



UNIWERSYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU

Krystyna Sobczak

**Czynniki sukcesu małych i średnich
przedsiębiorstw z kapitałem polskim
i zagranicznym – analiza porównawcza**

Rozprawa doktorska

Promotor:

prof. zw. dr hab. Kazimierz Zimmewicz

Poznań 2014

Spis treści

Wstęp

Rozdział I	9
Rola MŚP w gospodarce regionu	9
1.1. Ogólna charakterystyka małego i średniego przedsiębiorstwa	9
1.2. Rozwój MŚP a gospodarka regionalna i lokalna	18
1.3. Bariery rozwoju MŚP w regionie	34
1.4. Znaczenie sektora MŚP a gospodarka regionalna i lokalna	46
1.5. Konkurencyjność MŚP w regionie	55
1.6. MŚP w układzie regionalnym Polski	65
Rozdział II	75
Rola kapitału zagranicznego w gospodarce regionu	75
2.1. Internacjonalizacja przedsiębiorstw	75
2.2. Kapitał zagraniczny w gospodarce regionu	81
2.3. Podmioty z udziałem kapitału zagranicznego wg województw	93
Rozdział III	100
Czynniki sukcesu MŚP z kapitałem polskim i zagranicznym w świetle literatury	100
3.1. Pojęcie sukcesu	100
3.2. Czynniki sukcesu MŚP	105
Rozdział IV	121
Metodyka badań	121
4.1. Cel i zakres badań empirycznych	121
4.2. Metody badań empirycznych	123
4.3. Metodyka postępowania badawczego	132
4.4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	138

Rozdział V	143
Czynniki sukcesu MŚP – wyniki badań empirycznych	143
5.1. Charakterystyka badanych czynników sukcesu	143
5.2. Sukces w opinii MŚP	161
5.3. Hierarchia czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim	163
5.4. Hierarchia czynników sukcesu MŚP z udziałem kapitału zagranicznego	167
5.5. Analiza porównawcza czynników sukcesu badanych przedsiębiorstw	171
Zakończenie	177
Bibliografia	181
Spis tabel	217
Spis rysunków	218
Załączniki	221

Wstęp

Minęły już dwie dekady, od pierwszych symptomów transformacji gospodarczej, która była wynikiem zmiany ustroju Polski po roku 1989. W wyniku przywrócenia wolności gospodarczej, ciężar rozwoju gospodarki przesunął się z sektora państwowego na sektor prywatny [Sobolewski 2011, s. 162-163]. Jednym z największych sukcesów polskiej transformacji ustrojowej był szybki rozwój małych przedsiębiorstw prywatnych [OECD 2010, s. 11]. Sektor MŚP¹ z uwagi na udział w tworzeniu produktu krajowego brutto (PKB), kreowanie nowych miejsc pracy i ograniczanie liczby bezrobotnych, należy do strategicznych sektorów polskiej gospodarki. Przedsiębiorstwa z analizowanego sektora są stymulatorem rozwoju gospodarki, a ich liczba oraz potencjał może być jedną z miar oceny wzrostu gospodarczego [Przychocka 2012, s. 13 i 22]. MŚP zatrudniają 69% ogółu pracowników, mają 60% udziału w obrocie oraz wytwarzają 56% wartości dodanej [OECD 2010, s. 11]. Funkcjonowanie MŚP w gospodarce stanowi również przejaw przedsiębiorczości społeczeństwa [Nowak 2009, s. 414].

Organizacje we współczesnym świecie są dominującą formą życia zbiorowego. Przykładami organizacji są przedsiębiorstwa z sektora MŚP, które powstają, łączą się, wzrastają i rozpadają się [Krzakewicz i Cyfert 2013, s. 9]. Ich funkcjonowanie z uwagi na rosnącą złożoność oraz turbulentność otoczenia obarczone jest niepewnością [Krzakewicz 2011, s. 109]. Zmienność i złożoność procesów gospodarczych, wywołuje naturalną potrzebę znalezienia nowych rozwiązań umożliwiających przedsiębiorstwom zdobycie przewagi konkurencyjnej. Stanowi to nie tylko inspirację dla nauk ekonomicznych i nauki o zarządzaniu, ale również zaproszenie do dyskusji na temat jak zapewnić sukces przedsiębiorstwom [Piekarczyk i Zimniewicz 2010, s. 11]. Zdobycie korzystnej pozycji konkurencyjnej na rynku stanowi z jednej strony istotną potrzebę, a z drugiej strony trudność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw [Lichtarski 2009, s. 107]. Dążąc do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej, mając na uwadze ograniczone zasoby oraz nieustanne zmiany zachodzące w otoczeniu, przedsiębiorstwa podejmują działania, które zmierzają do zdefiniowania ograniczonej wiązki krytycznie istotnych, technicznych, organizacyjnych i profesjonalnych charakterystyk [Krzakewicz i Cyfert 2011, s. 114]. Przewaga konkurencyjna to zbiór atutów przedsiębiorstwa, które są postrzegane przez nabywców wyżej niż atuty konkurencji oraz zespół korzyści, jakie przedsiębiorstwo może uzyskać, w wyniku

¹ Skrót MŚP w niniejszej rozprawie - mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie przedsiębiorstwa

swojej odmienności na tle konkurentów [Mruk, Pilarczyk i Sławińska 2012, s. 74]. Obecnie zdobycie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo, czy utrzymanie się na rynku wymaga coraz większego wysiłku, biorąc pod uwagę postępującą globalizację, która otworzyła dostęp do narodowych rynków dla międzynarodowych korporacji [Bojewska 2011, s. 150]. Z uwagi na problemy z jakością zarządzania oraz obecną sytuację na rynku, aż dwie trzecie MŚP koncentruje się na przetrwaniu i utrzymaniu swojej dotychczasowej pozycji [OECD 2010, s. 11].

Sektor MŚP w Polsce jest zdominowany przez mikroprzedsiębiorstwa oraz cechuje się relatywnie niską ilością małych i średnich przedsiębiorstw [OECD 2010, s. 11]. Pobudzając rozwój MŚP, można spowodować aktywizację terenów zacofanych i tym samym przyczynić się do zmniejszenia dysproporcji w rozwoju regionalnym Polski. W Strategii Lizbońskiej podkreśla się, że: *„naszą największą nadzieją są małe i średnie przedsiębiorstwa, ich rozwój w kraju i ekspansja zagraniczna. Duże przedsiębiorstwa zostały już przejęte przez inwestorów zagranicznym, którzy w ramach strategii konglomeratowych nierzadko zubożają ich funkcje, ograniczając je do działań ściśle produkcyjnych, tymczasem tzw. skłonność do zakładania biznesu w Polsce wynosi ponad 60%, podczas gdy w Unii Europejskiej średnio 45%* [Strużycki 2004, s. 22].

Poszukując odpowiedzi na pytanie: *Dlaczego podjęto badania z zakresu MŚP?* warto na samym początku przytoczyć słowa L. Balcerowicza, który zauważył, że: *„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”* [Hozer i Markowicz 2002, s. 11]. Tymi drobnymi organizmami są MŚP, które w chwili powstania napotykają na liczne bariery, z którymi nie zawsze są w stanie sobie poradzić i w konsekwencji upadają, a na ich miejsca powstają nowe przedsiębiorstwa. Jak wynika z danych statystycznych nowopowstałym przedsiębiorstwom najtrudniej jest przetrwać na rynku pierwsze pięć lat (współczynnik przeżycia pierwszych pięciu lat oscylował na poziomie 33% w 2010 r. [GUS 2011]² oraz 31% w 2011 [GUS 2012]³). Z danych Głównego Urzędu Statystycznego wynika również, że aż 96% małych firm upada

² Spośród 211,1 tys. przedsiębiorstw utworzonych w 2005 roku, tylko 69,8 tys z nich udało się przeżyć do 2010 r.,

³ Z kolei spośród utworzonych w 2006 r. 241,4 tys. jednostek po pięciu latach na rynku pozostało jedynie 75,5 tys. przedsiębiorstw.

w ciągu 10 lat, co oznacza, że ze 100 przedsiębiorstw, które dziś powstały, za dziesięć lat pozostanie jedynie cztery [Marciniak 2006, s. 39].

Kolejnym powodem do zajęcia się tą problematyką były studia literaturowe. W literaturze obecna jest tematyka MŚP, lecz dotyczy ona najczęściej ich ogólnej charakterystyki, roli, jaką odgrywają w gospodarce, barier i szans ich rozwoju. Ze studiów literaturowych wynika, że problematyka rozwoju i wzrostu MŚP z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce jest mało rozpoznana [Kraszewski 2004, s. 321] oraz brakuje analiz porównawczych badań empirycznych przedsiębiorstw polskich i z udziałem kapitału zagranicznego [Śliwiński 2011, s. 8]. Ponadto literatura zarówno polska jak i obcojęzyczna dostarcza wielu fragmentarycznych informacji na temat czynników sukcesu MŚP. W związku, z czym uznano, że warto podjąć próbę kompleksowego podejścia do tego tematu.

Czynniki sukcesu to zasoby, umiejętności, działania, przyczyniające się do osiągnięcia sukcesu oraz wpływające na konkurencyjność organizacji. Z kolei przez kluczowe czynniki sukcesu należy rozumieć różnego rodzaju zasoby, umiejętności czy rezultaty dotychczas prowadzonej działalności, w istotny sposób stanowiące o możliwości odniesienia sukcesu [Urbanowska- Sojkin, Banaszyk i Witczak 2004, s. 280]. Są to czynniki przesądzające o konkurencyjnej pozycji organizacji oraz warunkujące powodzenie organizacji, wskazujące na jej silne i słabe strony oraz determinujące możliwości jej rozwoju [Lisiński 2004, s. 179]. W rozprawie przyjęto założenie, że pojęcie czynnika sukcesu można identyfikować z czynnikiem konkurencyjności.

Następnym motywem do podjęcia badań były studia podjęte przez prof. Jana Lichtarskiego, który zwrócił uwagę na konieczność włączenia tej problematyki do badań nad przedsiębiorstwami. Sugestia ta została wykorzystana przez autorkę w badaniach. Prof. Jan Lichtarski zrealizował również w 2005 roku projekt badawczy, którego podstawowym celem było poznanie opinii przedsiębiorców dużych korporacji w zakresie stosowania dorobku nauk o zarządzaniu w praktyce gospodarczej [Lichtarski 2006, s. 73]. Nie jest natomiast znana opinia MŚP na temat dorobku nauk o zarządzaniu. Wobec tego warto ustalić, czy znajomość oferty praktycznej nauk o zarządzaniu można zaliczyć do czynnika sukcesu MŚP.

Można również przyjąć, że argumentem przemawiającym za podjęciem badań były osobiste zainteresowania autorki.

Niniejsza rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Podstawą teoretycznych rozważań stanowi krytyczna analiza polskiej oraz obcojęzycznej literatury naukowej na temat czynników sukcesu MŚP. W części teoretycznej wykorzystano źródła literaturowe obejmujące ponad 390 pozycji bibliograficznych. Z kolei badania empiryczne przeprowadzono, aby zweryfikować ustalenia teoretyczne i przyjętą hipotezę badawczą.

Celem głównym niniejszej rozprawy jest identyfikacja kluczowych czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim i z udziałem kapitału zagranicznego oraz próba odpowiedzi na pytanie: czy rodzaj kapitału (polski/zagraniczny) wywiera istotny wpływ na hierarchię czynników sukcesu tych przedsiębiorstw. Na cel ogólny składają się cele szczegółowe, na które zostały ukierunkowane badania:

- ustalenie hierarchii czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim i z udziałem kapitału zagranicznego,
- udzielenie odpowiedzi na pytania:
 - Czy czynniki sukcesu zmieniały się w czasie w zależności od zmieniających się warunków otoczenia?
 - Czy występowały istotne różnice między czynnikami sukcesu MŚP z kapitałem polskim oraz MŚP z udziałem kapitału zagranicznego?

