

**PRACE NAUKOWE**

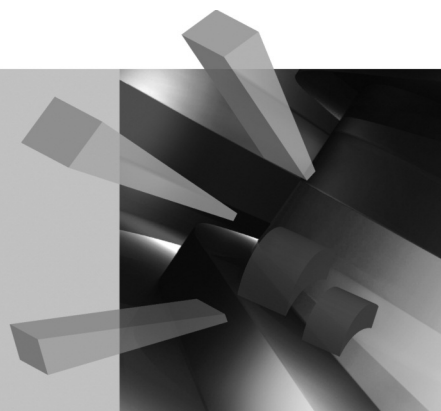
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**219**

# Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją  
**Jana Skalika**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,  
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej  
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-123-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Robert Banasiak:</b> Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw .....	11
<b>Grzegorz Belz:</b> Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....	18
<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju .....	29
<b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu .....	38
<b>Szymon Cyfert:</b> Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw .....	46
<b>Maciej Czarnecki:</b> Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
<b>Krzysztof Ćwik:</b> Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne .....	72
<b>Marta Gancarczyk:</b> Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym .....	81
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa .....	88
<b>Monika Kłos:</b> Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
<b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji .....	103
<b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
<b>Krystyna Kubik:</b> Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw .....	129
<b>Anna Kwiecień:</b> Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw .....	141
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej .....	147
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

<b>Joanna Mróz:</b> Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku .....	179
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
<b>Jacek Pasieczny:</b> Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
<b>Magdalena Pichlak:</b> Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
<b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji .....	211
<b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw .....	219
<b>Jan Skalik:</b> Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój .....	227
<b>Anna Sławik:</b> Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce .....	235
<b>Sylvia Stańczyk:</b> Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm .....	242
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
<b>Aleksandra Sus:</b> Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw .....	258
<b>Witold Szumowski:</b> Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
<b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....	275
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu .....	294
<b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia .....	301
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

## Summaries

<b>Robert Banasiak:</b> Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises .....	17
<b>Grzegorz Belz:</b> Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
<b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
<b>Szymon Cyfert:</b> Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
<b>Maciej Czarnecki:</b> Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
<b>Krzysztof Ćwik:</b> Business group as a way to continue the company growth	71
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
<b>Marta Gancarczyk:</b> Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
<b>Katarzyna Grzesik:</b> The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
<b>Monika Kłos:</b> The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
<b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth .....	111
<b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The active inertia trap and changing managerial stereotypes .....	128
<b>Krystyna Kubik:</b> A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
<b>Anna Kwiecień:</b> Commitment of employees as a way to business development.....	146
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Enterprise's growth and development by projects.....	164
<b>Joanna Mróz:</b> Cultural determinants of growth and development of enterprises .....	171

<b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study .....	188
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
<b>Jacek Pasieczny:</b> Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
<b>Magdalena Pichlak:</b> Leadership as a factor of development and growth of innovative organization .....	210
<b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization .....	218
<b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises .....	226
<b>Jan Skalik:</b> The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
<b>Anna Sławik:</b> Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
<b>Sylvia Stańczyk:</b> Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relational business growth models .....	257
<b>Aleksandra Sus:</b> Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
<b>Witold Szumowski:</b> Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
<b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Directions of development of sports undertakings, barriers to growth .....	300
<b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization .....	309
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective .....	318
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development .....	325

**Krystyna Kubik**

Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

---

## MENEDŻER WOBEC BARIER ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono działania menedżera w procesie usuwania barier rozwoju MŚP. Dokonano identyfikacji barier, które zdaniem autorki stanowią największe zagrożenie w rozwoju małych firm. Wszelkie problemy przedsiębiorstwa rozwiązuje menedżer, dlatego podkreślono ważność jego roli, jaką odgrywa w rozwoju organizacji. Współczesna rzeczywistość wymaga od menedżera kompetencji, skuteczności, mądrości życiowej, empatii oraz dbałości o ludzi, którymi kieruje i wspólnie z którymi odnosi sukcesy bądź porażki. Kreatywny menedżer nie ucieka od problemów, wprowadza zmiany innowacyjne, które stanowią klucz do sukcesu. Determinuje pracowników do podnoszenia kwalifikacji zawodowych, a także odpowiedzialności za los firmy i jej dobrą pozycję na konkurencyjnym rynku.

**Słowa kluczowe:** menedżer, przedsiębiorstwo, zarządzanie, zmiany, innowacje.

### 1. Wstęp

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw odgrywa główną rolę w gospodarce lokalnej i krajowej. Małe przedsiębiorstwa, często rodzinne, tworzą nowe miejsca pracy i przyczyniają się do rozwoju nowych dziedzin produkcji, nowych rodzajów usług, tym samym zaspokajając potrzeby klientów. Ich działalność jest jednym z podstawowych źródeł wzrostu gospodarczego. Polski sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) stanowi coraz bardziej liczną grupę zawodową i społeczną, która jest niezwykle istotna z politycznego i gospodarczego punktu widzenia.

