangażowania pracowników*, [w:] P. Dominik (red.). *Zarządzanie hotelem. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2015.
31. Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D., *Jednominutowy menedżer i przywództwo. Przywództwo sytuacyjne i lepsza komunikacja na linii przełożony-podwładny*, tłum. W. Sztukowski, MT Biznes, Warszawa 2008.
32. Błaszczyk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
33. Błaszczyk W., Czekaj J., *Stan i perspektywy rozwoju metod organizacji i zarządzania*, [w:] S. Lachewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
34. Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.
35. Bratnicki M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 1997.
36. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, tłum. K. Bolesta-Kukułka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
37. Brush C.G., Greene P.G., Hart M.M., *From initial idea to unique advantage. The entrepreneurial challenge of constructing a resource base*, „Academy of Management Executive” 2001, vol. 15, no. 1.
38. Buchner A., Zaniewska K., *Katalog Kompetencji Cyfrowych Małych Firm. Raport z badań*, Centrum Cyfrowe Projekt: Polska, Warszawa 2016.
39. Bukowski M., Śniegocki A., *Megatrendy: od akceptacji do działań*, WiseEuropa – Fundacja Warszawski Instytut Studiów Ekonomicznych i Europejskich, Warszawa 2017.
40. Burns P., *Entrepreneurship and small business*, Palgrave Macmillan, New York 2011.
41. Camp R.C., *Benchmarking. The search for industry best practices that lead to superior performance*, Productivity Press, New York 2006.
42. Campbell S., Hartcher J., *Internal controls for small business*, CPA Australia, Melbourne 2003.
43. Cardon M.S., Stevens C.E., *Managing human resources in small organizations. What do we know?*, „Human Resource Management Review” 2004, vol. 14, no. 3.
44. Carpenter M.A., Geletkanycz M.A., Sanders W.G., *Upper echelons research revisited. Antecedents, elements, and consequences of top management team composition*, „Journal of Management” 2004, vol. 30, iss. 6.
45. Cassel C., Nadin S., Gray M.O., *The use and effectiveness of benchmarking in SMEs*, „Benchmarking. An International Journal” 2001, vol. 8, no. 3.
46. Chan Kim W., Mauborgne R., *Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
47. Chandler G.N., Lyon D.W., *Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research. The past decade*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2001, vol. 25, no. 2.

48. Chaston I., *Entrepreneurial management in small firms*, SAGE, Los Angeles 2009.
49. Chowdhury S., *The moderating effects of customer driven complexity on the structure and growth relationship in young firms*, „Journal of Business Venturing” 2011, no. 26(3).
50. Christopher M., *Logistics and supply chain management: Strategies for reducing costs and improving service*, Financial Times – Prentice Hall, London 1998.
51. Churchill N.C., Lewis V.L., *The five stages of small business growth*, „Harvard Business Review” 1983, May-June.
52. Collins J., Porras J.I., *Built to last. Successful habits of visionary companies*, Harper Business Essentials, New York 2004.
53. Collinson S., Jay M., *From Complexity to Simplicity: Unleash Your Organisation's Potential*. Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire 2012.
54. Collis D.J., Rukstad M.G., *Can you say what your strategy is?*, „Harvard Business Review” 2008, April.
55. Covin J.G., Slevin D.P., *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1991, vol. 16, no. 1.
56. Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, „Strategic Management Journal” 1989, no. 10.
57. Cunha M.P.E., Rego A., *Complexity simplicity simplicity*, „European Management Journal” 2010, vol. 28, iss. 2.
58. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
59. Czubakowska K., *Budżetowanie w controllingu*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2004.
60. Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
61. Daniecki W., *Strategie zmian. Refleksje nad praktyką*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa 2004.
62. Davenport T., Harris J., *Competing on Analytics*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
63. Davenport T.H., Prusak L., *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School, Boston 1998.
64. Defrattyka A., Morawski I., Konczewski J., *Megatrendy zmieniające przemysł*, Innogy, SpotData, Warszawa 2019.
65. Delers, *Benchmarking*, Lemaitre Publishing, Wrocław 2015.
66. Denrell J., *Selection bias and the perils of benchmarking*, „Harvard Business Review” 2005, April.
67. Desmidt S., Prinzie A., Decramer A., *Looking for the value of mission statements: A meta-analysis of 20 years of research*, „Management Decision” 2011, no. 49.
68. Dess G.G., Lumpkin G.T., Covin J.G., *Entrepreneurial strategy making and firm performance. Test of contingency and configurational models*, „Strategic Management Journal” 1997, no. 18.

69. Dess G.G., Robinson R.B., *Measuring organizational performance in the absence of objective measures. The case of the privately-held firm and conglomerate business unit*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5.
70. Dickey T., *Planowanie finansowe w małej firmie*, tłum. M. Perek, „Znak”. Signum, Kraków 1995.
71. Dilger R. J., *Small Business Size Standards: A Historical Analysis of Contemporary Issues*, „Congressional Research Service” 2014, January 3.
72. Dixon M., Freeman K., Toman N., *Stop trying to delight your customers*, „Harvard Business Review” 2010, July/August.
73. Dobrev S.D., Barnett W.P., *Organizational roles and transition to entrepreneurship*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, no. 3.
74. Dobrowolska A., *Bariery wdrażania TQM – doświadczenia firm zachodnich*, „Problemy Jakości” 2003, nr 12.
75. Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
76. Donker H., Poff D., Zahir S., *Corporate values, codes of ethics, and firm performance: A look at the Canadian context*, „Journal of Business Ethics” 2008, no. 82.
77. Drewniak R., Goździewska-Nowicka A., Posadzińska I., Voss G., *Uwarunkowania działalności małych i średnich przedsiębiorstw. Przywództwo, marketing, budżet*, CeDeWu, Warszawa 2017.
78. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, tłum. A. Ehrlich, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
79. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, tłum. J. Górski, J. Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009.
80. Drucker P.F., *Mysli przewodnie Druckera*, tłum. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2002.
81. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, wyd. II, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014.
82. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, tłum. B. Kacprzyńska, Muza, Warszawa 2000.
83. Duchniewicz S. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka (praca zbiorowa)*, wyd. 2, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa, 2005.
84. Dudziak W., Kisil A., *Etapy rozwoju MSP*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw” 2011, nr 4.
85. Dworzecki Z. (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euro Export Grupa Doradcza, Warszawa 2002.
86. Echols A.E., Neck C.P., *The impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success*, „Journal of Managerial Psychology” 1998, vol. 13, no. 1/2.
87. Elbert M., *Lean production for the small company*, CRC Press, Boca Raton 2012.
88. Eliasson C., Wiklund J., Davidsson P., *Entrepreneurial management and Schumpeterian resource recombinations*, Babson College, Wellesley 2002.

