

Janusz Marek Lichtarski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

CELOWOŚĆ WDRAŻANIA I STOSOWANIA WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJI I METOD ZARZĄDZANIA W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

1. Wstęp

W ostatnich latach zarówno w teorii, jak i w praktyce gospodarczej obserwujemy powstawanie i dynamiczny rozwój wielu współczesnych koncepcji i metod zarządzania (nazywanych też nowoczesnymi czy przekrojowymi). Wdrażanie i stosowanie tych rozwiązań motywowane jest chęcią poszukiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku i stanowi odpowiedź zarządzających na wzrost burzliwości otoczenia. Dotyczy to w zasadzie wszystkich przedsiębiorstw, bez względu na ich wielkość, wiek, profil działalności czy branżę, w jakiej funkcjonują. Wiele z nowoczesnych koncepcji stworzono dla dużych podmiotów i na ich gruncie były one sprawdzane i rozwijane, jak np. *lean management*, pochodzący z koncernu Toyota. Powstają zatem następujące pytania:

- czy problemy występujące w małych firmach (charakterystyczne dla nich, wynikające z ich specyfiki) mogą być rozwiązywane za pomocą współczesnych koncepcji zarządzania (bądź ich elementów) i czy celowe jest ich wdrażanie w małych przedsiębiorstwach?
- jeżeli tak, to w jakiej formie: czy mogą być wykorzystane w swojej obecnej postaci, a jeśli nie to jakie powinny być kierunki modyfikacji czy adaptacji poszczególnych rozwiązań?

Celem niniejszego opracowania jest poszukiwanie odpowiedzi na postawione pytania. Zasadność wskazywania tego rodzaju problemów wydaje się wynikać ze szczególnej specyfiki małych przedsiębiorstw, syntetycznie zarysowanej w kolejnym punkcie artykułu. Przedstawiona lista pytań nie wyczerpuje problemu i z pewnością można byłoby postawić wiele innych ciekawych tez, dotyczących skuteczności i efektywności stosowania współczesnych koncepcji i metod zarządzania w małych firmach. Problem pozostaje zatem otwarty.

Wyjaśnienia wymagają dwie, jak się wydaje, istotne kwestie. Pierwsza dotyczy tego, iż ze względu na wielość i różnorodność współczesnych koncepcji i metod zarządzania trudno jest mówić o nich jako o jednolitej zbiorowości. Nie jest to bowiem homogeniczna grupa i każde z rozwiązań ma pewne specyficzne własności. Podejmując problem celowości wdrażania współczesnych koncepcji i metod zarządzania (traktowanych łącznie), konieczne są pewne uogólnienia i uproszczenia. Druga kwestia dotyczy wielkości podmiotów, których dotyczą rozważania. Obserwacje i doświadczenia autora wskazują, że powszechnie używane pojęcie sektora MŚP jest bardzo pojemne i zaliczone do niego przedsiębiorstwa dość istotnie różnią się od siebie. Problemy związane z zarządzaniem i sposobami ich rozwiązywania wydają się w średnich przedsiębiorstwach bliższe problemom spotykanym w dużych podmiotach, niż tym, które występują w małych firmach – w związku z tym uwagę skupiono jedynie na tych ostatnich (włączając w tę grupę również mikroprzedsiębiorstwa). W rozważaniach wykorzystano obserwacje, doświadczenia praktyczne i wyniki badań prowadzonych przez autora, a także liczne spostrzeżenia i opinie pracowników Katedry Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, prezentowane podczas zebrań naukowych związanych z redakcją zespołowego opracowania poświęconego problemom istoty i tworzenia małego przedsiębiorstwa, jego funkcjonowania oraz zarządzania nim.

2. Istota małych przedsiębiorstw i ich rola w gospodarce

W literaturze istnieje wiele klasyfikacji przedsiębiorstw pod względem ich wielkości i, co za tym idzie, wiele różnych definicji małego przedsiębiorstwa. Wynika to m.in. z tego, iż przez wiele lat nie było w kraju jednej powszechnie uznanej i obowiązującej definicji¹. Poszczególne koncepcje uwzględniają wiele kryteriów ilościowych i jakościowych. Definicje uwzględniające kryteria ilościowe mają na celu określenie wielkości przedsiębiorstwa za pomocą pewnych bezwzględnych miar, jak np. wielkość zatrudnienia, wartość obrotu czy kapitału. Na przykład zgodnie z obowiązującą od 1 stycznia 2005 r. definicją wynikającą z Rozporządzenia Komisji Europejskiej 70/2001, zmienionego przez Rozporządzenie 364/2004:

- mikroprzedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 10 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 2 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 mln euro,
- małe przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 50 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 10 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln euro.