MŚP najłatwiej i najszybciej dostosowują się do zmieniających się warunków otoczenia, tworzą największą liczbę miejsc pracy, wykorzystując przy tym lokalne zasoby, oraz są kooperantami dużych firm, dostarczając im swoje produkty i usługi jako dobra komplementarne [Pilch 2008, s. 4].

Rozwój determinują warunki, w jakich firma powstaje, oraz to, jakimi środkami dysponuje w momencie wejścia na rynek, rodzaj podejmowanej przez nią działalności, wielkość osiąganego zysku. Na sukces przedsiębiorstwa znacznie wpływa bieżąca sytuacja gospodarcza oraz związane z nią trudności, jakie muszą być przezwyciężone, aby firma mogła funkcjonować na tak bardzo konkurencyjnym rynku w kolejnym roku. Przedsiębiorstwa, które utrzymują się na rynku, to takie, które po-

trafią przezwyciężyć trudności i rozwijają swoją działalność, poszerzają jej profil, zatrudniają też więcej pracowników, wypracowują zysk, inwestują, wprowadzają zmiany i innowacje. Takie działania pozwalają firmie na osiągnięcie stabilności gospodarczej.

MŚP w swoich działaniach napotyka wiele barier, które często uwarunkowane są czynnikami zewnętrznymi, np. takie jak wysokie opodatkowanie działalności, uciążliwe procedury administracyjne, brak jednoznaczności przepisów podatkowych i wiele innych.

Ważnym aspektem utrzymania się firmy na konkurencyjnym rynku jest jej dostosowanie się do otoczenia lokalnego i zaspokajania potrzeb jego społeczności.

Celem niniejszych rozważań jest zwrócenie uwagi na ważny aspekt roli menedżera w identyfikacji barier rozwoju MŚP oraz ich usuwaniu. Autorka postawiła dwie hipotezy.

Hipoteza 1. Przypuszcza się, że menedżer ma decydujący wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, którym zarządza.

Hipoteza 2. Zakłada się, że innowacyjność jest komplementarnym atrybutem konkurencyjności i stanowi kluczowy czynnik dla usuwania barier rozwoju firmy.

Wielu menedżerów, szczególnie z sektora MŚP, nie do końca daje sobie radę z usuwaniem wszelkich barier. Powodem jest brak stosownej wiedzy i niechęć do wprowadzania zmian. Małe przedsiębiorstwa wyrosły na bazie rodzinnych biznesów, a ich właściciele uczyli się na własnych doświadczeniach i błędach. Takie działania były możliwe do zaakceptowania w XX wieku. Obecnie polska gospodarka wykorzystuje mechanizmy wolnego rynku, gdzie liczy się wiedza z zakresu zarządzania, która pozwoli kadrze kierowniczej zidentyfikować bariery rozwoju firmy i niwelować je, a dzięki temu zdobyć główną pozycję na rynku lokalnym i nie tylko.

Zdaniem autorki temat ten jest szczególnie ważny w czasach, kiedy na rynku pojawia się coraz liczniejsza konkurencja, gdy o jakości już się nie mówi, ponieważ jest to oczywiste, że ona musi być. Należy zatem poznawać wiedzę teoretyczną w tym zakresie i próbować przenieść ją na grunt praktyczny, co pozwoli MŚP odnosić sukcesy i być ciągle ważnym partnerem rynkowym o silnej pozycji wobec konkurentów.

Przedsiębiorczy szef, który ma umiejętności menedżerskie oraz wprowadza innowacyjne zmiany, przyczynia się do długotrwałego sukcesu firmy pod warunkiem, że potrafi zdeterminować zespół do aktywnej pracy i budowania silnej kultury organizacyjnej.

Materiał źródłowy dla niniejszego opracowania stanowiły wybrane pozycje literatury przedmiotu, doświadczenie autorki w pracy z kadrą kierowniczą oraz wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę w latach 2007 i 2010. Badania przeprowadzane były na losowo wybranej próbie badawczej 150 menedżerów woj. podlaskiego, w którym dominują małe i średnie przedsiębiorstwa. Wyniki tychże badań



potwierdzają, że menedżer ma decydujący wpływ na los firmy i jej pozycję na konkurencyjnym rynku.

## 2. Identyfikacja barier rozwoju przedsiębiorstwa

**Barierę podażową** dotyczą rynku pracy, dużego zapotrzebowania na pracę, migracji pracowników, niechęci do zatrudniania osób niepełnosprawnych, dotyczą mocy wytwórczych, opóźnienia dynamiki inwestycji sektora MŚP (wysokie ryzyko i koszty inwestycji – skomplikowane przepisy i procedury prawne).