89. Evans D., *The Internet of Things – How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything*, CISCO Internet Business Solutions Group (IBSG) 2011, s. 2.
90. Ferreira J., *Corporate entrepreneurship. A strategic and structural perspective*, „New England Journal of Entrepreneurship” 2001, vol. 4, iss. 2.
91. Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
92. Frąckowiak W., *Wzrost zewnętrzny przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, [w:] idem (red.) *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009.
93. Gajdzik B., *Budowanie zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie – analiza przypadku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2 (85).
94. Galpin T. J., Herndon M., *The complete guide to mergers and acquisitions. Process tools to support M&A integration at every level*, Jossey-Bass A Wiley Brand, San Francisco 2014.
95. Gancarczyk M., *Wsparcie publiczne dla MSP. Podstawy teoretyczne a praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
96. *General and regional statistics*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2019, p. 44.
97. Ghobadian A., Gallea D.N., *TQM and organization size*, „International Journal of Operations & Production Management” 1997, no. 17(2).
98. Gierszewska G., *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] E. Maśłyk-Musiał (red.), *Zarządzanie kompetencjami organizacji*, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2005.
99. Glaser L., Fourné S., Elfring T., *Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers’ boundary-spanning*, „Small Business Economics” 2015, no. 45(2).
100. Glinka B., *Delegowanie uprawnień jako czynnik rozwoju małych przedsiębiorstw*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2008, t. 16, nr 5.
101. Glinka B., Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
102. Głód W., Ingram T., *Procesy innowacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach – studia przypadków*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 212.
103. Główny Urząd Statystyczny, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, I półrocze 2016 r.*, Warszawa 2016.
104. Główny Urząd Statystyczny, *Urząd Statystyczny w Szczecinie, Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016-2018*, Warszawa, Szczecin 2019.
105. Golnau W., *Selekcja kandydatów do pracy*, [w:] idem (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2004.

106. Gottfredson M., Schaubert S., *The breakthrough imperative. How the best managers get outstanding results*, HarperCollins, Nowy York 2008.
107. Grochowski K., *Analiza gotowości małych i średnich przedsiębiorstw do implementacji strategicznej karty wyników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2018, z. 127.
108. Góral M., Horbal R., Koch T., Maśluszcak Z., Misiurek B., *Adaptive manufacturing model – a chance for european smes to become successful global players: conclusions based on experience from future sme project*, [w:] Chlebus E. (red.), *Production engineering: innovations and technologies of the future*, Institute of Production Engineering and Automation, Wrocław University of Technology, Wrocław 2011.
109. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, red. nauk. wyd. pol. Z. Mikołajczyk, wyd. 2 zm., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
110. Grochmal S., *Paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, [w:] P. Lenik (red.), *Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym*, Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ w Krośnie, Krosno 2016, Zeszyt 70.
111. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
112. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
113. Hambrick D.C., *Upper echelons theory. An update*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, no. 2.
114. M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, tłum. U. Zreda, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
115. Harrigan P., Ramsey E., Ibbotson P., *Investigating the e-CRM activities of Irish SMEs*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2009, vol. 16, no. 3.
116. Hassig K., *Zeit als Wettbewerbsstrategie (Time Based Management)*, „Die Konferenz” 1994, no. 4.
117. Hayes J., *The Theory and Practice of Change Management*, PALGRAVE, London 2018.
118. Helin A., Zorde K., Bernaziuk A., Kowalski R., *Fuzje i przejęcia spółek kapitałowych*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010.
119. Helm R., Mauroner O., Dowling M., *Innovation as mediator between entrepreneurial orientation and spin-off venture performance*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business” 2010, vol. 11, no. 4.
120. Heppelmann J., Porter M., *How Smart, Connected Products Are Transforming Companies*, „Harvard Business Review” 2015, October.
121. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R., *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.

122. Hiebeler R., Kelly T.B., Ketteman C., *Najlepsze wzorce*, tłum. P. Cichawa, W. Turopolski, Studio Emka, Warszawa 2000.
123. Hoffman K.D., Bateson J.E.G., Wood E.H., Kenyon A.J., *Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases*, South-Western Cengage Learning, London 2009.
124. Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F., *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2009, vol. 33, iss. 1.
125. Jaki A., *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 2 (889).
126. Jamali D., *Changing management paradigms. Implications for educational institutions*, „Journal of Management Development” 2005, vol. 24, no. 2.
127. Janiuk I., *Strategiczne dostosowanie małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004.
128. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
129. Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, wyd. 2, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
130. Jennings P.L., Beaver G., *The performance and competitive advantage of smallfirms. A management perspective*, „International Small Business Journal” 1997, vol. 15, no. 2.
131. Johann M., *Satysfakcja klienta jako wyznacznik działalności przedsiębiorstwa*, [w:] M. Poniatowska-Jaksch (red.), *Narzędzia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W kierunku nowego myślenia strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016.
132. Kaleta A., *Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach – stereotypy a rzeczywiste potrzeby*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
133. Kaleta A., Witek-Crabb A., *Treść strategii – wybór strategiczny*, [w:] A. Kaleta (red.), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2014.
134. Kaplan R.S., Norton D.P., oprac. wersji pol. Pniewski K., Jaruga A., Polakowski M., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
135. Kasiewicz J., *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Difin, Warszawa 2002.
136. Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010.
137. Korpus J., *Fuzje i przejęcia a elastyczność strategiczna przedsiębiorstw*, [w:] M. Poniatowska-Jaksch (red.), *Narzędzia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W kierunku nowego myślenia strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016.

138. Korzeb Z., *Teoria kreowania wartości dla akcjonariuszy w procesach fuzji i przejęć*, Difin, Warszawa 2010.
139. Kot S., *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście zarządzania łańcuchem dostaw*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 11.
140. Kot S., Starostka-Patyk M., Krzywda D., *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
141. Kotey B., Folker C., *Employee training in SMEs. Effect of size and firm type – family and nonfamily*, „Journal of Small Business Management” 2007, vol. 45, no. 2.
142. Kotler P., *Marketing. Podręcznik europejski*, konsultacja nauk. tłum. A. Styś, R. Kłeczek, J. Woźniczka, tłum. L. Adamus, W. Kisiel, M. Woźniczka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
143. Kowalewski M., *Renesans koncepcji budżetowania od zera*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017, nr 4/(88), cz. 1.
144. Kowalczewski W., *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*, [w:] idem, *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
145. Kowalczewski W., Kuc B.R. (red.), *Zarządzanie małymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014.
146. Kowalska K. (red.), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2000.
147. Koźmiński A.K., *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej?*, „Master of Business Administration” 2004, nr 1.
148. KPMG, *Sprzedaż, sukcesja, akwizycja. Jak firmy planują swoją przyszłość?*, Warszawa 2019.
149. Kraśnicka T., Kocot D., *Rola outsourcingu w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (wyniki badań)*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
150. Kreiser P.M., Marino L.D., Kuratko D.F., Weaver K.M., *Disaggregating entrepreneurial orientation. The non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance*, „Small Business Economics” 2013, vol. 40, iss. 2.
151. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
152. Krupski R., *Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym?*, [w:] idem (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007.
153. Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
154. Kuckertz A., Klumpp M., Zelewski S., Kollmann T., *Firm level entrepreneurship and operations management – enabling flexible responses to changing market*