¹ Obecnie, zgodnie z wytycznymi UE i ustawą o swobodzie działalności gospodarczej, za definicję taką uznaje się przedstawioną w dalszej części opracowania definicję Komisji Europejskiej.

Przedstawiona definicja dotyczy tzw. przedsiębiorstw niezależnych. W przedsiębiorstwach partnerskich i związanych stosowane są dodatkowe obostrzenia dotyczące wielkości udziałów i głosów innych jednostek.

Zbliżoną definicję zawiera ustawa o rachunkowości, w której wyróżnione zostały jednostki gospodarcze, mogące sporządzać sprawozdanie finansowe w formie uproszczonej ze względu na swą wielkość. Spełniać muszą one jednocześnie dwa z trzech warunków: średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty musi wynosić nie więcej niż 50 osób, suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego w walucie polskiej nie może przekraczać równowartości 2 mln euro, przychody netto ze sprzedaży produktów i towarów oraz operacji finansowych w walucie polskiej nie mogą przekraczać równowartości 4 mln euro [Ustawa..., art. 50, ust. 2].

Do analizy problemów związanych z zarządzaniem przydatne (a obecnie dość często pomijane) wydają się definicje bazujące na kryteriach jakościowych. Podkreśla się w nich przede wszystkim takie cechy małego przedsiębiorstwa, jak (zob.: [Safin 2003, s. 36-41; *Ekonomika i zarządzanie...* 2001, s. 60]):

- jedność własności i zarządzania, co oznacza że właściciel sam zarządza przedsiębiorstwem, osobiście podejmując większość decyzji,
- specyficzny typ gospodarki finansowej, opartej w dużym stopniu na zasobach własnych (rodzinnych), mocno związanej z gospodarką finansową właściciela i rzadko korzystającej z długoterminowych kredytów bankowych,
- niezależność ekonomiczna i prawna, przejawiająca się możliwością wprowadzania w życie inicjatyw we własnym zakresie i na własne ryzyko,
- specyficzna struktura organizacyjna i metody zarządzania, cechujące się prostotą, niskim stopniem formalizacji, otwartością na zmiany i dużą elastycznością,
- bezpośredni kontakt właściciela z pracownikami, umożliwiający kształtowanie bezpośrednich i nieformalnych relacji, stosowanie stylu kierowania charakteryzującego się zaangażowaniem i kształtowanie klimatu organizacyjnego zbliżonego do rodzinnego.

Przedstawione cechy dość dobrze odzwierciedlają specyfikę małych przedsiębiorstw, jednak ich ogólność i brak jednoznacznych kryteriów uniemożliwiają precyzyjną klasyfikację podmiotów (nie ma jasnego określenia, które z cech i w jakim stopniu powinno spełniać przedsiębiorstwo, aby zostało uznane za małe). Słabości definicji zarówno jakościowych, jak i ilościowych sprawiają, że podejmuje się próby tworzenia definicji uwzględniających elementy ilościowe i jakościowe (mieszane). Jednym z przykładów takiej definicji, w której oprócz kryteriów jakościowych uwzględniane są także kryteria ilościowe, jest definicja sformułowana w Anglii w 1971 r., zawarta w tzw. raporcie Boltona, zgodnie z którą małe przedsiębiorstwo ma względnie mały udział w rynku, jest kierowane bezpośrednio przez właściciela (grupę właścicieli), nie posiada rozbudowanej struktury organizacyjnej, nie ma dostępu do rynku kapitałowego, zatrudnia poniżej 200 osób w przedsiębiorstwach prze-

twórczych i poniżej 250 osób w przedsiębiorstwach budowlanych oraz wykazuje roczny obrót mniejszy niż 50 000 funtów (w handlu detalicznym).

W niniejszym opracowaniu przez pojęcie „mała firma” rozumieć będziemy przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 50 pracowników, którego obroty i suma bilansowa nie przekraczają 10 mln euro, pamiętając również o wyróżnionych cechach jakościowych. Tak pojmowana mała firma zawiera w sobie mikroprzedsiębiorstwo (podobnie w swoich raportach czynią niektóre instytucje, np. PARP, a także ośrodki badawcze).