**Barierę popytową** to szara strefa, przedsiębiorstwa uprzywilejowane.

**Barierę finansową** to mała dostępność zewnętrznych źródeł finansowania startu i rozwoju firmy, wysokie pozapłacowe koszty pracy, wysokie opodatkowanie działalności gospodarczej.

**Barierę prawną** to nieelastyczne prawo pracy, uciążliwe procedury administracyjne, brak jednoznaczności przepisów podatkowych, niekorzystne dla pracodawców przepisy prawa pracy, skomplikowane procedury i przepisy w procesie budowlanym, uciążliwość przepisów w zakresie ochrony środowiska.

**Barierę instytucjonalną** dzielimy na:

- **Nieformalne** – niska przedsiębiorczość społeczeństwa, niechęć do ryzyka i zmian.
- **Formalne** – niedostosowanie instytucji wspierających sektor MŚP, ograniczony dostęp do instytucji badawczo-rozwojowych.

W związku z tak licznymi barierami, które ograniczają rozwój przedsiębiorstwa, a często nie z jego winy, należy na poziomie centralnym zadbać o podjęcie takich działań, które będą skuteczne w przełamywaniu barier rozwoju przedsiębiorstwa. Zdaniem autorki do takich działań należy:

- Odbiurokratyzowanie procesu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej.
- Usprawnienie sądownictwa gospodarczego.
- Ograniczenie liczby instytucji przeprowadzających kontrole w firmach.
- Wzrost stopnia innowacyjności polskiej gospodarki i ułatwienia wdrażania procesów innowacyjnych dla małych i średnich firm.
- Wspieranie sieci instytucji otoczenia biznesu oraz wszelkich form współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a jednostkami naukowymi i badawczo-rozwojowymi.

## 3. Efektywność i skuteczność menedżera w usuwaniu barier rozwoju firmy

Kierowanie ludźmi to ogromna odpowiedzialność, która polega także na rozwiązywaniu problemów interpersonalnych i instytucjonalnych, oraz determinacja pracowników do odkrywania własnych talentów i realizowania swoich marzeń.

Pracownicy oceniają swojego szefa nie za metody, które stosuje, ale za to, co dla nich robi, w jaki sposób ich traktuje, jakie daje wskazówki i czy docenia wyniki ich pracy. Pamiętać należy, że menedżer, który ma w pracy sojuszników, będzie miał też ich akceptację w podejmowanych przez siebie decyzjach.

Menedżer współczesnej organizacji potrafi inspirować swoich pracowników do twórczego działania i stwarzając okazje, zmienia ich pozytywnie [Peters 2005, s. 320]. Współczesny menedżer, aby być skutecznym, powinien mieć cechy człowieka mądrego, który potrafi przewodzić, rozpalać w innych pasję i wykorzystać ich talent. Przewodzenie ludźmi to wyjątkowa umiejętność i nie każdy tę cechę ma. Dlatego błędem jest awansowanie na stanowiska kierownicze ludzi, którzy są wybitnymi specjalistami w danej dziedzinie, ale nie mają cech przywódczych.

Skuteczność menedżera to otwartość na śmiałe, odważne inicjatywy, które pozwolą firmie być dobrze postrzeganą na konkurencyjnym rynku i na nim przetrwać. Podejmowane innowacyjne inicjatywy nie mogą być mylone z bezmyślną nieostrożnością. Chodzi w nich o przełamywanie konserwatywnych schematów działania i otaczanie się mądrymi ludźmi, którzy zechcą uczestniczyć we wprowadzaniu innowacyjnych zmian.

T. Peters uważa, że bycie liderem zespołu to „pasja, chęć życia, zaangażowanie, silna więź, wielka sprawa i gotowość do wielkich dzieł, wspólne przeżywanie, wzloty i upadki, niezaspokojenie”. Wielkość lidera polega na tym, że potrafi dostrzec to, czego nie widzą inni i co stanowi barierę w rozwoju organizacji, i robi rzeczy, które mają znaczenie. Wszystkie bariery rozwoju firmy niweluje w miarę szybko i skutecznie. Nakłania innych do podejmowania nowych wyzwań. Taki szef zatrudnia pracowników mądrych, kulturalnych, dobrych fachowców, twardo „gra”. Jest człowiekiem i popełnia błędy, inspiruje zmiany, wprowadza innowacje, w razie konieczności zaczyna wciąż od nowa. Jest pasjonatem swojej pracy, a jego pasja jest zaraźliwa.

#### **4. Menedżer MŚP w konfrontacji z kulturą i konkurencyjnością**

Wśród uwarunkowań zarówno istniejącego, jak i nowego paradygmatu zarządzania i zjawisk na szczególne wyróżnienie zasługują: globalizacja, rozwój technologii teleinformatycznych, zmiana wzorców kulturowych i poziomu aspiracji pracowników, a przede wszystkim narastająca nieprzewidywalność otoczenia. Tendencje te wskazują na kierunek zmiany paradygmatu polegający na odchodzeniu od systemów deterministycznych w kierunku indeterministycznych.