W wyniku wstępnej analizy problematyki sformułowano hipotezę badawczą: *nie ma istotnej różnicy w hierarchii czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim i MŚP z udziałem kapitału zagranicznego.*

W związku z przyjętymi celami i hipotezą badawczą ustalono następujące ramy badań empirycznych:

- zakres podmiotowy: właściciele/ kadra kierownicza MŚP,
- zakres przedmiotowy: czynniki sukcesu MŚP,
- zakres czasowy: badanie pilotażowe przeprowadzono w czerwcu 2012 r., a badanie właściwe w okresie od lipca do września 2012 r. oraz od stycznia do lutego 2013 r.,
- zakres przestrzenny: MŚP zlokalizowane w Poznaniu z kapitałem polskim oraz z udziałem kapitału zagranicznego funkcjonujące na rynku co najmniej 10 lat.

W strukturze MŚP w Polsce występują przedsiębiorstwa z kapitałem polskim i z udziałem kapitału zagranicznego. W związku z tym uznano, że interesującym obszarem badań jest analiza porównawcza czynników sukcesu tych przedsiębiorstw. MŚP z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce jest znacznie mniej niż MŚP z kapitałem polskim, dlatego kryterium lokalizacji tych przedsiębiorstw zdeteminowało zakres

przestrzeny przeprowadzonych badań. Analizując rozmieszczenie przestrzenne MŚP z udziałem kapitału zagranicznego największy ich odsetek zlokalizowany jest w stolicach województw Polski.

Kolejnym bardzo istotnym kryterium, które brano pod uwagę przy doborze próby był okres funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku (co najmniej 10 lat). W związku z tym, że wśród MŚP istnieje duża płynność (upadają, a na ich miejsca powstają nowe) o czym już wspomniano, uznano, że o sukcesie MŚP może świadczyć m.in. wieloletnie utrzymanie się na rynku. Przeprowadzone badania, potwierdzają tę tezę. Badaniu poddano MŚP funkcjonujące na rynku co najmniej 10 lat i wśród nich poszukiwano czynników sukcesu.

Argumentem przemawiającym za realizacją badań w Poznaniu, były wyniki przeprowadzonej analizy rozmieszczenia przestrzennego przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego. Należy podkreślić, że nikt wcześniej nie przeprowadzał badań empirycznych z tego zakresu w Poznaniu, w związku, z czym rozprawa ma dzięki temu pewne cechy nowości.

Osiągnięcie postawionych celów oraz zweryfikowanie hipotezy wymagało przeprowadzenia badań empirycznych. Badanie zostało przeprowadzone przy zastosowaniu metody CATI (Computer Assisted Telephone Interview). Badaniem objęto 1886 przedsiębiorstw z analizowanego sektora. W związku z trudnościami z uzyskaniem danych, wynikającymi z niechęci przedsiębiorstw do brania udziału w badaniu, badanie zasadnicze zostało ponownie przeprowadzone na początku 2013 r. w celu zwiększenia odsetka odpowiedzi. Ostatecznie w badaniu udział wzięło 160 przedsiębiorstw, co stanowi 8,5% próby. Większość przeprowadzonych wywiadów z respondentami została nagrana.

Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów, poprzedzonych wstępem. Trzy pierwsze stanowią część teoretyczną i obejmują krytyczną analizę literatury przedmiotu. Z kolei rozdział czwarty i piąty ma charakter metodyczno - empiryczny. Poniżej zaprezentowano krótką charakterystykę poszczególnych rozdziałów.

W rozdziale pierwszym przedstawiono ogólną charakterystykę przedsiębiorstw z sektora MŚP, omówiono etapy rozwoju MŚP oraz przedstawiono stymulanty i bariery ich rozwoju. Następnie poruszono kwestię konkurencyjności MŚP oraz ukazano rolę tych przedsiębiorstw w gospodarce. W niniejszym rozdziale przedstawiono również rozmieszczenie regionalne MŚP w Polsce.

W rozdziale drugim ukazano rolę MŚP z udziałem kapitału zagranicznego w gospodarce oraz formy napływu kapitału zagranicznego do Polski, a także zaprezentowano rozmieszczenie MŚP z udziałem kapitału zagranicznego w układzie regionalnym Polski.

W kolejnym rozdziale przedstawiono definicję sukcesu oraz czynników sukcesu, a także przeprowadzono krytyczną analizę polskiej i obcojęzycznej literatury, pod kątem identyfikacji czynników sukcesu MŚP.

Rozdział czwarty poświęcony został metodyce badań oraz charakterystyce próby badawczej i badanych przedsiębiorstw. W rozdziale tym przedstawiono cel i zakres badań, hipotezę badawczą oraz scharakteryzowano metody badań empirycznych oraz metodę realizacji postępowania badawczego, sposób doboru próby i przedstawiono charakterystykę badanych przedsiębiorstw.

W rozdziale piątym zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań empirycznych. W tej części zaprezentowano hierarchię czynników sukcesu badanych przedsiębiorstw oraz zweryfikowano hipotezę badawczą.

Zakończenie stanowi podsumowanie przeprowadzonych badań.

Rozdział I

Rola MŚP w gospodarce regionu

Celem rozdziału jest ukazanie roli, jaką pełnią przedsiębiorstwa z sektora MŚP w gospodarce regionu. Dla zapewnienia realizacji niniejszego celu, rozdział podzielono na sześć podrozdziałów. W pierwszym podrozdziale skupiono się na wyjaśnieniu definicji mikro-, małego i średniego przedsiębiorstwa, ich słabych i mocnych stron oraz omówiono cechy jakościowe tych przedsiębiorstw. W kolejnym podrozdziale przedstawiono fazy rozwoju MŚP oraz dokonano charakterystyki czynników otoczenia regionalnego wywierających wpływ na rozwój MŚP. W następnym podrozdziale zaprezentowano bariery rozwoju MŚP. W czwartym podrozdziale podkreślono wpływ, jaki MŚP wywierają na rozwój regionalny oraz zaprezentowano czynniki rozwoju regionalnego. W przedostatnim podrozdziale omówiono aspekty związane z konkurencyjnością MŚP, a w ostatnim podrozdziale przedstawiono strukturę MŚP w układzie regionalnym Polski.

1.1. Ogólna charakterystyka małego i średniego przedsiębiorstwa

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) został wyodrębniony w Polsce dopiero w latach dziewięćdziesiątych. Do 1989 r., odpowiednikiem MŚP była drobna wytwórczość [Woźniak 2006, s. 9]. Gospodarka Polski w okresie powojennym, charakteryzowała się silnymi mechanizmami scalającymi, centralizującymi elementy systemu ekonomicznego, co ostatecznie istotnie podkreślało marginalne znaczenie MŚP. Ograniczenia prawno - ekonomiczne oraz brak wolności gospodarczej hamowały rozwój MŚP, a to w konsekwencji powodowało wzrost popytu na wyroby i usługi oferowane przez duże przedsiębiorstwa. W wyniku braku konkurencji powstawały rynki monopolistyczne i oligopolistyczne [Drab-Kurowska i Sokół 2010, s. 33]. Uważano, że tylko duże przedsiębiorstwa nastawione na produkcję masową, przyczyniają się do rozwoju sił produkcyjnych oraz do rozwoju gospodarczego [Hozer i Markowicz 2002, s. 9]. Produkcja w tych przedsiębiorstwach postrzegana była, jako przejaw nowoczesności, a struktury rynkowe o dominacji MŚP utożsamiano z zacofaniem. Funkcjonujący system ekonomiczno – polityczny w powojennej Polsce, nie stwarzał możliwości dostrzegania odrębności specyfikacji poszczególnych jego elementów. Wprawdzie zakłady zatrudniające do 50 osób mogły funkcjonować dzięki ustawie o racjonalizacji, ale w praktyce tłumiono wszelkie oznaki

prywatnej przedsiębiorczości np. wstrzymywano dostawę surowców, materiałów oraz towarów, wprowadzono zaporowe opodatkowanie [Drab-Kurowska i Sokół 2010, s. 33-34].

Założenia dotyczące transformacji systemowej Polski ujęto w planie Balcerowicza. Przedsiębiorstwa prywatne miały powstać w wyniku:

- **prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych,**
- **kreowaniu warunków do ich powstawania** [Adamowicz 2010, s. 79].

Reformy Balcerowicza uwzględniały również m.in. reformę podatkową, liberalizację handlu zagranicznego, demonopolizację, ułatwienie funkcjonowania inwestorów zagranicznych, reaktywację samorządu terytorialnego oraz własności komunalnej [Kaliński 2009, s. 36].

Ostatnia dekada XX wieku zapoczątkowała gwałtowne zmiany gospodarcze w Polsce [Targalski 1999, s. 7]. Transformacja systemowa Polski polegała na przekształceniu gospodarki centralnie zarządzanej w wolnorynkową gospodarkę konkurencyjną oraz utożsamiana była z procesem przejścia od totalitarnego systemu politycznego do systemu demokratycznego [Pyszkowski 1993, s.84].

Na początku lat dziewięćdziesiątych przystąpiono do realizacji programu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych [Nogalski, Karpacz, i Wójcik – Karpacz 2004, s. 22]. W wyniku likwidacji i upadłości wielu polskich przedsiębiorstw państwowych, drastycznie wzrosła liczba osób bezrobotnych oraz obniżyło się wykorzystanie majątku produkcyjnego w przemyśle [Bednarz i Gostomski 2009, s. 25]. W gospodarce zachodziły zmiany struktury własnościowej poprzez prywatyzację odgórną przedsiębiorstw państwowych oraz powstawanie nowych przedsiębiorstw prywatnych [Bałtowski i Miszewski 2006, s. 223]. Sektor MŚP został utworzony w wyniku procesów prywatyzacyjnych, jak i przez prywatyzację założycielską, a umożliwiła to Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Efektem prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych było powstanie wielu małych i średnich przedsiębiorstw [Janiuk 2004, s. 21].

Motorem dynamicznego rozwoju MŚP było wejście w życie **Ustawy o działalności gospodarczej** [Ustawa z dnia 28 grudnia 1988], która przyczyniła się do swobody podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej na równych prawach z innymi podmiotami już funkcjonującymi w gospodarce. Rozwój ilościowy MŚP na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku przyczynił się do złagodzenia napięć społecznych spowodowanych m.in. likwidacją przedsiębiorstw państwowych. Większa część zwolnionych

pracowników [Bednarz i Gostomski 2009, s. 25] dużych przedsiębiorstw znalazła zatrudnienie w małym lub średnim przedsiębiorstwie.

Fazy rozwoju MŚP można podzielić na:

- **fazę wstępnego rozwoju przedsiębiorczości** (do 1989 r.), która zapoczątkowana została jeszcze w okresie gospodarki centralnie planowanej; w fazie tej stopniowo likwidowano bariery wejścia na rynek MŚP np. poprzez zniesienie konieczności otrzymania zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej,
- **fazę eksplozji** (1989 – 1994), zapoczątkowała ją liberalizacja warunków zakładania i funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce m.in. weszła w życie Ustawa o działalności gospodarczej, która stworzyła równe prawa podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej,
- **fazę samoregulacji rynkowej** (od 1995 r.) [Janiuk 2004, s. 20-22].