Małe przedsiębiorstwa odgrywają istotną rolę w gospodarce każdego kraju. Analizując dane dotyczące ich znaczenia w polskiej gospodarce, należy podkreślić, że stanowią one ok. 98% ogółu zarejestrowanych w kraju podmiotów gospodarczych, wytwarzają łącznie ok. 38% PKB i w sektorze rynkowym dają pracę ok. 46% ogółu zatrudnionych [Raport o stanie..., 2003]. Przedstawione dane zdają się potwierdzać zasadność poruszania problemów związanych z zarządzaniem małymi przedsiębiorstwami, w tym analizowania celowości wdrażania i stosowania współczesnych koncepcji oraz metod zarządzania.

3. Współczesne koncepcje i metody zarządzania w teorii i w praktyce

Do grupy współczesnych koncepcji i metod zarządzania najczęściej zalicza się takie rozwiązania, jak: controlling, logistyka, marketing, zarządzanie przez jakość (*total quality management*), reengineering (*business proces reengineering*), *lean management*, zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*), koncepcje organizacji wirtualnej i organizacji uczącej się, outsourcing czy benchmarking. Wielość, różnorodność i niedookreśloność wskazanych rozwiązań powodują powstawanie dylematów związanych z ich wykorzystaniem i wywołuje liczne dyskusje. Zdania na temat ich pojmowania są bowiem bardzo zróżnicowane. Jedni autorzy traktują je jako filozofie czy koncepcje zarządzania, podczas gdy inni – jako metody lub narzędzia. Odmienne są również zdania na temat ich genezy, treści, klasyfikacji oraz wzajemnych relacji. Nie chcąc po raz kolejny poruszać tego problemu, zastosujemy uogólnienie i uproszczenie, polegające na tym, że wszystkie omawiane rozwiązania zaliczone zostaną do jednej grupy szeroko rozumianych **nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania**.

Przywołane koncepcje i metody zarządzania są bardzo zróżnicowane pod względem swej istoty, obszaru oddziaływania, poziomu ogólności, stopnia skomplikowania, genezy, możliwości praktycznego zastosowania itd. Jedne z nich mają na celu integrację i koordynację funkcji zarządzania, jak np. controlling, inne wspomagają określone funkcje podstawowe, jak np. koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, wspierająca realizację funkcji kadrowej; jedne zorientowane są na

wspomaganie tzw. sfery eksploatacyjnej, jak np. controlling czy logistyka, inne dotyczą procesu przeprowadzania zmian w organizacji, jak np. reengineering czy *lean management*; jedne są silnie rozbudowane w warstwie narzędziowej, jak np. zarządzanie jakością, bazujące m.in. na procedurach ISO, podczas gdy inne mają bardziej ogólny (ideowy) charakter, jak np. koncepcje organizacji wirtualnej czy organizacji uczącej się.

Mimo licznych różnic, wskazane koncepcje i metody zarządzania mają pewne wspólne elementy. Możemy do nich zaliczyć ogólny cel ich stosowania. Bez względu na treść, obszar oddziaływania czy stopień operacjonalizacji poszczególnych rozwiązań, ogólny cel ich stosowania jest taki sam – wspomaganie funkcjonowania i rozwoju firmy (przeprowadzania zmian) i usprawnianie procesu zarządzania.

Zastosowanie współczesnych koncepcji i metod zarządzania w praktyce przedsiębiorstw i jednostek samorządowych przedstawia się rozmaicie w świetle różnych badań. Odmienne perspektywy, próby i narzędzia badawcze sprawiają, że wyniki uzyskiwane przez poszczególnych autorów przedstawiają zgoła odmienny obraz rzeczywistości (choć istnieją również podobieństwa i można na ich podstawie wyciągać pewne ogólne wnioski). Trudno zatem syntetycznie omówić zakres ich praktycznego wykorzystania.