Paradygmat deterministyczny oznacza bowiem, że wszystkie zjawiska podlegają prawidłowościom przyczynowo-skutkowym, w skrajnej zaś interpretacji zakłada, że każde zdarzenie lub zjawisko ma charakter jednoznaczny i wyznaczone jest w sposób konieczny przez ogół warunków. A zatem powstaje problem radzenia sobie z niepewnością. Zgodnie z tezą Cz. Sikorskiego to nieumiejętność radzenia sobie z niepewnością może stanowić jeden z kluczowych powodów trudności polskich

przedsiębiorstw we wprowadzaniu wzorów gospodarki rynkowej i przedsiębiorczych zachowań. Radzić sobie z niepewnością możemy przez zdobywanie wiedzy, uczenie się i tworzenie organizacji inteligentnych, w których nie może zabraknąć kultury. Konieczna jest w nich zmiana wzorców kulturowych, przejścia z podejścia pasywnego w kierunku aktywnego traktowania rzeczywistości organizacyjnej [Sikorski, 2006, s. 31].

Konkurencyjny rynek i wymagający klient spowodowały, że menedżer musi podejmować decyzje szybkie, ryzykowne, a jednocześnie odpowiedzialne, które będą korzystne dla jego firmy. Istotne znaczenie dla MŚP mają zachodzące procesy globalizacji, które stwarzają liczne okazje do nieporozumień i konfliktów kulturowych. Takie sytuacje menedżer powinien antycypować i umieć sobie z nimi poradzić. Sposób, w jaki menedżer podejmuje decyzje i realizuje cele firmy, zależy m.in. od tego, jaką kulturę i wartości mają jego pracownicy, z jakiej kultury się wywodzą i w jakim kraju działają. Kultura wpływa na preferencje i postawy pracowników, wyznacza też odpowiedni dla nich system motywacyjny. Przez aspiracje i wizje pracowników współokreśla także styl pracy menedżera i wizję firmy, którą zarządza [Kozłowski, Piotrowski 1995, s. 594-595].

Należy podkreślić, że kultura nie jest ani jedynym, ani najważniejszym czynnikiem wpływającym na zarządzanie i na funkcjonowanie organizacji. Jest tylko jednym z wielu elementów jej otoczenia.

Znawcy przedmiotu: Cz. Sikorski, M. Czerska, M. Kostera, B.R. Kuc, J. Lichtarski, B. Nogalski, G. Hofstede, Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars i inni, a także dotychczasowe badania nad zachowaniami kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, których wyniki w skali kraju zebrał H. Król [1998, s. 46-54], wskazują, że zasadniczym wyróżnikiem kultury organizacyjnej jest poczucie wolności, niezależności, autonomii decydowania i działania.

Poczucie swobody decydowania i działania stanowi wartość samą w sobie. Jest ona uznawana bez odniesienia do innych wartości. W znacznie mniejszym stopniu odbierana jest jako wartość instrumentalna, czyli środek urzeczywistniania innych wartości i celów. Podkreślenia wymaga fakt, że osiągnięcie autonomii decydowania i działania jest warunkiem koniecznym kreatywnych zachowań strategicznych menedżerów. W autonomii tej wyraża się podmiotowość pracownika, przedsiębiorstwa i społeczeństwa oraz wewnętrzna sterowność, czyli uniezależnienie sukcesów bądź niepowodzeń w działaniu od czynników zewnętrznych. Dominacja postaw sterowanych z zewnątrz zmniejsza poczucie odpowiedzialności za podejmowane działania i przyszłość przedsiębiorstwa. Ukierunkowanie na przyszłość i teraźniejszość, niezależność i niechęć do współdziałania lub ograniczenie współpracy w grupie tylko do pewnego rodzaju czynności to bardzo częste przyczyny trudności kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wprowadzanie zmian w organizacji ma znaczny wpływ na wybory strategiczne, strukturę, procedurę, politykę personalną, a także jej kulturę.

Skuteczność stosowanego stylu kierowania podnosi fakt, iż znajomość zasad, norm i wartości kultury organizacyjnej sprzyja lepszej komunikacji w stosunkach menedżer–podwładni. Ułatwia właściwe rozpoznanie sytuacji i atmosfery w organizacji, a to z kolei pozwala na właściwy dobór stylu kierowania oraz podejmowanie decyzji na szczeblu bezpośrednich kontaktów przełożony–podwładny, jak również tych o charakterze strategicznym, podejmowanych na najwyższych szczeblach zarządzania w organizacji. Znajomość powyższych kwestii i ich wdrażanie prowadzi przedsiębiorstwo do sukcesu.