Tabela nr 1. Rozwój MŚP w Polsce

Rok/ Lata	Cechy charakterystyczne dla danego okresu	Sektor dominujący
Do 1939	Systematyczny rozwój prywatnych przedsiębiorstw	Prywatny
1939 - 1945	Rozwój drobnego handlu wymuszony sytuacją ludności w okresie II wojny światowej	-
1945 - 1946	Reaktywowanie zakładów przez przedwojennych właścicieli	Państwowy
1946	Nacjonalizacja przemysłu i drobnej wytwórczości	Państwowy
1947 - 1955	Piętnowanie osób przedsiębiorczych	Państwowy
1956 - 1970	Walka aparatu podatkowego z przejawami kapitalizmu	Państwowy
1971 - 1980	Odwilż dla działalności prywatnych właścicieli – ciche przyzwolenie na działalność prywatną	Państwowy
1981 - 1988	Wzrost liczby podmiotów gospodarczych, często ze względów politycznych	Państwowy
Od 1989	Żywiołowy rozwój MŚP	Prywatny

Źródło: [Drab-Kurowska i Sokół 2010, s. 34]

W literaturze oraz praktyce gospodarczej przedsiębiorstwa z omawianego sektora są traktowane jako *zbitka pojęciowa* (*MŚP lub ang. SME*). Stanowią one kontrapunkt dla kategorii dużych przedsiębiorstw [Kokocińska 2011, s. 51]. Nasuwa się tutaj pytanie, czym właściwie są małe lub średnie przedsiębiorstwa? Co odróżnia je od dużych przedsiębiorstw? Zdefiniowanie małego lub średniego przedsiębiorstwa nie jest jednak łatwe, ponieważ w praktyce wraz ze zwiększeniem skali działalności gospodarczej w świecie, uległa zmianie definicja małego i średniego przedsiębiorstwa. Warto również podkreślić, że w poszczególnych krajach (np. USA i w Unii Europejskiej) stosuje się różnorodne kryteria podziału przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość [Jankiewicz 2004, s. 6].

W myśl art 54 **ustawy z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo o działalności gospodarczej** małe przedsiębiorstwo to takie, które:

- zatrudnia średniorocznie **poniżej 50 pracowników**,
- osiąga przychody netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych w wysokości **nie wyższej niż równowartość w złotych 7 mln EUR**,
- posiada sumę bilansową aktywów na poziomie **nieprzekraczającym** równowartości w złotych **5 mln EUR**.

Z kolei średnie przedsiębiorstwo w rozumieniu art 55 **ustawy Prawo o działalności gospodarczej** to takie, które:

- zatrudnia poniżej **250 pracowników**,
- przychody netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych **nie przekraczają** równowartości w złotych **40 mln EUR**,
- suma bilansowa aktywów tego przedsiębiorstwa **nie przekracza** równowartości w złotych **27 mln EUR**.

Należy podkreślić, że art 54 oraz 55 **ustawy z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej** zostały uchylone, a **nową definicję MŚP** określiła **Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej**.

Zgodnie z treścią art 105 oraz 106 **Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej** za **małe przedsiębiorstwo** uznaje się takie, które działa na obszarze Unii Europejskiej i zatrudnia **mniej niż 50 osób**, wykazuje przychody lub posiada majątek w wysokości **nieprzekraczającej 10 mln EUR**. Z kolei przedsiębiorstwo średnie to takie, które nie zatrudnia więcej niż **250 osób**, **nie osiąga** wyższych przychodów niż **50 mln EUR**, a suma bilansowa **nie przekracza 43 mln EUR** [Waniak-Michalak 2007, s. 17].

W skład sektora MŚP wchodzi także **mikroprzedsiębiorstwa**. Są to takie przedsiębiorstwa, które zatrudniają **mniej niż 10 pracowników** oraz osiągają roczne przychody lub sumę bilansową **nie wyższą niż 2 mln EUR** [Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Nr 7(76)/2008, s. 65].

Warto podkreślić, że Główny Urząd Statystyczny w Polsce klasyfikuje MŚP biorąc pod uwagę jedynie jedną zmienną, którą jest wielkość zatrudnienia [Dehnel 2010, s. 45].

W celu wyodrębnienia MŚP stosowane są również kryteria ilościowe, jakościowe i mieszane. Wśród **kryteriów ilościowych** umożliwiającymi ustalenie wielkości przedsiębiorstwa wymienia się:

- osiągnięty wynik finansowy,
- liczbę zatrudnionych pracowników na pełny etat,
- wartość składników majątkowych oraz produkcję netto [Waniak-Michalak 2007, s. 14].

Tabela nr 2. Jakościowe cechy MŚP (a)

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa	
	małe i średnie	duże
System zarządzania		
Pełnienie funkcji kierowniczych	Właściciel - przedsiębiorca	Menedżerowie
Wiedza z zakresu kierowania przedsiębiorstwem	Niejednokrotnie niewystarczająca	Gruntowna
System informacyjny	Niewystarczający	Sformalizowany, dobrze rozbudowany
System zarządzania oparty na zasadach	Niejednokrotnie patriarchalny	Funkcji zarządzania
Rola planowania	Prawie żadna	Decydujące znaczenie
Znaczenie instytucji	Duże	Znikome
Podejmowanie decyzji grupowych	Występuje bardzo rzadko	Występuje często
Badania i rozwój		
Wyodrębnione działy badawczo - rozwojowe	Wyodrębnione działy badawczo - rozwojowe	Wyodrębnione działy badawczo - rozwojowe
Prowadzenie badań naukowych	Prowadzenie badań naukowych	Prowadzenie badań naukowych
Rozwój produktów i technologii	Nastawione prawie wyłącznie na potrzeby konsumentów	W ścisłym związku z badaniami podstawowymi

Źródło: [Nehring 2007a, s. 10-11] oraz [Kotlorz 2004, s. 60]

Z kolei do najczęściej stosowanych **kryteriów jakościowych** zalicza się:

- samodzielność decyzyjną,
- pełną odpowiedzialność właściciela (całym swoim majątkiem) za zobowiązania przedsiębiorstwa,
- kształtowanie społecznej struktury małego i średniego przedsiębiorstwa (np. silne oddziaływanie osobowości przedsiębiorcy na całe przedsiębiorstwo),
- struktura organizacyjna – małe i średnie przedsiębiorstwa mają prostą i przejrzystą strukturę organizacyjną oraz szybszy i sprawniejszy proces przepływu informacji, będąc bardziej elastyczne niż duże korporacje, MŚP są w stanie szybciej reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu,
- typ gospodarki finansowej, który wynika z przyjętej formy organizacyjno-prawnej i z planów rozwojowych [Waniak-Michalak 2007, s. 13-14].

Tabela nr 2. Jakościowe cechy MŚP (b)

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa	
	małe i średnie	duże
Kadry		
Udział niewykwalifikowanej siły roboczej	Nieznaczny	Wysoki
Zatrudnienie absolwentów szkół wyższych	Nieznaczne	W szerokim zakresie
Kontakt między pracownikami	Wyraźnie między wszystkimi pracownikami	Tylko w zespołach roboczych
Organizacja		
Rodzaje struktury organizacyjnej	Najczęściej funkcjonalna	Zróznicowania
Droga przekazywania informacji	Bezpośrednia i krótka	Sformalizowana i długa
Przekazywania uprawnień kierowniczych	W ograniczonym stopniu	W szerokim zakresie
Stopień formalizacji zadań	Niski	Wysoki
Elastyczność struktury organizacyjnej	Wysoka	Niska

Źródło: [Nehring 2007a, s. 10-11] oraz [Kotlorz 2004, s. 60]

Jakościowe cechy MŚP dotyczą w szczególności: ograniczonego ryzyka ekonomicznego, w związku z relatywnie mniejszymi rozmiarami nakładów na realizację określonych inwestycji w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami, krótszego cyklu

wykonywania inwestycji, relatywnie niskiej kapitałochłonności produkcji, wysokiej efektywności oraz zmienności profilu produkcyjnego oraz dużego stopnia lokalnych powiązań gospodarczych [Długokręcka i Arabska 2000, s. 34-35].

Tabela nr 2. Jakościowe cechy MŚP (c)

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa	
	małe i średnie	duże
Produkcja		
Rodzaj produkcji	Pracochłonny	Kapitałochłonny
Podział pracy	Niski	Wysoki
Rodzaj stosowanych maszyn i urządzeń	Uniwersalne	Specjalistyczne
Możliwość obniżki kosztów wraz ze wzrostem ilości produkcji	Niewielka	Wysoka
Zbyt		
Rynek zbytu	Nastawiony na indywidualne potrzeby klientów	Nastawiony na masowe potrzeby
Pozycja na rynku	Niejednolita	Dobra
Finanse		
Własność kapitału	W posiadaniu rodziny albo wąskiego grona osób	Przy współudziale rynku kapitałowego
Dostęp do rynku kapitałowego	Żaden, przez to ograniczone możliwości finansowe	Swobodny, przez to duże możliwości finansowania działalności
Wspieranie państwa w kryzysowych sytuacjach	Prawie żadne	Prawdopodobne
Zaopatrzenie i gospodarka materiałowa		
Pozycja na rynku zaopatrzeniowym	Słaba	Mocna
System zaopatrzenia materiałowego	Oparty na zamówieniach, z wyjątkiem sfery handlu	Oparty na długoterminowych umowach z dostawcami

Źródło: [Nehring 2007a, s. 10-11] oraz [Kotlorz 2004, s. 60]

Ostatnim omawianym kryterium jest **kryterium mieszane**, które powstaje z połączenia kryteriów ilościowych oraz jakościowych. Bierze się w nim pod uwagę m.in:

- stosunkowo mały udział w rynku,
- bezpośrednie zarządzanie firmą przez właścicieli,
- brak rozbudowanej struktury organizacyjnej [Kotlorz 2004, s. 60].

Wśród przedsiębiorstw należących do sektora MŚP można wyróżnić przedsiębiorstwa:

- **bardzo małe** – zatrudniające do 9 pracowników, w tym samozatrudnienie, czyli firmy o liczbie zatrudnionych 0,
- **małe** – mające od 10 do 49 pracowników,
- **średnie** – w których zatrudnionych jest od 50 do 249 osób [Kotlorz 2004, s. 60-61].

Istotną rolę w uznaniu danego przedsiębiorstwa za małe lub średnie odgrywa **kryterium niezależności**, zgodnie, z którym przedsiębiorcy inni niż mali i średni nie mogą posiadać w takiej organizacji:

- więcej niż **25%** wkładów, udziałów lub akcji,
- prawa do ponad **25%** udziału w zysku,
- więcej niż **25%** głosów w zgromadzeniu akcjonariuszy (wspólników) [Ustawa z dnia 19 listopada 1999].

Ilościowa analiza rozwoju MŚP w początkowym okresie transformacji jest utrudniana z powodu braku jednolitych i wiarygodnych danych statystycznych w tym zakresie, można jedynie szacować, że liczba ta wzrastała o około 250 – 300 tys. rocznie [Bałtowski i Miszewski 2006, s. 223].

W celu uzupełnienia charakterystyki małych i średnich przedsiębiorstw w poniższej tabeli zaprezentowano ich słabe i mocne strony.

Tabela nr 3. Identyfikacja słabych i mocnych stron MŚP

Słabe strony	Mocne strony
Niski poziom wiedzy na temat zarządzania i marketingu	Niski poziom kosztów produkcji
Brak strategii działania, koncentracja na działalności podstawowej	Zdolność do szybkiej zmiany rodzaju działalności
Niski poziom kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami	Umiejętność naśladowania i zdolność imitacji produktów
Niski poziom inwestycji	Duży dynamizm oraz szybki rozwój
Niedostrzeganie kapitału intelektualnego pracowników	Silna motywacja do pracy
Konkurencyjność cenowa, a nie jakościowa Przewaga mikroprzedsiębiorstw	Zdolność do szybkiego uczenia się oraz nabywania umiejętności
Niewielki nowatorski oraz innowacyjny charakter produktów	Realizacja inwestycji sposobem gospodarczym, znaczenie obniżającym koszty
Niski potencjał ekonomiczny	-
Koncentracja na rynku lokalnym i mała zdolność eksportowa	-

Źródło: [Nehring 2007a, s. 12]

Podsumowując, definicja małych i średnich przedsiębiorstw została zmieniona przez Komisję Europejską. Zmiana polegała na podniesieniu pułapów sumy obrotów i bilansu przedsiębiorstwa. Istnienie jednolitej definicji MŚP wywołuje coraz częściej pytania i wątpliwości, biorąc pod uwagę tendencje zachodzące w rozwiniętych gospodarkach rynkowych. Odchodzi się bowiem w interpretacjach ekonomicznych od modelu, w którym MŚP traktowano separatystycznie w stosunku do dużych przedsiębiorstw. Model ten zakładał, pewną odrębność sektora dużych przedsiębiorstw. W przeszłości duże przedsiębiorstwa nie były zainteresowane grupą mniejszych podmiotów, dlatego też MŚP nie obawiały się wejść kapitałowych ze strony większych korporacji. Pojawienie się klastrów, spowodowało, że siła ekonomiczna MŚP nabrała znaczenia. W gospodarce można zauważyć zmiany w relacjach między sektorem MŚP, a sektorem dużych przedsiębiorstw. Dla MŚP powiązania z dużymi przedsiębiorstwami są ważne, z uwagi na współpracę i stabilność lokalnych rynków. W tym kontekście dotychczasowy podział na mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa i ich przeciwstawianie dużym rodzi wątpliwości. Mając na uwadze powyższe rozważania, może bardziej zasadny byłby podział na mikro i małe przedsiębiorstwa z jednej strony oraz średnie i duże z drugiej strony? Rodzące się pytania i problemy definicyjne są coraz częściej sygnalizowane w literaturze przedmiotu [Kokocińska 2012, s. 71-72].