4. Celowość wdrażania współczesnych podejść w małych przedsiębiorstwach

Przydatność i możliwości wykorzystania współczesnych koncepcji i metod zarządzania w praktyce małych firm mogą budzić wątpliwości. Przedstawiona wcześniej specyfika małych firm pozwala przypuszczać, iż w swojej działalności napotykają one problemy nieco innej natury niż problemy występujące w dużych organizacjach. Często pojawia się opinia, że na potrzeby małych (i średnich) firm należałoby opracować nową teorię zarządzania, uwzględniającą specyfikę i charakter problemów występujących w tej klasie podmiotów. Dotyczy to również obszaru współczesnych koncepcji i metod zarządzania, które, zdaniem wielu przedstawicieli środowiska naukowego i praktyki gospodarczej, nie „pasują” do problemów i potrzeb małej firmy. Należy bowiem pamiętać, że wiele z przywołanych koncepcji zorientowanych jest na integrację elementów podzielonych w wyniku zwiększenia specjalizacji (poziomej i pionowej), powodowanej m.in. wzrostem organizacji – stąd np. określenie „przekrojowe koncepcje zarządzania”. Przykładem może być podejście procesowe, które integruje realizowane przez organizację funkcje organiczne, czy koncepcja controllingu, integrująca funkcje zarządzania. W małych firmach podejście procesowe jest czymś naturalnym i „wrodzonym”, ponieważ realizowane w nich procesy nie są tak bardzo podzielone w wyniku specjalizacji, jak w dużych podmiotach. Podobnie w przypadku controllingu – integracja funkcji pla-

nowania i kontroli poprzez wdrażanie rozwiązań takich jak controlling często nie jest konieczna w małej firmie, gdyż funkcje te skupione są w rękach właściciela. Istotę prezentowanych rozważań dobrze oddaje stwierdzenie jednego z właścicieli małej firmy, który, zapytany o potrzebę zastosowania controllingu w jego firmie, odpowiedział: „A po co mi controlling? Ja mam controlling w głowie”. Małe firmy mają więc elementy wybranych koncepcji i metod zarządzania niejako w swojej naturze, a część z omawianych koncepcji wdrażana jest do dużych podmiotów po to, aby upodobnić je do małych przedsiębiorstw – tj. sprawić, by były bardziej elastyczne, bardziej otwarte na zmiany itp. Inne koncepcje o systemowym charakterze, np. *total quality management*, również mogą się okazać niepotrzebne małym firmom. Właściciel zatrudniający kilku pracowników w trosce o zadowolenie klienta może bowiem osobiście i bezpośrednio czuwać nad jakością oferowanych przez firmę produktów czy usług. Przy odpowiedniej kulturze pracy i motywacji pracowników nie ma potrzeby wdrażania systemowych i kompleksowych rozwiązań w celu zadbania o pożądaną jakość. Prezentowane rozważania można rozszerzyć na inne koncepcje, takie jak logistyka, *human resources management* itp., poddając pod wątpliwość zasadność ich wdrażania i stosowania w małych firmach. Nie oznacza to jednak, że w praktyce zarządzania małymi podmiotami w ogóle nie należy wykorzystywać dorobku z tego obszaru. Niektóre ze współczesnych koncepcji i metod mogą być z powodzeniem stosowane w małych firmach, przynosząc wymierne korzyści. Przykładem może być koncepcja outsourcingu. Realizacja niektórych funkcji, np. księgowości, obsługi prawnej i informatycznej, ochrony, sprzątnięcia itp., przez zewnętrzne podmioty przynosi korzyści w postaci podniesienia jakości realizowanych świadczeń i obniżki kosztów (pod warunkiem, że wykonują to wyspecjalizowane podmioty). Podobnie z metodą benchmarkingu. Małe firmy, ze względu na posiadanie niewielkich środków finansowych, mają ograniczone możliwości prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej. Naśladownictwo i wykorzystywanie zewnętrznych wzorców są więc wskazane.

Wydaje się, że mimo sygnalizowanych wcześniej wątpliwości, pewne założenia i elementy właściwie wszystkich wskazanych koncepcji i metod zarządzania mogą być z powodzeniem wprowadzone do praktyki małych przedsiębiorstw, przyczyniając się do poprawy procesu zarządzania w tych jednostkach. Jednym z argumentów przemawiających za zasadnością ich stosowania jest kształtowanie świadomości i postaw pracowników. Przykładowo upowszechnianie założeń i narzędzi controllingu rozwija świadomość ekonomiczną, a założeń i zasad TQM buduje orientację pro jakościową. Powoduje to, że mała firma przygotowuje się niejako na problemy, które spotkać ją mogą w dalszych fazach rozwoju.