Główne determinanty sukcesu stanowią: szybkość działania, elastyczność, integrowanie działalności oraz wykorzystanie innowacji. Tezę tę potwierdzają badania ww. autorów, którzy zgodnie uznają, iż najważniejszymi czynnikami sukcesu są: wprowadzanie zmian, innowacyjność, kompetencje i umiejętności menedżera oraz orientacja rynkowa. Posiadanie przewagi konkurencyjnej w MŚP oznacza, że ma ono to, czego inni nie mają, robi coś lepiej od innych lub robi coś, czego inni robić nie mogą. Przewaga konkurencyjna jest niezbędnym elementem długoterminowych sukcesów, a więc przetrwania i rozwoju. O zdobyciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej decyduje skuteczność zarządzania strategicznego.

Przewaga konkurencyjna przejawia się w wynikach, jeśli są one złe, to mogły być spowodowane dwoma kluczowymi czynnikami, które przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Czynniki zmniejszające konkurencyjność firmy

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo ma tym większą zdolność do konkurowania, im jego zasoby są bardziej przystosowane do podejmowania pojawiających się wyzwań (nowe rynki, technologie, produkty). Wewnętrzne zasoby firmy powinny być konkurencyjne i dostosowane do obecnego i przyszłego sposobu globalnego konkurowania.

Współczesne przedsiębiorstwa muszą się rozwijać i wprowadzać innowacje, ponieważ stanowią one kompleksowy atrybut konkurencyjności.

Wyniki badań, jakie prowadziła autorka w MŚP woj. podlaskiego, potwierdzają występujące różnice w procesie zarządzania MŚP. W 95% respondentów opierają relacje międzyludzkie w firmie na współpracy. 100% respondentów ma własne

zdanie i je wyraża. Zatrudniając pracownika do firmy, 85% badanych menedżerów kieruje się jego kwalifikacjami na dane stanowisko. Konflikt w organizacji zdaniem 55% respondentów wpływa na rozwój przedsiębiorstwa. Natomiast pozostałe 45% ma odmienne zdanie.

85% badanych menedżerów skłania się ku wartościom indywidualistycznym, twierdząc, że interesy przedsiębiorstwa są priorytetem, interesy pracowników zaś są drugoplanowe, a przedsiębiorstwo jest ich zdaniem grupą współdziałających ze sobą ludzi. 15% twierdzi, że organizacja jest zbiorem jednostek o odmiennych interesach i interesy te powinny brać górę nad interesami całego przedsiębiorstwa. 65% z grupy kierowniczej uważa, że dzięki zespołom ludzi przedsiębiorstwo się rozwija, natomiast 35% jest zdania, że do rozwoju firmy przyczyniają się wybitne jednostki. Grupa osób będąca na stanowiskach niekierowniczych skłania się ku indywidualizmowi. Jednak 73% rozwój przedsiębiorstwa przypisuje zespołom pracowniczym, a tylko 28% uważa, że to wybitne jednostki prowadzą firmę do rozwoju. Ponad 90% menedżerów uważa, że przedsiębiorstwo stanowi grupa współdziałających ze sobą ludzi, niespełna 10% określa przedsiębiorstwo jako zbiór jednostek mających różne interesy. Twierdzą oni również, że interesy przedsiębiorstwa są najistotniejsze (90%), dla 10% zaś od dobra firmy ważniejsze jest dobro pracowników.

Inne proporcje procentowe wyrażają respondenci na badanych stanowiskach w odniesieniu do wartości równość–hierarchia. 49% badanych osób na stanowiskach kierowniczych identyfikuje się z równością, a 51% popiera hierarchię w organizacji. Osoby zajmujące stanowiska niekierownicze aż w 61% są za równością, w 39% zaś poparli oni hierarchię. 100% z obu grup jest zdania, że w przedsiębiorstwach należy przede wszystkim podkreślać role oraz szkolić pracowników, nie przełożonych. Aż 94% menedżerów uważa, że wynagrodzenia za pracę powinny być bardzo zróżnicowane pomiędzy różnymi stanowiskami, tylko 6% jest odmiennego zdania.

Respondenci poparli pogląd, iż menedżerowie w przedsiębiorstwie odgrywają główną rolę w jego rozwoju i dlatego powinni mieć specjalne przywileje w postaci samochodów, dodatkowych ubezpieczeń, telefonów komórkowych, których nie otrzymują pozostali pracownicy firmy. Takie zdanie wyraziło 58% badanych. Opinie respondentów na temat sposobu podejmowania decyzji są zróżnicowane, 17% uważa, że powinny być podejmowane zespołowo, natomiast 83% wyraża opinię, że według hierarchii ważności na wszystkich poziomach, gdzie mają być wdrażane. Za wprowadzaniem zmian innowacyjnych opowiedziało się 53%, natomiast 67% nie widzi potrzeby ich wprowadzania.