- demands, [w:] *The entrepreneurial process in a changing economy*. Proceedings of the RENT XXIV – Research in Entrepreneurship and Small Business Conference (CD-Rom), 2010, November 17-19, Maastricht, Nederlande.
155. Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1968.
 156. Kuratko D.F., Hornsby J.S., Covin J.G., *Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship*, „Business Horizons” 2014, no. 57.
 157. Lechner C., Gudmundsson S.V., *Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance*, „International Small Business Journal” 2014, vol. 32, iss. 1.
 158. Lee H., Kelley D., *Building dynamic capabilities for innovation. An exploratory study of key management practices*, „R&D Management” 2008, vol. 38, no. 2.
 159. Leonard-Barton D., *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School, Boston 1995.
 160. Lewandowski J., Tomczak J., *Nowoczesne technologie ICT szansą na rozwój mikroprzedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 1217(68).
 161. Lisiński M., Sroka W., Brzeziński P., *Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 1.
 162. Lotko A., *Zarządzanie relacjami z klientem. Strategie i systemy*, Politechnika Radomska, Radom, 2003.
 163. Loveman G. W., Sengenberger W., *The Re-Emergence of Small-Scale Production: An International Comparison*, „Small Business Economics” 1991, no. 3.
 164. Luecke R., *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, tłum. K. Dryńska, MT Biznes, Warszawa 2006.
 165. Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, no. 21.
 166. Lunden B., Svensson U., *Marketing dla małych i średnich przedsiębiorstw*, tłum. i oprac. B. Pawłowska, wyd. 4, BL Info Polska, Białystok 2011.
 167. Lutek W., Banaś J., Pastuszek Z., *Smart consumer. Satysfakcja konsumenta w systemie zarządzania logistyką zwrótną w gospodarce odpadami komunalnymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2020.
 168. Lachiewicz S., Matejun M.: *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, [w:] W. Błaszczuk (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
 169. Łańcucki J. (red.), *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
 170. Łoboda M., Sitko-Lutek A., 2007, *Kompetencje i luka kompetencyjna organizacji* [w:] *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, red. A. Sitko-Lutek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
 171. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998.

172. Mahmood Z., Basharat M., Bashir Z., *Review of classical management theories*, „International Journal of Social Sciences and Education” 2012, no. 2(1).
173. Majkut R., *Przedsiębiorczość w świetle uwarunkowań interdyscyplinarnych*, CeDeWu, Warszawa 2014.
174. Malagueño R., Lopez-Valeiras E., Gomez-Conde J., *Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance*, „Small Business Economics” 2018, no. 51.
175. Małachowski A., *Nowe generacje systemów e-CRM*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Informatyka Ekonomiczna”, 2009, tom 13, nr 55.
176. Man T.W.Y., Lau T, Chan K.F., *The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies*, „Journal of Business Venturing” 2002, no. 17.
177. Marbet V.A., Venkataramanan M.A., *Special research focus on supply chain linkages: Challenges for design and management in the 21st century*, „Decision Science” 1998, vol. 29, no. 3.
178. Marszałek J., *Fuzje i przejęcia*, [w:] J. Różański (red.), *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, Difin, Warszawa 2006.
179. Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1996.
180. Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012.
181. Matejun M., *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2015, nr 1194.
182. Matejun M., Nowicki M., *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
183. Maturi R.J., *Zero-Based Budgeting*, „Home Business Magazine: The Home-Based Entrepreneur’s Magazine” 2009, vol. 16, iss. 3.
184. Matzler K., Schwarz E., Deutinger N., Harms R., *The relationship between transformational leadership, product innovation and performance in SMEs*, „Journal of Small Business and Entrepreneurship” 2008, vol. 21, iss. 2.
185. McGrath R.G., *Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, no. 1.
186. Michalik Z., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesach fuzji i przejęć – wybrane zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie” 2013, nr 905.
187. Mieszajkina E. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji, Lublin 2014.
188. Mieszajkina E. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Administracji, Lublin 2015.

189. Mieszajkina E., *Ecological entrepreneurship and sustainable development*, „Problemy Ekorozwoju” 2016, vol. 12, nr 1.
190. Mieszajkina E., *Entrepreneurship in managing small enterprises in Poland and Belarus*, [w:] H. Kościelniak (red.), *Determinants of entrepreneurship development*, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
191. Mieszajkina E., *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2010, nr 2(10).
192. Mieszajkina E., *Ocena stylów kierowania w małych firmach Lubelszczyzny*, „Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 4.
193. Mieszajkina E., Rybacha A., *Ocena nowoczesności zarządzania przedsiębiorstwami Lubelszczyzny*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 3(23).
194. Mieszajkina E., *The role of modern management concepts in the creation of enterprising organizations*, [w:] W. Sitko, A. Rakowska (red.), *Creating the entrepreneurship in contemporary organizations*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2009.
195. Mieszajkina E., *Upravljenje innovacionnymi processami na predpriatii*, [w:] E. Miłosz (red.), *Innowacje w ekonomike. Tekusie naucznye problemy Vostocnoj Evropy*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2013.
196. Mieszajkina E., *Znaczenie przywództwa w małej firmie*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
197. Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018.
198. Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2003.
199. Ministerstwo Rozwoju, *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2017 roku*, Warszawa 2018.
200. Miszczak A., Pawlak W.R., *Wpływ koncepcji TQM na przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” 2003, nr 7.
201. Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005.
202. Moczydłowska J., *Paradygmaty zarządzania – weryfikacja w dobie kryzysu*, [w:] M. Ciska, B. Domańskaj-Szaruga (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2010.
203. Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „E-mentor” 2006, nr 4(16).
204. Morawski M., *Ilościowe zarządzanie wiedzą podejście zachodnie*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
205. Naisbitt J., *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.