1.2. Rozwój MŚP a gospodarka regionalna i lokalna

Pojęcie rozwój rozumiane jest, jako „długotrwały proces kierunkowych przemian, w którego toku obiekty przechodzą od form lub stanów prostszych, mniej doskonałych do form lub stanów bardziej złożonych, doskonalszych pod określonymi względami [Szablowski 2008, s. 13]”.

Rozwój przedsiębiorstwa jest podstawowym zagadnieniem w nauce o zarządzaniu [Strojny 2008, s. 141]. Zdaniem M. Trockiego nauka o zarządzaniu dotyczy w szczególności rozwiązywania problemów związanych ściśle z tworzeniem, funkcjonowaniem oraz rozwojem przedsiębiorstwa [Trocki 2005, s. 8]. Jest to również takie zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa, aby zapewnić mu rozwój [Haber 1993, s. 19]. Rozwój przedsiębiorstwa to celowe i pozytywne zmiany strukturalne, które mogą zachodzić powoli lub w sposób zasadniczy [Szablowski 2008, s. 17].

Rozwój przedsiębiorstwa jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym. Polega na wdrażaniu różnego rodzaju innowacji (np. procesowych, produktowych, strukturalnych, w dziedzinie organizacji i zarządzania) w przedsiębiorstwie. Wzrost przedsiębiorstwa z kolei stanowi kategorię ilościową, a jego warunkiem jest permanentny rozwój. Przy czym rozwój i wzrost są ze sobą sprzężone zwrotnie, ponieważ wzrost przedsiębiorstwa stwarza lepsze warunki do jego rozwoju i stanowi integralną część jego rozwoju [Skowronek – Mielczarek 2004, s. 219-220].

Organizacja się rozwija, jeśli staje się silniej wyodrębniona ze swego otoczenia [Kozłowski i Jemielniak 2008, s. 353]. Dynamika rozwoju danej organizacji zależy od jej potencjału oraz sytuacji zewnętrznej, w związku z powyższym wyróżnia się zewnętrzne i wewnętrzne czynniki wywierające wpływ na jej rozwój. Problematyka rozwoju jest przeanalizowana z punktu widzenia MŚP [Strojny 2008, s. 142].

Proces rozwoju można przeanalizować, omawiając poszczególne fazy cyklu życia organizacji. Rozwój teorii mających związek z fazami cyklu życia organizacji nastąpił w pierwszej połowie XIX w., gdy McGuire stworzył pierwszy model fazowego wzrostu przedsiębiorstwa, który bazował na teorii wzrostu Rostowa [Wach 2008, s. 51-52]. Zmiany, które zachodzą w małym lub średnim przedsiębiorstwie, mają swoje pochodzenie w siłach tkwiących wewnątrz przedsiębiorstwa, a na nie z kolei wpływają siły zewnętrzne [Machaczka i Kozień 1999, s. 88]. Model cyklu życia organizacji kreuje przesłanki do analizy oddziaływania czynników otoczenia regionalnego na rozwój MŚP przy uwzględnieniu

poszczególnych faz ich cyklu rozwoju. Cykl życia organizacji to następstwo kolejnych form rozwojowych organizacji, w których wyróżnia się następujące fazy: tworzenia, zaistnienia na rynku, gwałtownego wzrostu, stabilnego wzrostu, stagnacji, wycofania się oraz likwidacji [Machaczka 1998, s. 44].

Małe lub średnie przedsiębiorstwo może przejść przez wszystkie z wyżej wymienionych faz cyklu życia lub przez część z nich. W omawianym sektorze można niekiedy zauważyć zjawisko przechodzenia z fazy rozruchu bezpośrednio do fazy stabilizacji. Pominięcie fazy gwałtownego wzrostu może być spowodowane tym, że MŚP obsługują często niewielkie segmenty rynku, które kreują bariery dla wzrostu obrotów. MŚP może być również postrzegane, jako etap przejściowy w dążeniu do osiągnięcia coraz większych rozmiarów. Przechodząc przez kolejne fazy cyklu życia mikroprzedsiębiorstwo przekształca się w małe, a następnie w średnie, a niekiedy nawet staje się dużą korporacją [Strojny 2008, s. 144].

W związku z powyższymi rozważaniami można stworzyć **model rozwoju** składający się z następujących faz:

- **tworzenie przedsiębiorstwa,**
- **przedsiębiorstwo mikro** – powstałe mikroprzedsiębiorstwo w momencie wejścia na rynek spotyka się z licznymi przeszkodami co w konsekwencji może doprowadzić do kryzysu rozwojowego, dlatego należy dostosować funkcjonowanie przedsiębiorstwa do reali panujących na rynku, dzięki temu powstałe przedsiębiorstwo ma szansę przetrwać,
- **przedsiębiorstwo małe** – jego dalszy rozwój zależy w dużej mierze od zdolności uczenia się na rynku i budowania trwałych relacji z klientami, dlatego aby przedsiębiorstwo dalej się rozwijało konieczne są działania związane z rozwojem rynku i zdobycia nowych klientów, pozyskania nowych źródeł finansowania oraz przygotowania kadry zarządzającej,
- **przedsiębiorstwo średnie** – na tym etapie należy oddzielić funkcję wykonawczą od decyzyjnej oraz dokonać specjalizacji stanowisk,

- **przedsiębiorstwo duże** – w momencie przekształcania się przedsiębiorstwa średniego w duże powstają trudności w koordynacji zasobów i problemy z szybką reakcją na zmiany zachodzące w otoczeniu [Strojny 2008, s. 144-146].

Tabela nr 4. Wybrane modele rozwoju przedsiębiorstwa a małe przedsiębiorstwo

Autor	Podnoszony aspekt	Charakterystyka	
L. Adizes	Zmiana dominujących funkcji	Etap legalizacji: przekonanie założyciela, że chce to móc; działania przedsiębiorcze.	Etap początkowy: nacisk na wykonanie, presja czasu, brak tradycji.
K. Bleicher	Wzrost wewnętrzny i zewnętrzny	Faza pionierska: opanowanie technologii, kształtowanie produktu, poszukiwanie nisz rynkowych.	
K. Camerron, R. Quinn	Rozwój	Faza przedsiębiorczości: kształtowanie zasobów, wielość pomysłów, formułowanie niszy, władza w ręku założyciela, działania przedsiębiorcze, brak planowania i kooperacji.	Faza zespołowości: poczucie przynależności, nieformalna struktura, świadomość misji, praca przez wiele godzin, kontynuacja innowacji, duże zaangażowanie.
L. Greiner	Zmiany rewolucyjne i ewolucyjne	Wzrost przez kreatywność: wielogodzinna praca przy niskim wynagrodzeniu, nacisk na wykonanie, nieformalna komunikacja oraz struktura.	
A. Downs	Wzrost wewnętrzny i zewnętrzny	Etap walki o autonomię: legalizacja działalności, uzyskanie autonomii, stabilizacja zasobów, osiągnięcie progu życia.	
G. L. Lippit, W. H. Schmidt	Działania kierownicze	Narodziny: jeden przedsiębiorca, krótka perspektywa, zaufanie do własnych umiejętności, orientacja na przeżycie, osobista kontrola.	
B. R. Scott	Integracja strategii oraz struktury	Etap pierwszy: jeden przedsiębiorca, subiektywność ocen, struktura nieformalna.	

Źródło: [Strojny 2009, s. 21]

Proces rozwoju zaproponowany przez Jacka Strojnego z Politechniki Rzeszowskiej polega na sukcesywnym przechodzeniu przez wyżej wymienione fazy od momentu rozpoczęcia działalności gospodarczej aż do fazy, w której przedsiębiorstwo przekształca się z średniego w duże. Skonstruowany model zakłada, że na każdym etapie przedsiębiorstwo przechodzi przez mini-cykl rozwojowy, polegający na pokonywaniu barier rozwojowych [Strojny 2008, s. 144-146].

Małe lub średnie przedsiębiorstwo można usytuować w modelach teoretycznych rozwoju przedsiębiorstwa, jako typ przedsiębiorstwa będący na samym początku cyklu życia [Strojny 2009, s. 21].

Efektywne oddziaływanie elementów otoczenia, które stymulują rozwój małych i średnich przedsiębiorstw koreluje z uwarunkowaniami regionalnymi oraz fazami cyklu egzystencji przedsiębiorstwa [Wach 2008, s. 45-46]. Pomoc proponowana przez instytucje otoczenia regionalnego powinna niwelować bariery rozwoju MŚP występujące w różnych fazach cyklu życia tych przedsiębiorstw. We wstępnej fazie działalności gospodarczej, pomoc ta powinna eliminować takie bariery jak:

- brak kapitału,
- trudności z formalną rejestracją,
- brak przekonania o możliwości prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej,
- brak wiedzy oraz doświadczenia [Wach 2008, s. 46].

W początkowej **fazie uruchamiania działalności gospodarczej**, instytucje regionalne powinny w szczególności oferować usługi związane z promocją przedsiębiorczości w lokalnej społeczności, organizować szkolenia z zakresu planowania i rozpoczęcia działalności na własny rachunek oraz stwarzać możliwości pozyskania kapitału przez osoby rozpoczynające działalność [Wach 2008, s. 47].

Z kolei w **fazie wzrostu** występują bariery związane z brakiem dostępu do infrastruktury technicznej, specjalistycznej wiedzy ekonomicznej i technologicznej oraz brakiem umiejętności poruszania się na rynku. W celu przeciwdziałania tym trudnościom instytucje⁴ otoczenia regionalnego powinny wspomagać tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości i proponować podmiotom rozpoczynającym działalność konsulting biznesowy [Wach 2008, s. 47].