Badane MŚP w woj. podlaskim zmiany wprowadzają z oporem. Sytuacja ta ma swoje podłoże w obawach przed ewentualną sytuacją kryzysową i związanym z tym ryzykiem. Menedżerowie tych przedsiębiorstw są ambitni i mają aspiracje rozwojowe, każdy chciałby osiągnąć sukces (62%). Menedżerowie są silnie motywowani pragnieniem sukcesu i starają się sprostać wyzwaniom. Żyją oni w atmosferze permanentnego stresu. Stawiają przed sobą cele trudne do osiągnięcia, nie unikają

osobistego zaangażowania, podejmują poważne ryzyko, cenią sobie niezależność [Kubik 2008, s. 124].

Wprowadzane zmiany innowacyjne obejmują także kulturę organizacji, która stanowi nieodłączny atrybut dobrej pozycji firmy i jej wizerunku. Menedżerowie powinni nauczyć się bycia tolerancyjnymi wobec drugiego człowieka, a zwłaszcza jego inności kulturowych.

Dobra współpraca organizacji z bardzo zróżnicowanym kulturowo zespołem i otoczeniem może w znacznym stopniu ułatwić sukces organizacji.

Każde współczesne przedsiębiorstwo wymaga nowoczesnych metod zarządzania i kierowania ludźmi. Sprostać temu wyzwaniu może jedynie menedżer wyposażony w nowoczesną wiedzę, umiejętności, talent, kulturę i charyzmę.

Angażowanie pracowników we wszelkie przedsięwzięcia innowacyjne, np. projekty, pozwala im mieć przekonanie, że są w firmie niezbędni, a szefowi potrzebni do realizacji wspólnie postawionych celów. Pracownik musi czuć akceptację własnej osoby i być pewien, że szef liczy się z jego zdaniem. Wówczas będzie zaangażowany i utożsamiać się będzie ze swoim przedsiębiorstwem, a to wpłynie korzystnie na jego rozwój.

## 5. Czynniki rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa

Każde współczesne przedsiębiorstwo pragnie odnieść sukces w swej działalności, który powoduje zadowalający poziom rentowności, duży udział w rynku, wysoką płynność finansową, zwiększony eksport, przewagę konkurencyjną itp. Dlatego przedsiębiorstwa starają się budować swoje wyróżniające kompetencje, tworzyć szczególne atrybuty (technologie, innowacje), skuteczne strategie i określone sposoby funkcjonowania na rynku oraz współpracy z otoczeniem. Powyższe kompetencje powinny w wyraźny sposób odróżniać daną firmę od konkurencji. Powinny zapewnić reputację solidnej, pełnej zaufania i nowoczesnej firmy [Penc 2002, s. 51].

W związku z tym, że obecnie firmy funkcjonują w szybko zmieniających się warunkach zewnętrznych, muszą skutecznie dostosowywać własną zmienność do zmienności otoczenia. Dokonywanie trafnego wyboru i modyfikacji swojej rzeczywistej strategii stwarza wiele barier rozwoju danego przedsiębiorstwa.

Kreowanie sukcesu przedsiębiorstwa powinno być działaniem świadomym i przebiegać w określonym czasie i miejscu oraz według wcześniej ustalonego planu, w którego realizację powinni być zaangażowani pracownicy z różnych segmentów działalności firmy, a nawet niektóre elementy otoczenia. Inicjowanie działań zmierzających do osiągnięcia wyznaczonego celu należy do menedżerów. Menedżerowie powinni działać i myśleć systemowo i perspektywicznie, mieć umiejętność łączenia wzajemnie powiązanych czynników, efektywnie rozwiązywać problemy i stosować skuteczne techniki zarządzania. Poza tym powinni wiedzieć, jak działać na rynku nasyconym, który powinni dobrze poznać, analizować jego działania i wyprzedzać je, by osiągnąć wyznaczone cele w sposób pragmatyczny i etyczny. Pożądanym atutem



każdego menedżera jest zdolność do wymyślania dla przedsiębiorstwa przyszłości nowych jego struktur, idei kierowania ludźmi i metod zarządzania organizacją [Penc 2002].

Zgodnie z wynikami przeprowadzonych badań przedsiębiorstwa, które osiągnęły sukces, działają według pewnych zasad, rozkładają różnie priorytety, zależnie od branży i konkretnego charakteru firmy. Utrzymują długotrwałe, systematyczne kontakty z klientami i zaspokajają ich potrzeby we wszystkich procesach działalności. Dążą do współpracy, która powinna obejmować przepływ danych i towarów oraz efektywną dystrybucję, by towary do klientów były dostarczane na czas (zgodnie z koncepcją *just-in-time*) i rytmicznie przez kanały logistyczne. Tworzą racjonalne struktury, ułatwiające tworzenie innowacji i współpracę, a także dbają o rozwój intelektualny całej organizacji, która potrafi kreować przyszłość i elastycznie reagować na komunikaty płynące z otoczenia.