Jaką postać powinny mieć współczesne rozwiązania, aby możliwe i zasadne było ich wykorzystanie w małych firmach? Zakładając, iż w ramach każdej omawianej koncepcji zarządzania możliwe jest wyróżnienie dwóch warstw, a mianowicie warstwy ideowej (filozoficznej) i narzędziowej, możemy postawić tezę, iż sto-

sowane w małych firmach rozwiązania są i powinny być zbliżone w warstwie ideowej do rozwiązań wykorzystywanych w dużych organizacjach i odmienne w warstwie narzędziowej². Podstawowe założenia i postulaty mają bowiem ogólny i uniwersalny charakter. Bez względu na wielkość firmy, celem np. TQM jest podniesienie jakości, celem controllingu – sterowanie kosztami, a logistyki – usprawnianie przepływów materiałowych i informacyjnych w organizacji. Odmierna sytuacja ma miejsce w warstwie narzędziowej. Instrumentarium wykorzystywane w małych firmach w ramach określonych koncepcji jest i powinno być mniej rozbudowane i uproszczone. Jest to uzasadnione i pożądane, biorąc pod uwagę specyfikę małych firm czy przepisy prawne regulujące ich działalność, umożliwiające np. prowadzenie uproszczonej księgowości. Inaczej wyglądać będą procedury zapewnienia jakości w małej firmie, inną postać będzie miało budżetowanie kosztów w ramach koncepcji controllingu (inne są bowiem układy i szczegółowość ewidencji kosztów, odmienne potrzeby kadry zarządzającej itp.). W dużych firmach są stosowane rozbudowane i sformalizowane narzędzia, często wspierane rozwiązaniami informatycznymi, ponieważ takie są potrzeby i wymagania tych podmiotów. W małych firmach możliwe jest realizowanie tych samych celów, np. dbanie o jakość, kontrolowanie kosztów czy uczenie się w ramach koncepcji organizacji uczącej się, z wykorzystaniem skromnych i prostych narzędzi. Do realizacji polityki jakości wystarczą odpowiednie warunki i kultura pracy, do budżetowania i kontroli kosztów z powodzeniem wykorzystać można arkusz kalkulacyjny, a zdobywanie, przechowywanie i przekazywanie informacji odbywać się może przez spotkania, nieformalną wymianę poglądów, sporządzanie notatek itp. Stosowanie rozbudowanych i sformalizowanych instrumentów mogłoby powodować skostnienie i „usztynienie” małej firmy, nie wspominając o kosztach ich wdrożenia.

Trudno jest zająć jednoznaczne stanowisko w kwestii celowości stosowania współczesnych koncepcji i metod zarządzania w małych firmach. Warto jednak podkreślić, że wiedza na ich temat jest potrzebna właścicielom i menedżerom małych firm, bez względu na to czy będzie mogła być wykorzystana w całości i w bezpośredni sposób. Badania empiryczne wskazują, że wykorzystanie nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania jest mniejsze w małych, niż w średnich i dużych przedsiębiorstwach (zob. np. tab. 1). W pozostałych koncepcjach i metodach zarządzania, np. controllingu, organizacji wirtualnej czy uczącej się, wyniki badań są podobne. Koncepcje te w małych firmach są z reguły również mniej rozbudowane i zaawansowane [Lichtarski, Nowosielski 2004, s. 26].

² Warstwa ideowa (filozoficzna) zawiera główne założenia koncepcji, jej orientację i ogólne postulaty, takie jak np. orientacja na klienta w koncepcji marketingu, orientacja procesowa w koncepcji reengineeringu czy doskonalenie jakości w *total quality management*. Warstwę instrumentalną stanowią natomiast konkretne narzędzia wykorzystywane w ramach danej koncepcji (niekoniecznie powstałe na jej gruncie), np. procedury w *total quality management*, reklama w marketingu, rachunek kosztów w controllingu itd.

Tabela 1. Stosowanie wybranych koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach różnej wielkości

Koncepcja (elementy)	Przedsiębiorstwa (w %)		
	małe (n = 90)	średnie (n = 120)	duże (n = 156)
Zarządzanie jakością	62	68	83
Outsourcing	31	38	47
Benchmarking	53	43	50
Reengineering	8	24	48
Lean management	73	67	48

Źródło: [Lisiecki 2001, s. 327-340].

Ten stan rzeczy wynikać może z różnorodnych przyczyn. Po pierwsze może to być potwierdzenie, że małe firmy nie potrzebują nowoczesnych, kompleksowych koncepcji i metod zarządzania do rozwiązywania swoich problemów. Kolejna przyczyna wynikać może z barier występujących podczas wdrażania tych rozwiązań w małych firmach, związanych m.in. z brakiem środków finansowych, niskimi kwalifikacjami menedżerskimi właścicieli czy z trudnościami psychologicznymi. Inna przyczyna może być związana z tym, iż ze względu na ograniczone zasoby właściciele małych firm dokładniej analizują swoje potrzeby i w mniejszym stopniu ulegają panującym modom czy zabiegom marketingowym firm konsultingowych niż menedżerowie zatrudnieni w dużych podmiotach. Przyczyn tych może być znacznie więcej.