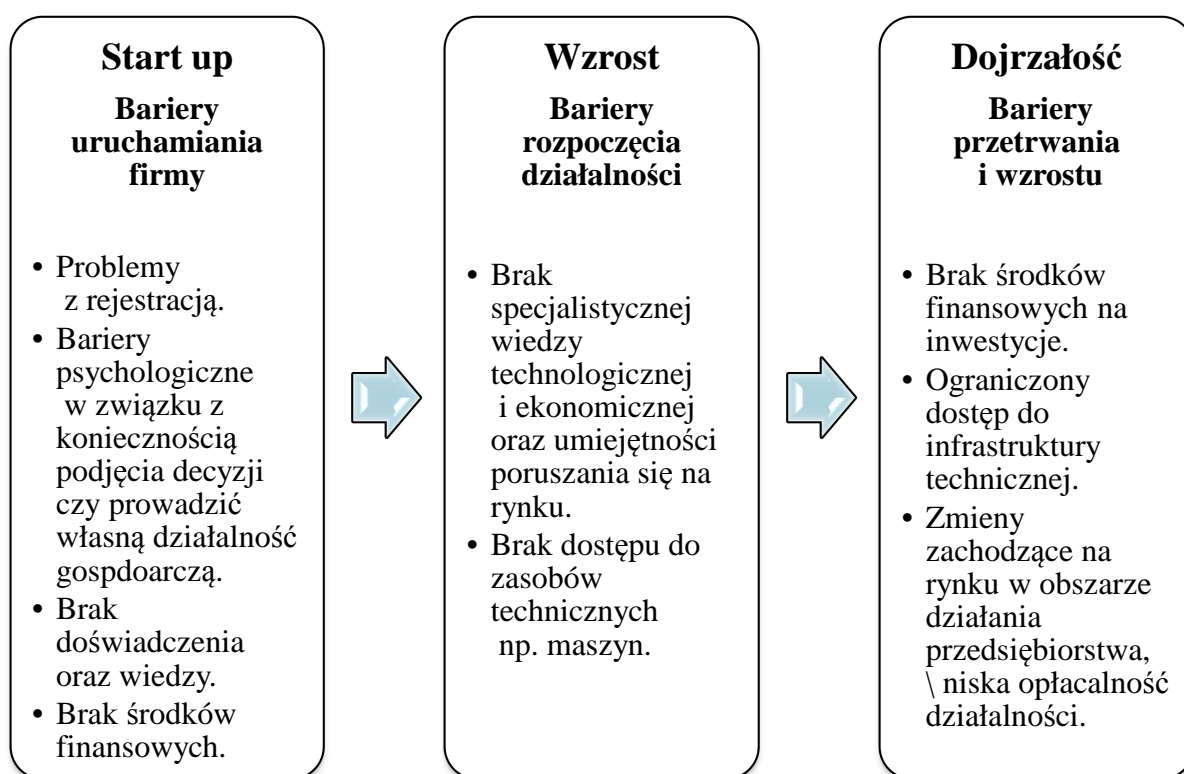
W fazie dojrzałości MŚP może napotkać bariery przetrwania i wzrostu, do których zalicza się głównie ograniczony dostęp do infrastruktury technicznej, niską opłacalność prowadzonej działalności gospodarczej, zachodzące zmiany rynkowe w obszarze działania przedsiębiorstwa oraz brak kapitału na inwestycje. Trudności te można rozwiązać poprzez odpowiednią politykę regionalną i lobbing instytucji wspierających biznes na rzecz stworzenia odpowiednich warunków regionalnego otoczenia MŚP oraz specjalistyczne

⁴ Termin instytucje odnosi się do podmiotów otoczenia, nie jest w tym przypadku tożsamy z pojęciem stosowanym w ekonomii instytucjonalnej.

szkolenia [Wach 2008, s. 47]. Należy podkreślić, że dostępność i jakość usług wspierających jest jednym z najważniejszych bodźców wywierających wpływ na perspektywy rozwoju MŚP.

Kwestia barier rozwoju MŚP została szerzej omówiona w dalszej części rozprawy.

Rys. nr 1. Bariery rozwoju MŚP w poszczególnych fazach cyklu życia



Źródło: [Wach 2008, s. 46]

W raporcie Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs dokonano rozróżnienia pomiędzy potrzebami MŚP w poszczególnych fazach rozwoju:

- w fazie **uruchamiania i zakładania firmy** MŚP potrzebują przede wszystkim usług wspierających z zakresu finansowania działalności, szkoleń i doradztwa,
- w fazie **wzrostu** ważną rolę odgrywa wsparcie finansowe realizowanych inwestycji oraz szkolenia rozwijające umiejętności menedżerskie,

- w fazie **dojrzałości** kluczową rolę odgrywa kompleksowe doradztwo np. w zakresie eksportu, łańcucha dostaw, rynku papierów wartościowych [Wach 2008, s. 48].

Rys. nr 2. Stymulatory rozwoju MŚP a fazy cyklu życia

Start up	Wzrost	Dojrzałość
<ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie finansowe: pożyczki i granty, kapitał na rozruch. • Doradztwo dla firm: poradniki, doradztwo z zakresu planowania. • Szkolenie z zakresu: przedsiębiorczości. • Technologia i innowacje: doradztwo B+R, rozwój produktu. • Infrastruktura fizyczna: inkubatory przedsiębiorczości. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie finansowe: kapitał operacyjny, bodźce inwestycyjne, venture capital. • Doradztwo dla firm z zakresu: strategii marketingowych oraz zmian organizacyjnych. • Szkolenie z zakresu: umiejętności menedżerskich, szkolenie kadry. • Technologia i innowacje: standardy jakości, transfer technologii. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie finansowe: kredyty bankowe, dostęp do papierów wartościowych. • Doradztwo dla firm z zakresu: strategii biznesowych, rozwoju łańcucha dostaw oraz sieci wiedzy. • Szkolenia specjalistyczne.

Źródło: [Wach 2008, s. 49]

Na podstawie przeprowadzonych badań przez zespół naukowców dla Szwedzkiego Instytutu Badania Małej Przedsiębiorczości stwierdzono, że polityka wspierania rozwoju przedsiębiorczości powinna mieć swój początek już od chwili zaspokojenia potrzeb potencjalnych przedsiębiorców, którzy nie są pewni czy podejmą własną działalność gospodarczą [Wach 2008, s. 49-50].

Komisja ds. Gospodarki w Europie ONZ dostrzega potrzebę ciągłego ulepszania czynników otoczenia biznesu, szczególnie na poziomie regionalnym [Wach 2008, s. 49-50], przy uwzględnieniu potrzeb MŚP w poszczególnych fazach ich cyklu życia.

Czynniki regionalne mające wpływ na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw zyskały na znaczeniu pod koniec lat 80 XX w. Przypisywano im decydujące znaczenie dla rozwoju MŚP, nieraz większe niż uwarunkowaniom ogólnokrajowym. M.E. Porter jest jednym z przedstawicieli podejścia regionalnego w zarządzaniu organizacją. W jego opinii, poszczególne regiony rywalizują ze sobą w oferowaniu najbardziej korzystnego otoczenia biznesu dla przedsiębiorstw. Dokonał on podziału otoczenia regionalnego na następujące obszary:

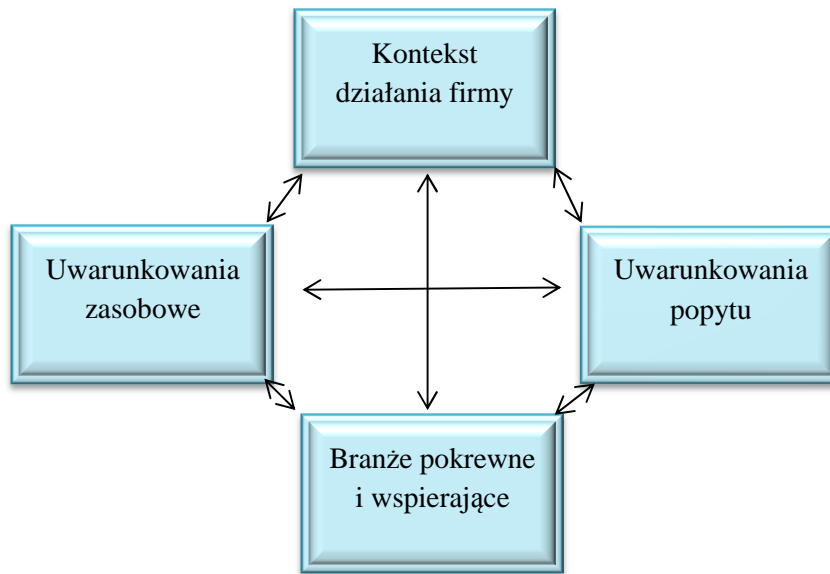
- uwarunkowania zasobowe,
- uwarunkowania popytowe,
- kontekst działania firmy,
- branże pokrewne i wspierające [Wach 2008, s. 56].

Powyższe obszary tworzą tzw. **diament przewagi konkurencyjnej** w regionie. Powinny one wzajemnie się uzupełniać, jako elementy składowe całego systemu [Wach 2008, s. 57]. Poszczególne regiony Polski rywalizują między sobą, starając się przyciągnąć jak najwięcej inwestycji prywatnych przedsiębiorców i organizacji gospodarczych [Winiarski 1999, s. 49].

Powodem dysproporcji w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw są m.in. czynniki otoczenia regionalnego, których oddziaływanie w badanych państwach jest odmienne. Badanie w tym zakresie zostały przeprowadzone w latach 80 XX w. w Stanach Zjednoczonych oraz w Niemczech. Wyniki badań empirycznych wykazały, że przewaga USA w tym względzie tkwi przede wszystkim w tworzeniu odpowiednich warunków mezootoczenia, które wywierają korzystny wpływ na rozwój MŚP [Winiarski 1999, s. 49].

S.J. Lane i M. Schary przeprowadziły w wybranych regionach USA badania na temat upadania MŚP, analizując dane z okresu obejmującego pięćdziesiąt lat. Po dogłębnej analizie danych stwierdzono, że ogólna sytuacja ekonomiczna w państwie nie jest jedynym czynnikiem wywierającym wpływ na likwidację przedsiębiorstwa, ponieważ zaobserwowano, że w niektórych regionach nawet w okresach recesji wskaźniki upadku przedsiębiorstw były niskie. W wyniku przeprowadzonych badań wysunięto wniosek, że **czynniki regionalne mają główne znaczenie dla rozwoju oraz przetrwania przedsiębiorstw**, szczególnie tych małych [Winiarski 1999, s. 49].

Rys. nr 3. Determinanty przewagi konkurencyjnej regionu wg M. E. Portera



Źródło: [Wach 2008 s. 58]

Wśród determinant przewagi konkurencyjnej regionu można wyróżnić:

- **kontekst działania firmy** – kontekst lokalny zachęcający do inwestycji oraz nieustannego rozwoju,
- **uwarunkowania popytu** – wymagający i wyszukani odbiorcy, lokalny popyt w wyspecjalizowanych segmentach,
- **branże pokrewne i wspierające** – dostępność lokalnych dostawców oraz przedsiębiorstw prowadzących pokrewną działalność, współpraca pomiędzy branżami zamiast izolacji (klastry),
- **uwarunkowania zasobowe** – wysokiej jakości wyspecjalizowane zasoby wejściowe np. zasoby ludzkie, infrastruktura fizyczna, administracyjna, surowce naturalne itp. [Wach 2008, s. 57-59].

Konkurencyjność jest tu traktowana, jako:

- element składowy rozwoju regionalnego, symptom jego rozwoju,
- czynnik i środek rozwoju regionalnego,
- miara rozwoju regionalnego,
- ostateczny cel rozwoju regionalnego [Szafranek 2010, s. 67-68].