Każda firma ma swoją własną receptę na sukces, jego osiągnięcie wymaga wiele wysiłku od wszystkich ludzi pracujących, zajmujących stanowiska zarówno kierownicze, jak i wykonawcze. Jeśli przedsiębiorstwo wyraźnie sprecyzuje główne i realistyczne cele do osiągnięcia i będzie konsekwentnie pobudzać do działania, to ma szansę na ich osiągnięcie [Rzeszutko 2006, s.10].

Posiadanie przewagi konkurencyjnej umożliwia firmie uzyskanie różnorodnych korzyści. Gdy organizacja ma przewagę konkurencyjną, oznacza to, że ma coś, czego inni nie mają, robi coś lepiej od innych lub robi coś, czego inni robić nie mogą. Przewaga konkurencyjna jest niezbędnym elementem długoterminowych sukcesów, a więc przetrwania i rozwoju. O zdobyciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej decyduje skuteczność zarządzania strategicznego [Rokita 2005, s. 48]. Firma ma tym większą zdolność do konkurowania, im jej zasoby są bardziej przystosowane do podejmowania pojawiających się wyzwań (nowe rynki, technologie, produkty). Wewnętrzne zasoby firmy powinny być konkurencyjne i dostosowane do obecnego i przyszłego sposobu globalnego konkurowania. Konkurencyjność uwarunkowana jest barierami, które należy poznać i niwelować je, jeśli możemy mieć na nie wpływ.

## 6. Innowacje determinantą rozwoju przedsiębiorstw

Współczesne przedsiębiorstwa muszą się rozwijać i wprowadzać innowacje, ponieważ stanowią one kompleksowy atrybut konkurencyjności. Badane przedsiębiorstwa w woj. podlaskim z oporem i niezbyt chętnie wprowadzają procesy innowacyjne. Sytuacja ta ma swoje podłoże w obawach przed ewentualną sytuacją kryzysową i związanym z tym ryzykiem, a także w niezbyt dobrym przygotowaniu do procesu wprowadzania zmian.

Angażowanie pracowników we wszelkie przedsięwzięcia innowacyjne, projekty pozwala im mieć przekonanie, że są w firmie niezbędni, a szefowi potrzebni do realizacji wspólnie postawionych celów. Pracownik musi czuć akceptację własnej

osoby i być pewien, że szef liczy się z jego zdaniem. Wówczas pracownik będzie zaangażowany i utożsamiać się będzie ze swoim przedsiębiorstwem, co wpłynie korzystnie na rozwój oraz dobrą pozycję na konkurencyjnym rynku.

Kluczem do osiągnięcia przez firmę sukcesu nie jest rozwiązywanie bieżących problemów, a przede wszystkim wykorzystywanie nadarzających się okazji.

Decyzje podejmowane przez menedżerów bywają instynktowne, nie zawsze ze świadomą wolą i rozsądkiem. Zdaniem J. Penca podejmowanie decyzji jest niewątpliwie bardzo trudną sztuką i należy się jej wciąż uczyć przez zdobywanie odpowiedniej wiedzy i doświadczenia. Wspomniany autor zaprezentował skuteczne metody usuwania barier przez takie działania, które przyczynią się do rozwoju organizacji. Nie należy obawiać się konsekwencji podejmowanych decyzji. Menedżer powinien skupiać się na podejmowaniu decyzji na przyszłość i nie odkładać ich. Nie należy bać się krytyki czy sankcji. W każdej sytuacji należy dostrzegać i podkreślać cechy pozytywne, ale jednocześnie przewidywać negatywne, czyli zagrożenia. Należy kształtować pozytywny wizerunek samego siebie, jednak bez nadmiaru własnych ambicji, które będą przerastać nasze możliwości. Pamiętać należy, że nadmiar emocji i stres są złymi doradcami. Kiedy występuje mała skłonność do ryzyka, jest też niski stopień tolerancji. Menedżer powinien być świadomy tego, co robi, jak to robi i z kim to robi, a także powinien potrafić odpowiedzieć na pytanie, dlaczego to robi i czemu to ma służyć.

Menedżerowie powinni też rozwijać umiejętności przywódcze przez łączenie wiedzy z praktyką i doświadczeniem. Kierując zespołem pracowników, należy zwracać uwagę na umacnianie wspólnoty zespołu, w sposób negocjacyjny rozwiązywać konflikty, dbać o poprawę warunków pracy. Lider kierujący ludźmi powinien ich motywować i nagradzać. Silna i wewnętrznie spójna organizacja, która ma szefa przywódcę, z pewnością osiągnie sukces.