5. Podsumowanie

Rekapitulując dotychczasowe rozważania, należy podkreślić, że zasadność stosowania współczesnych koncepcji i metod zarządzania w małych przedsiębiorstwach zależy od sytuacji, w jakiej znajduje się firma. Specyfika tej klasy wielkości przedsiębiorstw i charakter występujących w nich problemów sprawiają, że powstają liczne wątpliwości, co do celowości ich stosowania, tzn. możliwości rozwiązania konkretnych trudności. Problemy spotykane w małych firmach niekiedy wymagać mogą stosowania innych środków zaradczych. Kolejne kwestie to skuteczność i efektywność stosowania tych koncepcji. Może się bowiem okazać, że wdrożenie danej koncepcji jest celowe, gdyż teoretycznie dzięki jej pomocy można rozwiązać określone problemy, ale w danych warunkach jej wdrożenie może być nieskuteczne (np. ze względu na opory pracowników lub brak niezbędnych środków finansowych), a nawet jeśli będzie skuteczne i problem rzeczywiście zostanie rozwiązany, to pozostaje kwestia relacji nakładów poniesionych implementację i rozwój koncepcji do uzyskanego dzięki jej wykorzystaniu wzrostu przychodów. W małych firmach wydaje się to bardziej istotne, ponieważ w odróżnieniu od dużych podmiotów ponoszone nakłady muszą się szybciej zwracać – mała firma nie może sobie pozwolić na długotrwałe obniżenie efektywności i brak zysku w dłuższym okresie.

Wiele koncepcji i metod zarządzania zarówno tradycyjnych (od Taylora i Fayola począwszy), jak i współczesnych powstało z przeznaczeniem ich wykorzystania w dużych podmiotach. Wydaje się, że w małych firmach można wykorzystać pewne elementy nowoczesnych rozwiązań, jednak koncepcje te należałoby dostosować do specyfiki małych podmiotów. W przypadku głównych założeń i postulatów każdej koncepcji można mówić o ich wykorzystaniu w obecnej postaci, natomiast w warstwie instrumentalnej konieczne będzie dostosowanie i uproszczenie wykorzystywanych narzędzi do potrzeb i możliwości konkretnego podmiotu.

Literatura

- Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 1996.
- Bogdanienko J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, TNOiK, Toruń 2002.
- Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. Piasecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Ekonomika małych i średnich przedsiębiorstw*, red. G. Sobczyk, Difin, Warszawa 2004.
- Gemza J., *Specyfika organizowania controllingu w małej firmie produkcyjnej*, „Przegląd Organizacji” 1998 nr 7-8.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Hülseberg F., Wróbel J., *Controlling*, TNOiK, Zielona Góra 1995.
- Jagoda H., *Koncepcje przekrojowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Więcej pytań czy odpowiedzi?* „Przegląd Organizacji” 1999 nr 2.
- Jagoda H., Lichtarski J., *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 1.
- Lichtarski J., *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji” 1999 nr 1.
- Lichtarski J.M., Nowosielski K., *Pomiar zaawansowania controllingu*. „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2004 nr 9.
- Lisiecki M., *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa 2001.
- Martyniak Z., *Nowe koncepcje i metody zarządzania*, AE, Kraków 2002.
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, AE, Wrocław 2001.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, opracowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości 2003.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?* PWE, Warszawa 2000.
- Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, AE, Wrocław 2003.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (DzU 1994 nr 121, poz. 591).
- Vollmuth H. J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- www.konkurencyjnosc.gov.pl.
- www.parp.gov.pl.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

SUITABLENESS OF IMPLEMENTATION OF MODERN CONCEPTS AND METHODS OF MANAGEMENT INTO THE PRACTICE OF SMALL ENTERPRISES

Summary

There is a lot of modern concepts and methods of management, both in theory and practice. Most of them are dedicated to large enterprises and corporations. This raises a question about the suitability of implementation of this kind of solutions into the practice of small firms. The specific of small enterprises causes that they may not need such solutions, because of simplicity and informal character of management system. In spite of presented doubts, it is possible and suitable to implement some elements of modern approaches, but the question concerns the directions of their modifications. The proposition is to make use of general principles in their present shape and make the tool kit shorter and more simply.