206. Nakhata C., *The relationships between human capital, entrepreneurial competencies and career success of SME entrepreneurs in Thailand*, „AU Journal of Management” 2007, vol. 5, no. 1.
207. Nehring A., *Kryteria klasyfikacyjne oraz cechy małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] eadem (red.), *Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007.
208. Niven P.R., *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*, John Wiley & Sons, Hoboken 2014.
209. Nogalski B., *Przedsiębiorczość – współczesnym wyzwaniem polskiej gospodarki*, [w:] Skowronek-Mielczarek (red.), *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek. 50-lecie pracy Mariana Strużyckiego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.
210. Nogalski B., Walentynowicz P., *Celowość wykorzystania Lean Management w małych przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
211. Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Uwarunkowania podatności małych przedsiębiorstw na zmiany*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 2.
212. Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., *Pozafinansowe uwarunkowania wewnętrzne rozwoju małych przedsiębiorstw*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie kapitałem i informacją*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2003.
213. Norailis A.W., Syarizal A.R., *Areas for benchmarking among SMEs*, „International Journal of Trade, Economics and Finance” 2013, vol. 4, no. 5.
214. Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
215. O'Donnell A., Gilmore A., Carson D., Cummins D., *Competitive advantage in small and medium sized enterprises*, „Journal of Strategic Management” 2002, no. 10(3).
216. Oleksyn T., *O tym, co istotne w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami*, [w:] W. Kowalczewski, B.R. Kuc (red.), *Zarządzanie małymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014.
217. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, wyd. III, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
218. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. 3 rozsz. i zaktual., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
219. Orłowska R., Żołądkiewicz K., *Ograniczenia digitalizacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP) w Polsce na podstawie badań w województwie pomorskim*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 372.
220. Ossowski M., *Metody budżetowania*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2005, nr 2.

221. Pałucha K., *Nowoczesne metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 60.
222. Pasemore W., *Organization Change and Development*, „Journal of Management” 1992, no. 6.
223. Patel P.C., *Role of manufacturing flexibility in managing duality of formalization and environmental uncertainty in emerging firms*, „Journal of Operations Management” 2011, no. 29(1).
224. Pawłowska A., *Organizacja w społeczeństwie informacyjnym*, [w:] L. Haber (red.), *Polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego. Dylematy cywilizacyjno-kulturowe*, Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2002.
225. Pearson B., *The loyalty leap*, Portfolio, New York 2012.
226. Peel D., *What factors affect coaching and mentoring in small and medium sized enterprises*, „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring” 2008, vol. 6, no. 2.
227. Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
228. Penc J., *Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku*, [w:] M. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
229. Perechuda K., Chomiak-Orsa I., Cieśliński W., *Nielokalność inkrementalnej strategii zarządzania kapitałem relacyjnym w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski (red.), *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Zarządzanie Strategiczne Quo Vadis?*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2013.
230. Perren L., *Factors in the growth of micro-enterprises (part 2). Exploring the implications*, „Journal of small Business and Enterprise Development” 2000, vol. 7, no. 1.
231. Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 1998.
232. Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
233. Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.
234. Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
235. Piekarz H., Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
236. Pieriegud J., *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy*, [w:] J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Cyfryzacja gospo-*

- darki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2016.
237. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
 238. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
 239. Pietrzak M., *System zarządzania strategicznego bazujący na Balanced Scorecard*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2008, nr 2.
 240. Pochtowski A., *Wstęp*, [w:] idem (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
 241. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Opis uniwersalnych kompetencji menadżerskich*, Warszawa 2019.
 242. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw*, Warszawa 2010.
 243. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Czas na e-biznes. Jak zaistnieć w Internecie*, Warszawa 2014.
 244. Prandecki K., *Rola megatrendów w przewidywaniu przyszłości*, „Przyszłość. Świat-Europa-Polska” 2012, nr 2.
 245. Pyplacz P., *Innowacje organizacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Management Forum 2017, vol. 5, no. 4.
 246. Qian G., Li L., *Profitability of small- and medium-sized enterprises in high-tech industries: The case of the biotechnology industry*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, no. 9.
 247. Rankine D., Howson P., *Przejęcia. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 2008.
 248. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2019*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019.
 249. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2020*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2020.
 250. Ratajczak-Mrozek M., *Motywy współpracy małych i średnich przedsiębiorstw – wyniki badań*, [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
 251. Ravasi D., Turati C., *Exploring entrepreneurial learning. A comparative study of technology development*, „Journal of Business Venturing” 2005, no. 20.
 252. Reeves C., Hoy F., *Employee perceptions of management commitment and customer evaluations of quality service in independent firms*, „Journal of Small Business Management” 1993, no. 31(4).
 253. Reichheld F.F., Markey R., *The ultimate question 2.0. How net promoter companies thrive in a customer-driven world*, Harvard Business Review Press, Boston 2011.

254. Rigby D.K, *Management tools 2017. An executive's guide*, Bain & Company, Boston 2018.
255. Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends*, Bain & Company, Boston 2018.
256. Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003.
257. Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1997.
258. Romanowska M., *Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
259. Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
260. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017
261. Rosenbusch N., Brinkmann J., Bausch, A., *Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs*, „Journal of Business Venturing” 2011, no. 26.
262. Rozwadowska B., *Fuzje i przejęcia. Dlaczego kończą się (nie) powodzeniem*, Studio Emka, Warszawa 2012.
263. Rudawska E., *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
264. Sadler R.J., *Corporate entrepreneurship in the public sector. The dance of the chameleon*, „Australian Journal of Public Administration” 2000, vol. 59, no. 2.
265. Sadler-Smith E., *Cognitive style and the management of small and medium-sized enterprises*, „Organization Studies” 2004, vol. 25, no. 2.
266. Sadler-Smith E., Hampson Y., Chaston I., Badger B., *Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance*, „Journal of Small Business Management” 2003, vol. 41, no. 1.
267. Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, wyd. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003.
268. Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
269. Salvato C., Lassini U., Wiklund J., *Dynamics of External Growth in SMEs: A Process Model of Acquisition Capabilities Emergence*, „Schmalenbach Business Review” 2007, vol. 59(3).
270. Sarvay M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999, vol. 41, no. 2, Winter.
271. Schein E., *Planning of Change*, Inc. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey 1996.
272. Schwartz P., *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, Currency Kindle Edition, New York 2012.