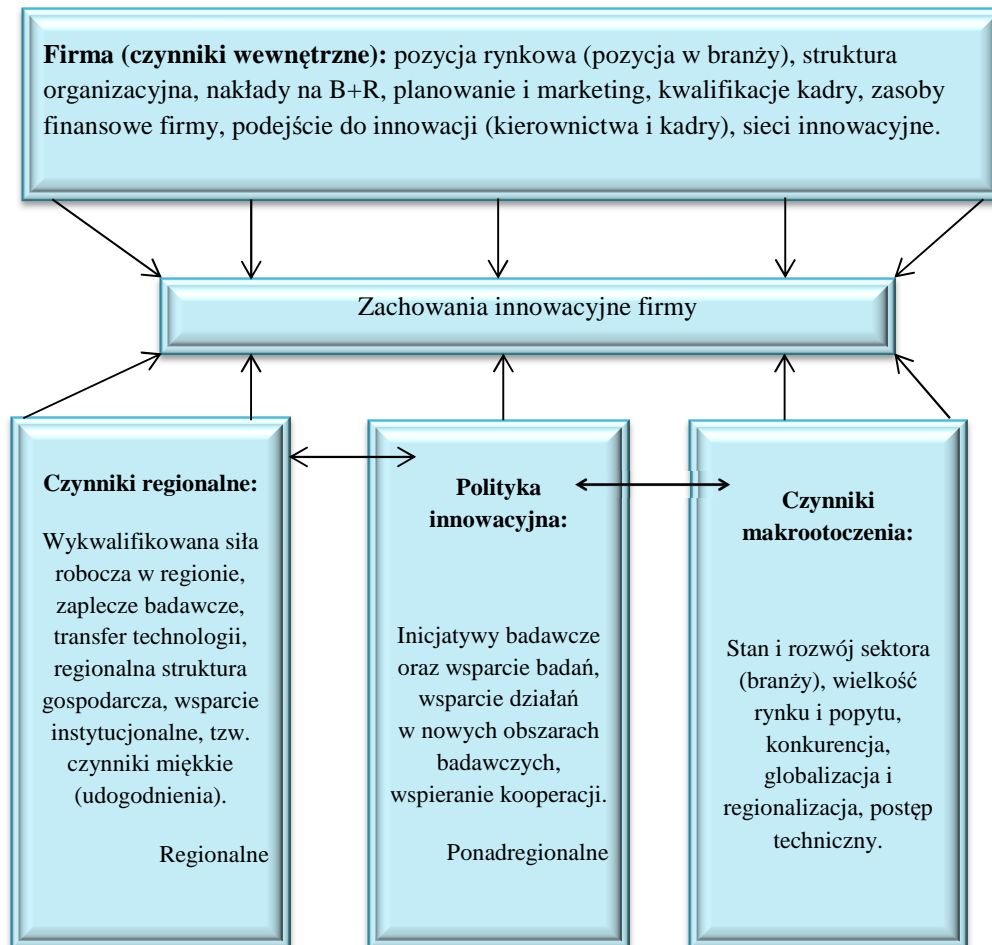
Wśród determinant konkurencyjności regionu można wymienić:

- rozwiniętą i zróżnicowaną strukturę gospodarki, która obejmuje podmioty gospodarcze zdolne do uczestnictwa w międzyregionalnym oraz międzynarodowym podziale pracy,
- obecność jednostek naukowo – badawczych, tworzących klimat intelektualny oraz wsparcie dla procesów innowacyjnych,
- dobre ogólne zagospodarowanie, w tym pełne wyposażenie w urządzenia infrastruktury społecznej oraz techniczno-ekonomicznej,
- występowanie w regionie uczelni wyższych,
- otoczenie okołobiznesowe, czyli np. instytucje bankowości, przedsiębiorstwa konsultingowe, ubezpieczeniowe [Winiarski 1999, s. 50-51],
- stan środowiska naturalnego,
- jakość zarządzania rozwojem regionu,
- przedsiębiorczość społeczności w regionie [Kosiedowski 2006, s. 38].

Zestawienie czynników konkurencyjności regionu należy porównać z układem czynników lokalizacji, czyli bazą surowcową, występowaniem zasobów siły roboczej, bliskością rynku zbytu i czynnikiem aglomeracji. Czynnikiem lokalizacji to korzyść, jaką osiąga przedsiębiorca np. z sektora MŚP w związku ulokowaniem swojej działalności gospodarczej w danej miejscowości [Winiarski 1999, s. 51].

Badania przeprowadzone w dziesięciu regionach Niemiec, w ramach projektu Regional Entrepreneurship Monitor, wyjaśniły wpływ czynników regionalnych na powstawanie i rozwój MŚP. Stwierdzono, że na nasilenie lokalnej przedsiębiorczości mają wpływ pojawiające się szanse w regionie, mające związek z założeniem przedsiębiorstwa oraz lokalna społeczność [Wach 2008, s. 60] i ich stosunek do przedsiębiorczości.

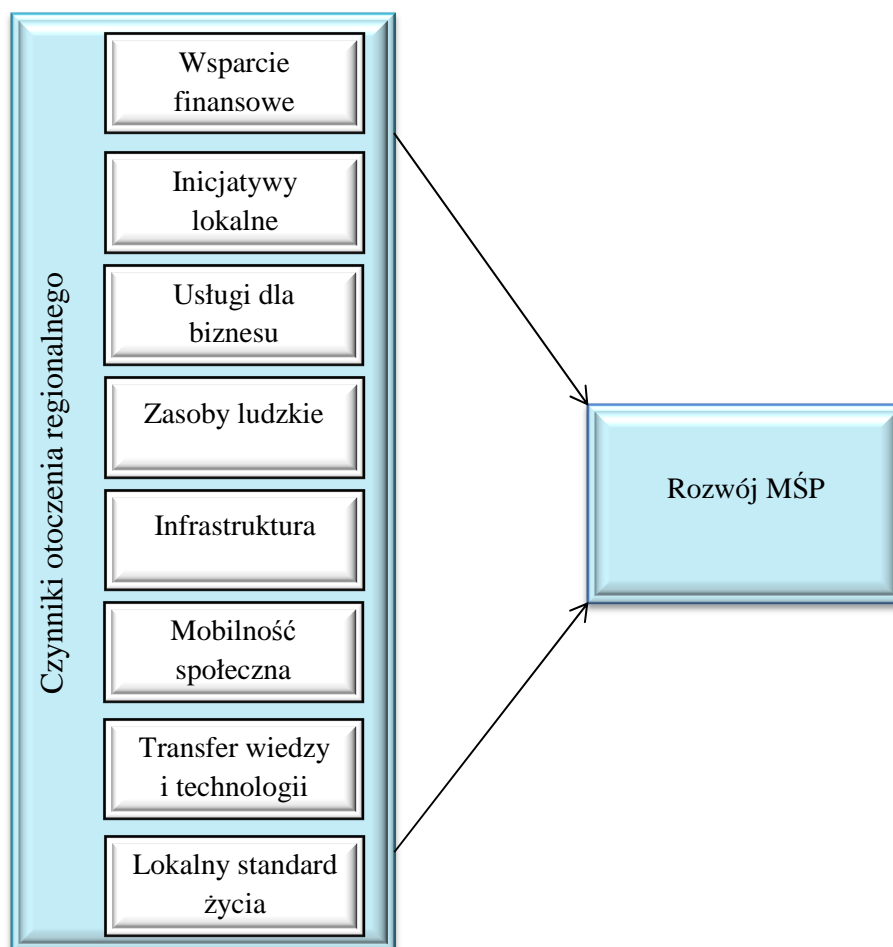
Rys. nr 4. Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty innowacyjnych działań przedsiębiorstwa w regionie



Źródło: [Wach 2008, s. 59]

Działania innowacyjne MŚP są kształtowane przez czynniki regionalne. Potwierdziły to badania przeprowadzone przez Ch. Oughton, K. Morgan oraz M. Landabaso, a zjawisko to nazwano regionalnym paradoksem innowacyjnym [Wach 2008, s. 60].

Rys. nr 5. Czynniki otoczenia regionalnego wywierające wpływ na rozwój MŚP



Źródło: [Wach 2008, s. 68]

H. Bergmann, A. Japsen i Ch. Tamày badając uwarunkowania rozwoju MŚP dokonali podziału otoczenia regionalnego na obszary, które określili jako **warunki ramowe związane z otwieraniem nowych przedsiębiorstw**. Wśród tych czynników wyróżnili:

- politykę władz lokalnych wobec MŚP, biorąc pod uwagę ułatwienia w rejestrowaniu nowych przedsiębiorstw,
- finansowanie MŚP,
- publiczną infrastrukturę wsparcia MŚP oraz infrastrukturę techniczną,
- transfer wiedzy i technologii do MŚP,
- jakość wykształcenia oraz kształcenia ustawicznego przy uwzględnieniu specyficznych potrzeb przedsiębiorców,
- dostępność usług biznesowych i konsultingowych dla MŚP,

- dostępność wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej na lokalnym rynku pracy,
- lokalny system wartości i norm, który bierze pod uwagę stosunek lokalnej społeczności do zakładania nowych przedsiębiorstw [Wach 2008, s. 61].

M. Hyry , H. Haapasalo i T. Donnelly nie tylko wyszczególnili **czynniki regionalne mające wpływ na przedsiębiorczość regionalną**, ale również scharakteryzowali pożądany obszar, w którym przedsiębiorcy są w stanie lepiej rozwinąć swoją działalność niż w pozostałych obszarach. Sprzyjający obszar charakteryzuje się:

- co najmniej średnim wzrostem gospodarczym w stosunku do makroregionu,
- zapewnia wykwalifikowaną siłę roboczą i udogodnienia dla biznesu,
- izoluje się od wpływów bezrobocia i potencjalnych upadków przedsiębiorstw,
- pobudza przedsiębiorców do partycypowania w tworzeniu polityki prowadzonej przez władze lokalne [Wach 2008, s. 61-62].

Siłę oddziaływania czynników makro-, mezo- i mikrootoczenia na rozwój MŚP w regionie w ciekawy sposób wyjaśniają R. Sternberg oraz T. Litzenberg. Wśród czynników otoczenia wyróżnili:

- inicjatywy rządowe i samorządowe,
- trendy makroekonomiczne,
- edukację,
- strukturę gospodarki,
- wsparcie finansowe,
- transfer wiedzy i technologii,
- infrastrukturę oraz wartości i normy [Wach 2008, s. 61-62].

Powyższe czynniki wywierają wpływ głównie w wymiarze otoczenia regionalnego [Wach 2008, s. 61-62].

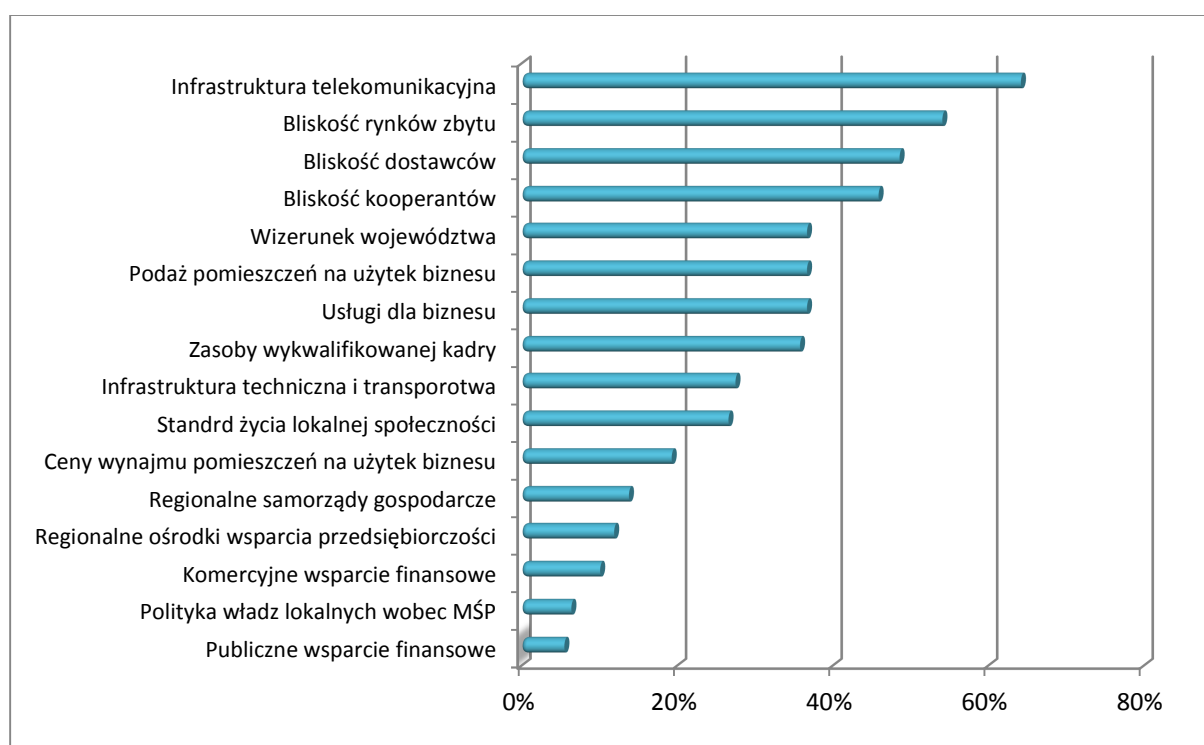
Po dogłębnej analizie literatury przedmiotu i syntetycznej analizie porównawczej K. Wach dokonał klasyfikacji **czynników otoczenia regionalnego wywierających wpływ na rozwój MŚP** na następujące grupy:

- kapitał i wsparcie finansowe,
- inicjatywy lokalne na rzecz MŚP,
- zasoby ludzkie,
- usługi komercyjne dla biznesu (ich dostępność lub niedobór oraz jakość),
- infrastrukturę telekomunikacyjną, techniczną oraz transportową,
- stopień mobilności społecznej,

- transfer wiedzy i technologii,
- poziom życia lokalnej społeczności [Wach 2008, s. 66-67].