## 7. Zakończenie

Według literatury przedmiotu i przeprowadzonych wielu badań ludzi nauki, przedsiębiorstwo, żeby się rozwijać, powinno mieć mądrego menedżera, który ma aktualną wiedzę, umiejętności zdobywania zaufania pracowników, o których dba i pozwala im „rozwinąć skrzydła”, ucząc się razem wprowadzania zmian i innowacji. Innowacyjność postrzegana jest jako komplementarny atrybut konkurencyjności, stanowiący kluczowy czynnik dla przetrwania i rozwoju firmy.

Przedsiębiorstwa woj. podlaskiego charakteryzują się niską innowacyjnością i rzadko upatrują w niej źródeł swojej przewagi konkurencyjnej. Teoretycznie powinny rzadko przejawiać aspiracje rozwojowe, tymczasem, jak wynika z przeprowadzonych badań, przedsiębiorstwa mają aspiracje rozwoju i chcą się rozwijać, a także rozszerzać swoją działalność. Menedżerowie są świadomi wyzwań, jakie stawia przed nimi współczesny rynek. Znajduje to odzwierciedlenie w ukierunko-



waniu planów inwestycyjnych na środki, które podniosą poziom innowacyjności tychże przedsiębiorstw.

Konkludując, można przyjąć twierdzenie, że sposób, w jaki menedżer zarządza firmą, ma decydujący wpływ na jej pozycję na konkurencyjnym rynku, a procesy rozwojowe będą intensyfikować innowacyjność, która powinna wywołać sprzężenie zwrotne, czyli nasilić dalsze aspiracje rozwojowe firm. Postawiona hipoteza pierwsza zostaje zweryfikowana pozytywnie, ponieważ menedżer podejmuje wszelkie decyzje związane z funkcjonowaniem firmy. Hipoteza druga zostaje zweryfikowana również pozytywnie. Innowacyjność jest komplementarnym atrybutem konkurencyjności i stanowi kluczowy czynnik usuwania barier rozwoju firmy.

Niniejsze rozważania potwierdzają, że w XXI wieku najskuteczniejszym sposobem na podniesienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw są działania przedsiębiorcze i innowacje. Nie można zajmować pozycji lidera na rynku, nie wdrażając nowych rozwiązań, utrzymując raz wypracowane stanowisko. Wiek XXI to wiek burzliwego rozwoju. Społeczeństwa nabierają tempa, otoczenie staje się coraz bardziej turbulentne, a zmiany są tak gwałtowne i szybkie, że tylko umiejętność szybkiego dostosowania się może uchronić przed kryzysem.

Musimy zwiększyć nakłady na badania i rozwój, aby powstawało coraz więcej nowych patentów, wynalazków, które z powodzeniem będą wdrażane w życie przez różne przedsiębiorstwa. Takie działania na pewno zapewnią sukces niejednemu przedsiębiorstwu nie tylko na arenie krajowej, ale także na rynkach całego świata.

## Literatura

- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Cieśliński M., Kowalewski S., *Sukces organizacji i możliwości jego pomiaru z wykorzystaniem koncepcji Performance Pism*, [w:] *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/1, Sopot 2009.
- Covey S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Grupa Wydawnicza Bertelsmann, Warszawa 2001.
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny. Nowoczesność*, AE, Kraków 1994.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Wyd. PWE, Warszawa 1997.
- Kozmiński A.K., Piotrowski W., *Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995.
- Król H., *Badania kadry kierowniczej w Polsce*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Warszawa 1998.
- Kubik K., *Kultura menedżerska*, Wyd. WWSE, Warszawa 2008.
- Kubik K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przeszłości*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. Menedżerskie, Warszawa 2003.
- Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Część 1*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.

- Peters T., *Biznes od nowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005.
- Pilch J., *Diagnoza, analiza i ocena kondycji sektora MŚP w Krakowie*, AE, Kraków 2008.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich klientów*, Wyd. 2 popr., Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Skrzypek E., *Kapitał intelektualny oraz możliwości jego wyceny*, [w:] *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, red. E. Skrzypek, Tom I, Wyd. UMCS, Lublin 2005.
- Sokołowska A., *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2005.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999.

## A MANAGER TOWARDS THE BARRIERS OF SME'S DEVELOPMENT

**Summary:** The paper presents the manager's activities necessary in the process of removing obstacles in the development of small and medium enterprises. The author describes the most common obstacles that prevent the development of small companies. The manager solves all the problems the company has, therefore, his role has been stressed. A creative manager integrates with the team and their success or failure. He does not run away from problems, introduces innovative changes which are the key to success. He determines his employees to improve their qualifications and take responsibility for the future of the company and its position in the competitive market.

**Keywords:** manager, enterprise, management, changes, innovations, competitiveness, success.