273. Seiwert L.J., *Jak organizować czas*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
274. Seiwert L.J., *Zarządzanie czasem*, Placet, Warszawa 1998.
275. Sexton D., Bowman-Upton N., *A growth model of the firm based on market, owner, and strategic factors*, [w:] G. Hills (red.), *Research in the marketing/entrepreneurship interface*, USASBE, Marietta 1987.
276. Shah R., Ward P.T., *Lean manufacturing. Context, practice bundles, and performance*, „Journal of Operations Management” 2003, vol. 21, iss. 2.
277. Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, wyd. 2 uaktual. i rozsz., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
278. Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, tłum. E. Balcerek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
279. Sitko W., Mieszajkina E., *Kreacja przedsiębiorczości*, [w:] W. Sitko (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem – ekonomia, prawo, kultura, etyka*, Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin 2005.
280. Sitko W., Mieszajkina E., *Kreowanie zarządzania przedsiębiorczego w organizacjach przemysłu wydobywczego*, „Przegląd Górniczy” 2011, nr 9(1066).
281. Sitko W., Mieszajkina E., *Niepewność w zarządzaniu a rozwój organizacji*, „Organizacja i Zarządzanie” 2006, nr 37.
282. Sitko W., Mieszajkina E., *Przedsiębiorstwo a odpowiedzialność społeczna*, [w:] W. Sitko (red.), *Problemy współczesnego zarządzania*, Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin 2005.
283. Sitko W., Mieszajkina E., *Strategia zarządzania poprzez outsourcing*, „Organizacja i Zarządzanie” 2004, z. 24.
284. Sitko-Lutek A., *Aspekty złożoności kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2018.
285. Sitko-Lutek A. (red.), *Kompetencje i kultura organizacyjna przedsiębiorstw w perspektywie międzynarodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2014.
286. Skalik J., *Wzmacnianie potencjału do zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 49.
287. Skowron Ł., *Modele ścieżkowe jako przykładowe metody badania satysfakcji i lojalności klientów*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości – Trendy. Strategie. Instrumenty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 594 Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 54.
288. Skowronek-Mielczarek A. (red.), *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2016.
289. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.
290. Skrzypek E., *Uwarunkowania i konsekwencje zwinnej organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2017, Zeszyt 12, nr 1.

291. Skrzypek E., *Zarządzanie jakością i reengineering jako sposoby doskonalenia przedsiębiorstwa*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia” 2000, nr 34.
292. Smolarek M., *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Oficyna Wydawnicza „Humanista”, Sosnowiec 2008.
293. Spinelli S., Adams R.J., *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, wyd. 10, McGraw-Hill, London 2016.
294. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000.
295. Stevenson H.H., Jarillo J.C., *A paradigm of entrepreneurship. Entrepreneurial management*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, no. 5.
296. Stor M., Suchodolski A., *Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 429.
297. Stredwick J., *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, tłum. T. Misiorek, wyd. 2, zaktual., Helion, Gliwice 2009.
298. Steinerowska S., *Zaangażowanie organizacyjne jako determinanta wzrostu efektywności zespołów pracowniczych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 230.
299. Strumiłło J., *Koncepcja TBM i kaizen*, [w:] M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
300. Strużycki M. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002.
301. Strużyńska J., *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002.
302. Strzyżewska M., *Współpraca konkurentów w grupie polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2(20).
303. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
304. Sułkowski Ł., *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2.
305. Surowiec A., *Zarządzanie łańcuchem dostaw w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 24, t. 2.
306. Suszyński C., *Fundamentalna logika zarządzania strategicznego jako płaszczyzna identyfikacji jego trwałych wartości*, [w:] R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2007.
307. Syper M., *Mentoring jako element strategii wspierania rozwoju zawodowego pracowników*, [w:] A. Glińska-Neweś, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, „Dom Organizatora”, Toruń 2008.

308. Szot-Gabrys T., *Modele biznesowe w działalności MMSP. Otwarcie i rozwój przedsiębiorstwa – studia przypadków*, Difin, Warszawa 2016.
309. Szymańska K. (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
310. Szymańska E., *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych” Seria G 2010, t. 97, z. 2.
311. Ślusarczyk S., *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2011.
312. Świeszczyk M., *Potencjał innowacyjny firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
313. Tapinos E., *Perceived Environmental Uncertainty in scenario planning*, „Futures” 2012, no. 44.
314. Targalski J., Francik A. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, wyd. 2 rozsz., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
315. Tidd J., Bessant J., *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, wyd. 5, John Wiley & Sons, Chichester 2013.
316. Toffler A., *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997.
317. Torrington D., Weightman J., Johns K., *Effective management. People and organization*, Prentice Hall, New York-London 1989.
318. Tsoukas H., Shepherd G., *Introduction: Organizations and the Future, from Forecasting to Foresight*, [w:] idem (red.), *Managing the future: Foresights in the knowledge economy*, Wiley-Blackwell, Oxford, 2004.
319. Ujda-Dyńska B., *Wewnętrzne uwarunkowania potencjału do zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
320. Umrani W.A., Mahmood R., *Organizational culture as potential moderator on the relationship between corporate entrepreneurship and business performance. A proposed framework*, „Journal for Studies in Management and Planning” 2015, vol. 1, iss. 11.
321. Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
322. van der Heijden K., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków
323. Venkatraman N., Ramanujam V., *Measurement of business economic performance. An examination of method convergence*, „Journal of Management” 1987, vol. 13.
324. Verhees F.J.H.M., Meulenbergh M.T.G., *Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms*, „Journal of Small Business Management” 2004, vol. 42, iss. 2.

325. Von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I., *Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press, Oxford 2000.
326. Wach K., *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiędzynarodowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
327. Walecka A., *Just in Time*, [w:]: K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
328. Wapshott R., *Small and medium-sized enterprise policy: Designed to fail?*, „Environment and Planning C: Politics and Space” 2018, no. 36 (4).
329. Wasilczuk J., *Czynniki związane z osobą właściciela-menedżera*, [w:] F. Bławat (red.), *Przetwarzanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
330. Wawak S., *Zarządzanie jakością. Podstawy, systemy i narzędzia*, Helion, Gliwice 2011.
331. Wawrzynek Ł., *Informatyczne systemy wspierające zarządzanie – kontekst strategiczny*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
332. Wielki J., *Internet rzeczy i jego wpływ na modele biznesowe współczesnych organizacji gospodarczych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 281.
333. Wiklund J., Patzelt H., Shepherd D.A., *Building an integrative model of small business growth*, „Small Business Economics” 2009, vol. 32, iss. 4.
334. Wiklund J., Shepherd D., *Entrepreneurial orientation and small business performance. A configurational approach*, „Journal of Business Venturing” 2005, vol. 20, iss. 1.
335. Wiklund J., Shepherd D., *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, no. 13.
336. Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
337. Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, Wyd. II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
338. Wolański R., *Opodatkowanie małych i średnich przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.
339. Wolański R., *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
340. Woodman R.W., *Organization Change and Development New Arenas for Inquiry and Action*, „Journal of Management” 1989, no. 6, s. 205.

341. Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B., *Reciprocal Relationships between Job, Resources, Personal Resources and Work Engagement*, „Journal of Vocational Behavior” 2009, no. 74.
342. Yusuf Y.Y., Sarhadi M., Gunasekaran A., *Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes*, „International Journal of Production Economics” 1999, Vol. 62, No. 1-2.
343. Zahra S.A., Covin J., *Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship. A longitudinal analysis*, „Journal of Business Venturing” 1995, no. 10.
344. Zahra S.A., *Environment, corporate entrepreneurship and firm performance. A taxonomic approach*, „Journal of Business Venturing” 1993, vol. 8, no. 4.
345. Zając C., *Fuzje i przejęcia jako zewnętrzne strategie rozwoju przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. Seria „Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce”, 2008, nr 20.
346. Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie: teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.
347. Zastempowski M., *Innowacyjność małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2019.
348. Zbichorski Z., *Rewolucja menedżerska*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1997, nr 11.
349. Zhang Z., Sharifi H., *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations*, „International Journal of Operations & Production Management” 2000, vol. 20, no. 4.
350. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
351. Ziółkowska M., *Zarządzanie marketingowe w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2016.
352. Zontanos G., Anderson A.R., *Relationships, marketing and small business: An exploration of links in theory and practice*, „Qualitative Market Research” 2004, no. 7(3).
353. Zook Ch., Allen J., *Repeatability. Build enduring businesses for a world of constant change*, Harvard Business Review Press, Harvard 2012.
354. Zook Ch., Allen J., *Mentalność założyciela jako podstawa sukcesu firmy*, tłum. M. Kowalczyk, MT Biznes, Warszawa 2017.

Netografia

355. *80 proc. małych firm zainteresowanych współpracą z korporacjami. Duże firmy zyskują innowacje, a małe know-how i finansowanie*, <https://biznes.newseria.pl/news/80-proc-malych-firm,p1924065293> [dostęp: 19.11.2017].

356. *Agile Forum AT Iacocca Institute, Lehigh University*, <http://www.parshift.com/> [dostęp: 12.06.2020].
357. Burkitt F., *A Strategist's Guide to the Internet of Things*, <http://www.strategy-business.com/article/00294?tid=27782251&pg=all> [dostęp: 22.11.2020].
358. Bititci U., Maguire C., Gregory J., *Adaptive Capability. A must for manufacturing SMEs of the Future*, <http://www.futuresme.eu/docs/research-reports/2011/01/26/adaptive-capability---a-must-for-smes.pdf> [dostęp: 10.11.2020].
359. Cadden D.T., Luederst S.L., *Modern management of small businesses*, <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/modern-management-of-small-businesses.pdf> [dostęp: 24.08.2017].
360. Comarch – *Zaawansowana analityka*, <https://www.comarch.pl/erp/business-intelligence/rozwiwania-dedykowane/zaawansowana-analityka/> [dostęp: 26.11.2020].
361. Deloitte, *The state of the deal. M&A trends 2020*, www.deloitte.com/us/m-a-trends-report [dostęp: 20.10.2020].
362. Duszczak M., *Małe i duże firmy chcą ze sobą współpracować*, <https://www.rp.pl/Biznes/311069916-Male-i-duze-firmy-chca--ze-soba-wspolpracowac.html> [dostęp: 10.11.2020].
363. Dworzecki Z., *Megatrendy zmieniającego się otoczenia*, <http://www.oknonet.pl/download.php?file=dworzecki%25205.pdf> [dostęp: 15.10.2020].
364. Europejski sondaż małych i średnich przedsiębiorstw, <http://poig.parp.gov.pl/files/74/81/98/eurosondaz.pdf> [dostęp: 7.09.2018].
365. Gartner: *Zaawansowana analityka biznesowa rośnie w siłę*, <https://www.erp24.pl/business-intelligence/gartner-zaawansowana-analityka-biznesowa-rosnie-w-sile.html> [dostęp: 26.11.2020].
366. Gliński M., *Ścieżka zakupowa klienta – dostosuj treści do potrzeb klientów*, <https://www.businessweb.pl/marketing/sciezka-zakupowa-klienta/> [dostęp: 21.11.2020].
367. Główny Urząd Statystyczny, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014-2016 tablice*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolnoczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-latach-2014-2016,2,15.html> [dostęp: 6.11.2020].
368. Główny Urząd Statystyczny, *Technologie informacyjne*, http://old.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-1490.htm [dostęp: 19.11.2017].
369. Itelligence Polska, *Transformacja cyfrowa – od czego zacząć*, <https://itelligence-group.com/pl/local-blog/transformacja-cyfrowa-od-czego-zaczac/> [dostęp: 19.07.2019].
370. ISO 9001:2015 *Quality management systems – Requirements*, <https://www.iso.org/standard/62085.html> [dostęp: 19.11.2020].
371. *Jak dobrze zaprojektować ścieżkę konsumenta?*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/digital-marketing-newsletter-deloitte/rozwiwania->

- nia-technologiczne-branza-retail/jak-dobrze-zaprojektowac-sciezke-konsumenta.html [dostęp: 21.11.2020].
372. Karpowicz P., *System do zarządzania dla małych i średnich przedsiębiorstw*, <http://tlenet.pl/2017/01/09/system-zarzadzania-dla-malych-srednich-przedsiębiorstw-mozliwe/> [dostęp: 9.01.2017].
373. Kisielnicki J., *Efekty i bariery zastosowania reengineeringu*, <https://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index92.html> [dostęp: 19.11.2020].
374. Knapik A., *Customer journey: poznaj świat swojego klienta*, <https://novem.pl/blog/poznaj-swiat-swojego-digital-customer/> [dostęp: 16.02.2018].
375. *Kobieta współczesna – czyli jaka?*, <http://wspolczesnarodzina.pl/kobieta-wspolczesna-czyli/> [dostęp: 2.11.2020].
376. *Komunikacja z klientem. Rośnie popyt na nowe kanały*, <http://www.egospodarka.pl/94713,Komunikacja-z-klientem-rosnie-popyt-na-nowe-kanaly,1,39,1.html> [dostęp: 24.05.2013].
377. Kopera A., *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników i wspieranie menedżerów w budowaniu zaangażowania pracowników*, <http://www.hrm-partners.pl/docs/artyku%C5%82y/4-zarz%C4%85dzenie-zaanga%C5%B-Cowaniem-pracownik%C3%B3w.pdf> [dostęp: 24.11.2020].
378. Kosuniak Ł., *Ścieżka zakupowa klienta*, <https://marketerplus.pl/teksty/cykle/sciezka-zakupowa-klienta/> [dostęp: 21.11.2020].
379. KPMG, *The Changing Landscape of Disruptive Technologies*, <https://technovation.kpmg.chaordix.com/static/docs/TechInnovation2015-Part2.pdf> [dostęp: 12.10.2019].
380. Krajewski K., *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, <http://www.medianet.pl/~multikra/krajewsk.htm> [dostęp: 19.02.2015].
381. Krajowy Rejestr Długów, *Umiarkowany optymizm i ostrożne prognozy – Korona Bilans MŚP IV*, <https://krd.pl/Centrum-prasowe/Raporty/2020/Umiarkowany-optymizm-i-ostrozne-prognozy---KoronaBilans-MSP-IV> [dostęp: 12.10.2020].
382. Krzysztoporski P., *Zastosowanie oprogramowania ERP i CRM w małych firmach*, <http://www.benchmark.pl/aktualnosci/zastosowanie-oprogramowania-erp-i-crm-w-malych-firmach.html> [dostęp: 3.04.2014].
383. Kubera G., *Internet rzeczy w małej firmie*, <https://www.computerworld.pl/news/Internet-rzeczy-w-malej-firmie,407723.html> [dostęp: 27.09.2020].
384. *Lean Management*, [hasło w:] *Encyklopedia Zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Lean_management [dostęp: 30.07.2020].
385. Mahler D., *Zero-Based Budgeting Is Not a Wonder Diet for Companies*, „Harvard Business Review” 2016, June, <https://hbr.org/2016/06/zero-based-budgeting-is-not-a-wonder-diet-for-companies> [dostęp: 19.06.2020].