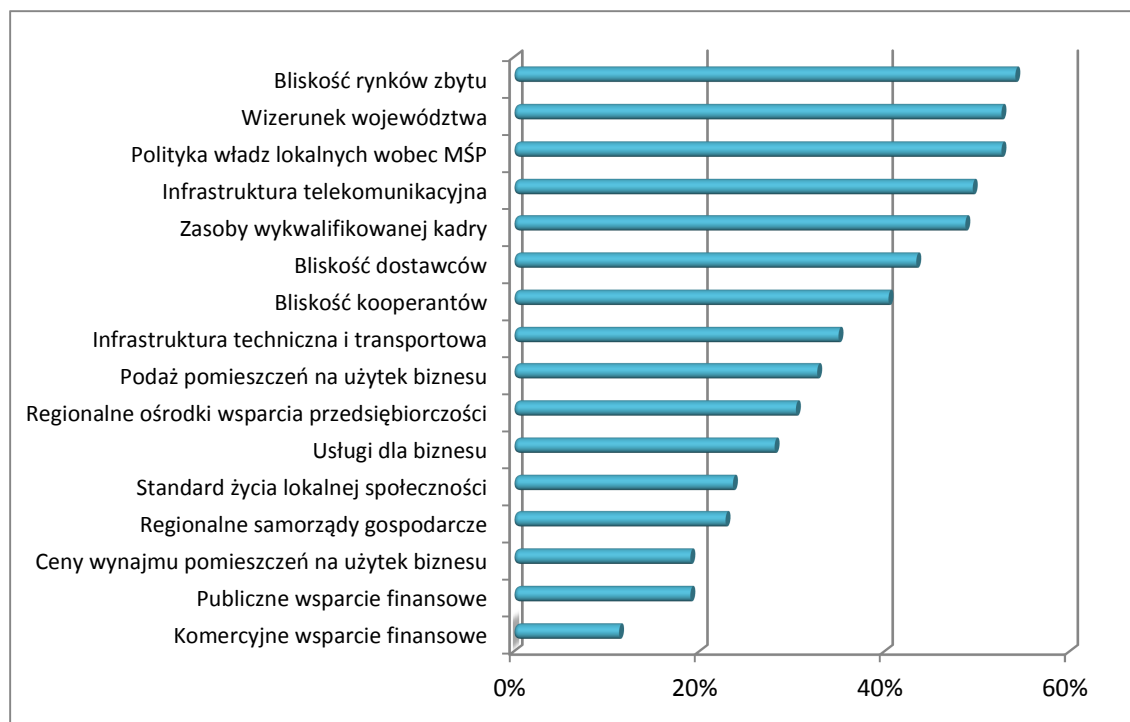
K. Wach przeprowadził badania, których celem było **ustalenie związków między rozwojem MŚP a czynnikami otoczenia regionalnego**, które mogą pobudzać lub hamować ich rozwój. Autor badań ustalił stymulatory rozwoju MŚP. Przedstawiono je na rysunkach nr 6-7.

Rys. nr 6. Stymulatory rozwoju MŚP występujące w regionie w opinii przedsiębiorców



Źródło: [Wach 2008, s. 131]

Rys. nr 7. Stymulatory rozwoju MŚP występujące w regionie w opinii władz terytorialnych



Źródło: [Wach 2008, s. 131]

Rozwój MŚP jest w dużej mierze uzależniony od potencjału gospodarczego danego regionu, który można ocenić m.in. za pomocą wskaźnika PKB per capita i stopnia optymizmu lokalnej społeczności mierzonego oceną sytuacji w zakładzie pracy. Traktując województwa Polski, jako regiony można je zaklasyfikować do jednej z następujących grup:

- **województwa o najwyższym potencjale gospodarczym** oraz **dużym odsetku ocen pozytywnych: wielkopolskie, mazowieckie** oraz **śląskie,**
- **województwa o zróżnicowanym poziomie rozwoju** oraz **dość pozytywnych** ocenach mieszkańców odnośnie sytuacji w ich zakładach pracy: zachodniopomorskie, pomorskie, warmińsko – mazurskie, dolnośląskie, lubuskie oraz podkarpackie,
- **województwa o zróżnicowanym poziomie rozwoju** oraz **dość niskim poziomie pozytywnych** ocenach mieszkańców, co do sytuacji w ich zakładach pracy: małopolskie, podlaskie, opolskie, łódzkie, świętokrzyskie, lubelskie, kujawsko – pomorskie [Chojka 2002, s. 123].

Wśród **najważniejszych czynników rozwoju MŚP** można wymienić przede wszystkim:

- dobrze rozwiniętą infrastrukturę gospodarczą oraz społeczną,
- politykę ekonomiczną oraz społeczną państwa,
- sprawną administrację państwową oraz przejrzysty i stabilny system podatkowy [Nowak 2003, s. 51].

W celu zapewnienia tych warunków, konieczna jest interwencja państwa w zakresie wspomaganie rozwoju MŚP w postaci:

- dotacji inwestycyjnych na rozwój regionalny,
- ulg podatkowych,
- dopłat inwestycyjnych,
- poręczeń i gwarancji oraz wsparcia prac badawczych i rozwoju technologii,
- pomocy w organizowaniu zbytu oferowanych produktów/ usług [Nowak 2003, s. 51].

Ważną kwestią stanowią kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw. W przypadku sektora MŚP **kluczowe czynniki sukcesu** należy analizować biorąc pod uwagę następujące obszary:

- **gospodarcze, społeczne i kulturowe determinanty rozwoju współczesnego świata**
 - w obszarze tym można wyróżnić następujące kluczowe czynniki sukcesu:
 - korzystny wpływ zachodniej kultury, wywierającej pozytywny wpływ na rozwój społeczno – gospodarczy,
 - gospodarkę rynkową, jako efektywny system zarządzania gospodarką poszczególnych krajów,
 - rozwój społeczeństwa informatycznego i usługowego,
 - zjawisko globalizacji w gospodarce światowej,
 - dywersyfikację dochodów ludności, w poszczególnych państwach,
 - szybkie tempo wzrostu ludności państw słabo rozwiniętych gospodarczo,
- **cechy osobowości oraz charakteru właściciela/menedżera** przedsiębiorstwa z sektora MŚP - do kluczowych czynników sukcesu zalicza się tu:
 - wysokie kwalifikacje zawodowe w zakresie zarządzania,
 - zdolność oceny ryzyka podejmowanych decyzji,
 - skłonność do poświęcenia dla rozwoju przedsiębiorstwa,
 - kompetencje w zakresie rozwiązywania problemów,
 - chęć ciągłego uczenia się,
 - gotowość do strategicznego myślenia,

- **atuty MŚP** – w obszarze tym można identyfikować następujące kluczowe czynniki rozwoju:
 - elastyczność działania – skłonność do szybkiej zmiany rodzaju działalności,
 - silna motywacja do pracy u podwładnych,
 - dynamizm i szybki rozwój,
 - umiejętność do naśladowania i imitacji wyrobów,
- **szanse pojawiające się w otoczeniu** – w analizowanym obszarze do kluczowych czynników sukcesu MŚP zalicza się:
 - napływ kapitału i nowoczesnych technologii z krajów Unii Europejskiej (UE),
 - wysoki popyt na wyroby MŚP,
 - poszerzenie rynków zbytu w wyniku wstąpienia Polski do Unii Europejskiej,
 - uproszczenie dostępu do usług finansowych,
 - dostęp do programów pomocowych UE,
 - uproszczenie procedur certyfikacji oraz autoryzacji [Czarnecka – Wójcik i Borczuch 2005, s. 21].

Ważną rolę w rozwoju MŚP odgrywają przede wszystkim kluczowe czynniki sukcesu związane z osobowością właściciela/ menadżera przedsiębiorstwa, z uwagi na fakt, że to właśnie on podejmuje decyzje w zakresie strategii działania i kierunku rozwoju organizacji. Jego zdolności zarządcze, skłonność do podejmowania ryzyka, umiejętność wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu [Czarnecka – Wójcik i Borczuch 2005, s. 22] przyczyniają się do powodzenia biznesu.

1.3. Bariery rozwoju MŚP w regionie

Ważnym czynnikiem determinującym rozwój przedsiębiorstwa jest zdolność przedsiębiorstwa do reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Otoczenie może być:

- **stałe**, w którym bardzo rzadko zachodzą nieprzewidywalne zmiany, dlatego przedsiębiorstwa są w stanie trafnie prognozować popyt na swoje produkty,
- **zmiennie**, cechujące się umiarkowaną zmiennością we wszystkich obszarach działalności zewnętrznej przedsiębiorstwa,
- **burzliwe**, charakteryzujące się szybkimi i bardzo trudnymi do przewidzenia zmianami, zachodzącymi np. w kwestii konkurencji, wyrobów, świadczonych usług, czy stosowanych przez nią technologii wytwarzania [Steinerowska – Streb 2006, s. 38].

Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują w burzliwym otoczeniu, dlatego muszą szybko reagować na zmiany w nim zachodzące. Ich otoczenie staje się coraz bardziej:

- **niestabilne** – m.in. cykl życia produktu jest coraz krótszy, konkurencja coraz silniejsza, a w gospodarce zachodzą zmiany polityczne oraz zmienna ingerencja państwa,
- **rozległe** – np. zjawisko globalizacji,
- **zróżnicowane** – powstają nowe i wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, bardziej innowacyjne oraz specyficzne nisze rynkowe,
- **kompleksowe** – istnienie coraz większej współzależności procesów oraz zjawisk [Ejdys 2009, s. 25].

Przedsiębiorstwo funkcjonujące w burzliwym otoczeniu, aby mogło przetrwać i się rozwijać powinno:

- **nieustannie przewyżczać bariery uczenia się** występujące w przedsiębiorstwie,
- **zarządzać procesem zdobywania niezbędnej wiedzy**, rozpowszechniania jej oraz praktykowania,
- **skutecznie zarządzać zmianami zachodzącymi w organizacji**, co jest związane z umiejętnościami nieprzypadkowego stymulowania, ukierunkowania procesów przekształceń tak, aby były one skuteczne i wynikały ze świadomego dążenia [Steinerowska – Streb 2006, s. 39] do osiągnięcia postawionych celów przez przedsiębiorstwo.

Barierą rozwoju MŚP stanowi wszystko to, co w danym miejscu, czasie oraz w danych warunkach hamuje ich wzrost [Runge 2002, s. 49].

Według kryterium czasu bariery można podzielić na **bariery wejścia** oraz **rozwoju**. Bariery wejścia napotyka się w momencie zakładania przedsiębiorstwa i w początkowym etapie działalności np. niejasność przepisów, problem z uzyskaniem środków finansowych niezbędnych na uruchomienie działalności, niski popyt. Z kolei barierami rozwoju są bariery, które napotykają przedsiębiorstwa już funkcjonujące na rynku [Lotoszek 2008, s. 64-65].

Bariery wzrostu MŚP można podzielić na **wewnętrzne i zewnętrzne**. Zostały one przedstawione na rysunkach nr 8 i 9.