386. *Małe firmy niechętnie szkolą pracowników*, http://www.vat.pl/1706_male_firmy_niechetnie_szkola_pracownikow_6464.php [dostęp: 12.11.2017].
387. Maslov D., Belokorovin E., *Osobennosti primeneniya benchmarkinga na malyyh i srednykh predpriyatiyah*, www.iteam.ru/publications/marketing [dostęp: 29.09.2017].
388. Mastalerz M., *Budżetowanie od zera, czyli jakie?*, <https://www.parkiet.com/Felietony/311109999-Budzetowanie-od-zera-czyli-jakie.html> [dostęp: 20.08.2020].
389. Ministerstwo Cyfryzacji, *IoT w polskiej gospodarce. Raport grupy roboczej do spraw Internetu rzeczy przy ministerstwie cyfryzacji*, <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/polska-przyszlosci-to-polska-z-internetem-rzeczy> [dostęp: 26.11.2020].
390. Murray P., Myers A., *The facts about Knowledge, Information strategy – special report*, <http://www.info-strategy.com> [dostęp: 27.02.2020].
391. Niemczyk M., *Chcesz lepszych relacji z klientami? Skorzystaj z CRM*, <http://msp.money.pl/wiadomosci/zarzadzanie/artukul/chcesz;lepszych;relacji;z;klientami;skorzystaj;z;crm,140,-1,917900.html> [dostęp: 23.09.2011].
392. Opoka I., *Pozwól się znaleźć klientom – jak skutecznie promować usługi i produkty*, <https://prnews.pl/pozwol-sie-znalezc-klientom-jak-skutecznie-promowac-uslugi-i-produkty-32945> [dostęp: 2.11.2017].
393. *Outsourcing informatyczny w MSP*, <http://it-manager.pl/outsourcing-informatyczny-w-msp/> [dostęp: 10.10.2018].
394. Pęgiel D., *Najczęściej upadają małe przedsiębiorstwa*, <http://www.biznes.banzaj.pl/Najczesciej-upadaja-male-przedsiębiorstwa-40554.html> [dostęp: 19.12.2011].
395. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Wspieramy dobre zarządzanie*, <https://poig.parp.gov.pl/files/74/81/545/14326.pdf> [dostęp: 7.09.2018].
396. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Pracodawcy z kolejnych branż zyskują wpływ na rynek edukacji*, <https://www.gazetaprawna.pl/artykuly/1438270,pracodawcy-z-kolejnych-branz-zyskuja-wplyw-na-rynek-edukacji.html> [dostęp: 3.11.2020].
397. *Połowa małych i średnich firm korzysta z zewnętrznych biur rachunkowych*, <https://msp.money.pl/wiadomosci/kadry/artukul/polowa;malych;i;srednich;firm;korzysta;z;zewnetrznych;biur;rachunkowych,164,0,848036.html> [dostęp: 27.06.2011].
398. *Problemy, szanse i zagrożenia w sektorze ŚP*, <https://lean.org.pl/problemy-szanse-i-zagrozenia-w-sektorze-sp/> [dostęp: 2.11.2020].
399. Raport Medicover „Praca. Zdrowie. Ekonomia. Perspektywa 2020”, <https://zdrowafirma.medicover.pl/zdrowie-pracownika-zdrowie-firmy/> [dostęp: 2.11.2020].
400. *Raport WEI: Niebezpieczny status quo. Dlaczego małe firmy nie rosną?*, Warsaw Enterprise Institute, <https://wei.org.pl/dlaczego-male-firmy-nie-rosna-raport-fundacji-wei/> [dostęp: 23.08.2019].

401. Rigby D., Bilodeau B., *Management tools and trends 2015*, <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx> [dostęp: 22.09.2017].
402. Rozwój, [hasło w:] *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl> [dostęp: 9.01.2017].
403. *Segmentacja rynku – wzorce i procedury*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-marketing-internetowy-cz-2-badania-marketingowe-wzorce-i-procedury-segmentacji-rynku-cz-i> [dostęp: 24.10.2020].
404. Seijts G., Billou N., Crossan M., *Coping with Complexity*, „Ivey Business Journal” 2010, May/June, <https://iveybusinessjournal.com/publication/complexity-and-cross-enterprise-leadership/> [dostęp: 22.06.2020].
405. *Sektor MSP zaczyna działać globalnie*, <http://www.egospodarka.pl/96450,Sektor-MSP-zaczyna-dzialac-globalnie,1,39,1.html> [dostęp: 8.07.2013].
406. Siren C., Patel P.C., Ortqvist D., Wincen J., *CEO burnout, managerial discretion, and firm performance. The role of CEO locus of control, structural power, and organizational factors*, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.002> [dostęp: 12.06.2018].
407. Sobieska-Karpińska J., Kotwica A., *Organizacja fraktalna dla małych i średnich przedsiębiorstw*, <http://www.swo.ae.katowice.pl/swo-2004/teoretyczne-podstawy-tworzenia-swo/organizacja-fraktalna-dla-malych-i-srednich-przedsiębiorstw.html> [dostęp: 17.11.2017].
408. *Special Report: Benchmarks for small business growth 2016*, [salesforce.com/research](https://www.salesforce.com/research) [dostęp: 30.05.2018].
409. *Systemy CRM – zarządzanie relacjami z klientami*, <https://www.heuristic.pl/blog/e-biznes/Systemy-CRM-zarzadzanie-relacjami-z-klientami;434.html> [dostęp: 19.11.2020].
410. *Tacis Project SMERUS9501. Tehniceskoe sodejstvie v sozdanii Resursnogo centra malogo predprinimatel'stva. Innovacionnye processy w malom predprinimatel'stve*, rscme.ru/library/df/3537/10001 [dostęp: 25.09.2017].
411. Tao B., *Vivante Internet of Things (IoT) Solutions*, <https://bensontao.wordpress.com/2013/10/06/vivante-internet-of-things/> [dostęp: 28.10.2020].
412. Timashev R., *SMB Virtualization Data Protection Report*, <https://www.veeam.com/pl/news/problemy-zwiazane-z-tworzeniem-kopii-zapasowych-i-odtwarzaniem-danych.html> [dostęp: 28.09.2017].
413. *Time Management for a Small Business*, https://www.sba.gov/sites/default/files/files/PARTICIPANT_GUIDE_TIME_MANAGEMENT.pdf [dostęp: 20.11.2020].
414. Toftoy C.N., Chatterjee J., *The value of mission statements for small businesses*, yourbizplan.org/CD_DSBDC/Business_start.../handout_05.pdf [dostęp: 26.09.2017].
415. *Transformacja cyfrowa – czym jest i po co to robić?*, <https://global4net.com/ecommerce/transformacja-cyfrowa-czym-jest-i-po-co-to-robic/> [dostęp: 26.11.2020].

416. Von Bergen C.W., Benco D.C., *A Balanced Scorecard for Small Business*. https://nanopdf.com/download/balanced-scorecard-for-small-business-pc_pdf [dostęp: 16.11.2020].
417. Waszczyk M., Kubka J., *Wewnętrzne trudności strategicznej karty wyników a wielkość przedsiębiorstw*, http://server213334.nazwa.pl/Stroyny_WWW_/waszczyk/wp-content/uploads/2020/09/Waszczyk_Kubka_BSC_1_4_PL.pdf [dostęp: 15.11.2020].
418. Wawak T., *Lider i przywódca zmian*, <http://tadeusz.wawak.pl/content/lider-i-przywodca--zmian> [dostęp: 2.02.2017].
419. Wawak T., *TQM – miękka koncepcja zarządzania*, <https://tadeusz.wawak.pl/content/tqm-miekka-koncepcja-zarzadzania> [dostęp: 4.09.2019].
420. *What is Digital Transformation?*, <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/> [dostęp: 26.11.2020].
421. *Why Customer Satisfaction Is Essential for Your Small Business*, <https://www.fool.com/the-blueprint/customer-satisfaction/> [dostęp: 21.11.2020].
422. *World's Top Global Mega Trends To 2025 and Implications to Business, Society and Cultures. Executive Summary*, Frost and Sullivan, <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2016/01/Megatrends-2025-Frost-and-Sullivan.pdf> [dostęp: 15.10.2020].
423. Wtulich P., *Cyfrowa transformacja... od podstaw*, <https://www.cxo.pl/news/Cyfrowa-transformacja-od-podstaw,406745.html> [dostęp: 13.09.2020].

Akty prawne:

424. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807).
425. Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu (Dz.Urz. UE L 187, t. 57).
426. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz.U. 2007, nr 251, poz. 1885) – Załącznik.

Spis tabel

Tabela 1.1. <i>Determinanty procesu zarządzania w małych przedsiębiorstwach</i>	22
Tabela 1.2. <i>Determinanty rozwoju małych przedsiębiorstw w Polsce</i>	39
Tabela 2.1. <i>Trendy współczesnego zarządzania (w %)</i>	53
Tabela 2.2. <i>Najczęściej stosowane metody zarządzania w badaniach Bain & Company</i>	61
Tabela 3.1. <i>Kluczowe czynniki wpływające na wykorzystanie współczesnych metod zarządzania w małych i dużych przedsiębiorstwach</i>	68
Tabela 3.2. <i>Przyczyny braku innowacji oraz bariery innowacyjności w małych przedsiębiorstwach w latach 2014-2016</i>	78
Tabela 3.3. <i>Sfery problemowe w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami oraz wdrożenia metod i narzędzi z badania Bain & Company (w % od liczby badanych przedsiębiorstw)</i>	82
Tabela 5.1. <i>Wykorzystanie benchmarkingu w małych przedsiębiorstwach</i>	109
Tabela 5.2. <i>Najważniejsze bariery we wdrażaniu koncepcji TQM do organizacji</i>	113
Tabela 8.1. <i>Poziomy dojrzałości cyfrowej organizacji</i>	158

Spis rysunków

Rysunek 1.1. <i>Proces zarządzania organizacją</i>	22
Rysunek 1.2. <i>Specyficzne cechy planowania w małych przedsiębiorstwach</i>	24
Rysunek 1.3. <i>Cechy systemów zarządzania zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach</i>	28
Rysunek 1.4. <i>System kontroli w małych przedsiębiorstwach</i>	29
Rysunek 1.5. <i>Ewolucja małego przedsiębiorstwa</i>	32
Rysunek 1.6. <i>Model rozwoju małego przedsiębiorstwa według ASK</i>	34
Rysunek 1.7. <i>Najważniejsze determinanty zarządzania rozwojem MŚP</i>	36
Rysunek 1.8. <i>Wewnętrzne i zewnętrzne bariery uniemożliwiające rozwój małych przedsiębiorstw</i>	37
Rysunek 2.1. <i>Megatrendy XXI w. oraz ich wzajemne powiązania</i>	49
Rysunek 2.2. <i>Wykorzystanie megatrendów do budowy strategii rozwoju przedsiębiorstwa</i>	50
Rysunek 3.1. <i>Innowacyjność małych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2016-2018 (w %)</i>	81
Rysunek 4.1. <i>Strategiczna karta wyników</i>	92
Rysunek 4.2. <i>Strategiczne motywy fuzji i przejęć</i>	100
Rysunek 4.3. <i>Proces planowania scenariuszowego</i>	104
Rysunek 5.1. <i>Piramida TQM</i>	111
Rysunek 5.2. <i>Konceptualny model wdrażania zarządzania zwinnego</i>	117
Rysunek 5.3. <i>Elementy kluczowych czynników sukcesu (KCS) decydujących o pomyślnym wdrożeniu Lean Management w małych przedsiębiorstwach</i>	126
Rysunek 6.1. <i>Ścieżki klientów tradycyjnych i cyfrowych</i>	138
Rysunek 7.1. <i>Procesy w cyklu zarządzania wiedzą</i>	151
Rysunek 8.1. <i>Komponenty e-biznesu</i>	161

Spis wykresów

Wykres 2.1. <i>Liczba wykorzystanych przez przedsiębiorstwa współczesnych metod zarządzania w latach 1993-2017</i>	63
Wykres 3.1. <i>Innowacyjność małych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2016-2018 (w %)</i>	72