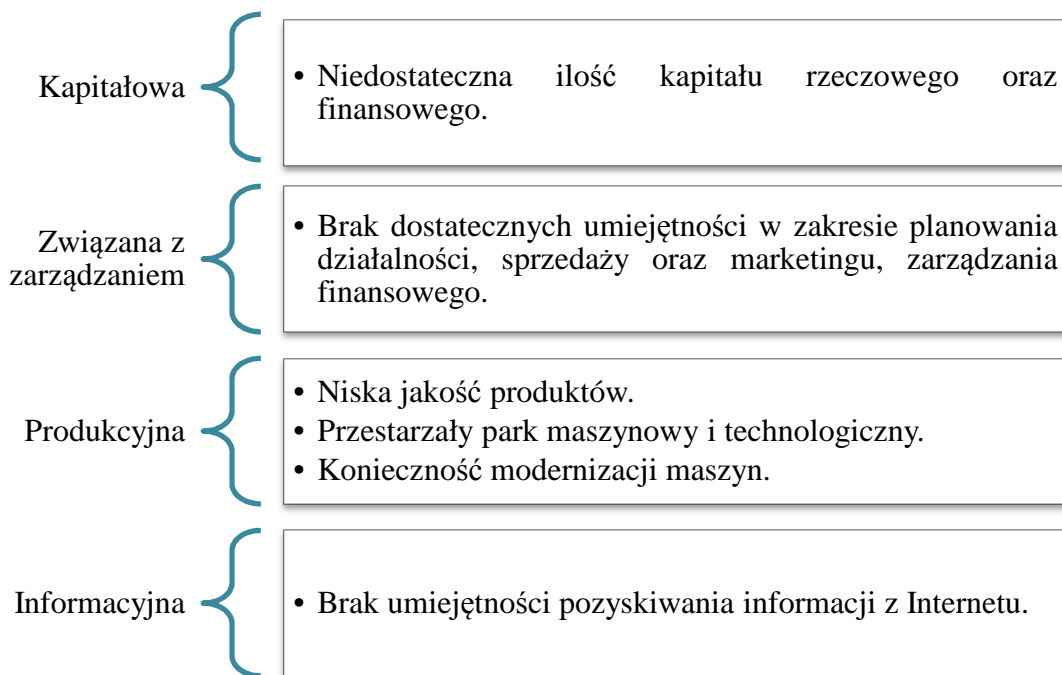
Źródłami barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw są:

- **uwarunkowania wewnętrzne:** niewielka skala działania, jednoosobowe kierownictwo, nieliczny personel, główne źródła finansowania działalności,
- **uwarunkowania zewnętrzne:** prawo, polityka państwa, infrastruktura, informacja, czynniki ekonomiczno – finansowe,
- **proces transformacji gospodarki:** reforma systemu ekonomicznego, zmiana ustawodawstwa, wymienialność złotówki,
- **proces zmiany mentalności:** brak tradycji przedsiębiorczości, brak rzetelności i etyki w biznesie oraz roszczeniowe postawy [Safin 2002, s. 176].

Wśród **barier systemowych** rozwoju MŚP można wyróżnić:

- wyczerpywanie się dotychczasowych okazji ekspansji sektora prywatnego,
- rozdrobnienie MŚP – dominacja mikroprzedsiębiorstw z niskim poziomem kapitalizacji oraz niewielki udział spółek kapitałowych,
- zmienność przepisów,
- sformalizowany i powolny proces prywatyzacyjny,
- wysokie oprocentowanie kredytów [Klimek 2007, s. 26 – 27].

Rys. nr 8. Bariery wewnętrzne funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw



Źródło: [Drab-Kurkowska i Sokół 2010, s. 103] oraz [Waniak-Michalak 2007, s. 25]

Istotną barierą wewnętrzną rozwoju MŚP są **bariery informacyjne** związane z ograniczonym dostępem MŚP do informacji o Unii Europejskiej i skutkach integracji, brakiem informacji gospodarczej oraz o działaniach władz publicznych. Władze bardzo sporadycznie organizują kampanie informacyjne skierowane do sektora MŚP np. o nowych programach pomocy, aktach prawnych czy zamówieniach publicznych [Ejdys 2009, s.32].

Rys. nr 9. Bariery zewnętrzne funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw

Finansowa	<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie koszty kredytu bankowego. • Konieczność zabezpieczenia pożyczanego kapitału. • Czasochłonność procedury ubiegania się o kredyt. • Wysokie ceny lokali w dobrych punktach handlowych.
Prawna	<ul style="list-style-type: none"> • Niejasność przepisów prawa polskiego oraz przepisów tworzonych na bazie przepisów unijnych oraz niejednokrotnie błędnie interpretowane przez ustawodawców i urzędników. • Niestabilność polskiego prawa. • Nieelastyczne prawo pracy.
Rynkowa	<ul style="list-style-type: none"> • Wysoki poziom konkurencji, w tym konkurencja w szarej strefie. • Trudności w znalezieniu nowych rynków zbytu. • Import substytutów i nowych produktów oraz usług.
Fiskalna	<ul style="list-style-type: none"> • Złożoność systemu podatkowego. • Niestabilność systemu. • Poziom opodatkowania.
Kadrowa	<ul style="list-style-type: none"> • Niedostateczne kwalifikacje pracowników. • Brak możliwości pozyskania wysoko wykwalifikowanej kadry z uwagi na wysokie koszty zatrudniania specjalistów. • Wysoka fluktuacja pracowników.
Administracyjna	<ul style="list-style-type: none"> • Duża ilość formalności związana z prowadzeniem działalności gospodarczej. • Bariery związane z niskim zaangażowaniem władz lokalnych we wspieranie MŚP. • Słaby system informacyjny o planowanych działaniach w regionie.
Infrastrukturalna	<ul style="list-style-type: none"> • Niedostateczny rozwój struktury technologiczno - organizacyjnej.
Spółeczna	<ul style="list-style-type: none"> • Niedostateczna kultura przedsiębiorczości. • Niski prestiż społeczny przedsiębiorcy. • Niechęć do pracy w MŚP.
Makroekonomiczna	<ul style="list-style-type: none"> • Wolne tempo wzrostu gospodarczego. • Niewielki popyt na produkty wysokiej jakości na skutek zubożenia społeczeństwa.

Źródło: [Drab-Kurkowska i Sokół 2010, s. 103] oraz [Waniak-Michalak 2007, s. 25] oraz [Sysko – Romańczuk 2005, s. 248]

Ograniczenia związane z dostępem do kapitałów zewnętrznych stanowią bardzo ważną barierę rozwoju sektora MŚP. Małe i średnie przedsiębiorstwa dysponują niewielkim kapitałem własnym, dlatego mają ograniczone możliwości inwestycyjne (np. inwestowanie w nowe maszyny i technologie). Wysoki koszt pozyskania dodatkowego kapitału ma istotny wpływ na możliwości rozwojowe MŚP, a to z kolei przekłada się na ich konkurencyjność i pozycję na rynku. Wśród barier utrudniających dostęp MŚP do zewnętrznych źródeł finansowania można wymienić:

- **niski poziom zdolności akumulacyjnych** MŚP, nie gwarantujący zwrotu zainwestowanego kapitału,
- **wysokie koszty związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa** oraz niski poziom rentowności, który ma negatywny wpływ na zdolność akumulacji środków,
- **wysokie koszty pozyskania kapitału** (np. z sektora bankowego) oraz czasochłonne procedury związane z jego pozyskaniem,
- **problemy związane z przeprowadzeniem obiektywnej oceny sytuacji ekonomiczno - finansowej** MŚP, która jest często istotnym warunkiem otrzymania kapitału zewnętrznego [A. Skowronek – Mielczarek 2003, s. 10 – 11].

Intensywność korzystania z zewnętrznego kapitału przez małe lub średnie przedsiębiorstwo jest związana również z wpływem czynników o charakterze subiektywnym, a w szczególności z:

- poziomem wiedzy właściciela MŚP oraz kadry zarządzającej,
- umiejętnościami zarządzania finansami przedsiębiorstwa,
- obserwacją otoczenia biznesowego pod kątem wykorzystania szans w nim się pojawiających w kreowaniu dodatkowego źródła finansowania przedsiębiorstwa,
- koniecznością nieustannego dopasowania ofert różnych form finansowania do potrzeb danej organizacji,
- poziomem świadomości związanym z możliwością stosowania nowoczesnych instrumentów finansowania prowadzonej działalności gospodarczej [Skowronek – Mielczarek 2003, s. 11].

Sytuacja ekonomiczno – finansowa MŚP w znacznym stopniu determinuje jego szansę na otrzymanie kredytu. Jest ona wnikliwie analizowana przez bank, szczególnie w przypadku nowo powstałych przedsiębiorstw, ponieważ **wielu przedsiębiorstwom z sektora MŚP nie udaje się przetrwać na rynku nawet 5 lat**. W związku z tym szczególną uwagę zwraca się na zdolność spłaty kredytu przez przedsiębiorstwo oraz prawne zabezpieczenia. Małe czy też

średnie przedsiębiorstwo starające się o kredyt, napotyka już trudności przy próbie wypełnienia skomplikowanego formularza wniosku kredytowego oraz sporządzenia bilansu, rachunku wyników i prognoz finansowych. Kolejny problem stanowią wymagania stawiane przez bank dotyczące zabezpieczeń, których wartość w przypadku kredytowania MŚP jest bardzo wysoka [Sandurska 2006, s. 29-30].

Przedsiębiorcy MŚP jednocześnie mają ograniczony dostęp do innych zewnętrznych źródeł finansowania swojej działalności z powodu:

- **osiągania dochodów na niskim poziomie**, co w konsekwencji nie gwarantuje zwrotu zainwestowanego kapitału,
- **braku sprawozdań finansowych**, dlatego potencjalnym dawcom kapitału jest trudno przeprowadzić analizę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. MŚP prowadzą z reguły tylko księgę przychodów i rozchodów [Bednarz i Gostomski 2009, s. 32].

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan systematycznie przeprowadza badania w celu identyfikacji barier dla przedsiębiorczości. Opracowana **czarna lista barier** [Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, 2011 i 2010] dla przedsiębiorczości klasyfikuje bariery przedsiębiorczości na:

- bariery podatkowe,
- bariery wynikające ze stosunku pracy,
- bariery w wykorzystaniu funduszy strukturalnych,
- inne bariery utrudniające prowadzenie działalności gospodarczej.

Zidentyfikowane bariery rozwoju MŚP są następstwem ogólnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce [Nehring 2007b, s. 153]. Jak wynika z raportu *Doing business 2010 r.*, który został opracowany przez Bank Światowy, **Polska zajęła 72 miejsce w gronie 183 państw, w ogólnym rankingu łatwości prowadzenia biznesu**. Analizie poddano m. in. takie aspekty jak warunki rozpoczynania działalności, zatrudnianie pracowników, płacenie podatków, kończenie działalności, łatwość rejestracji własności czy w uzyskaniu kredytu [Ministerstwo Gospodarki 2010a, s. 123].

Ministerstwo Gospodarki, co pół roku przeprowadza badania ankietowe wśród przedsiębiorców MŚP, których wyniki ujęte są w dokumencie nazwanym *Trendy rozwojowe sektora MŚP w ocenie przedsiębiorców*. Badania w tym zakresie przeprowadzane są przez Ministerstwo od 1998 r., a liczebność próby wynosi sześć tysięcy MŚP. Ich celem jest poznanie ogólnej sytuacji MŚP, barier rozwoju, problemów z jakimi się borykają oraz ocena

perspektyw ich rozwoju [Ministerstwo Gospodarki 1/2010, s. 3-4]. Najważniejszą barierą zewnętrzną dla sektora MŚP są wysokie podatki i inne opłaty przewidziane prawem. Potwierdzają to badania Ministerstwa Gospodarki przeprowadzone w latach 2009 – 2010 [Ministerstwo Gospodarki, nr 2/2010, nr 1/2011, nr 2/2009 i 1/2010].

W 2006 r. przeprowadzono badanie na 599 przedsiębiorstwach z sektora MŚP, którego celem była identyfikacja barier rozwoju MŚP. Jak wynika z treści raportu Krajowej Izby Gospodarczej ponad 70% przedsiębiorców z sektora MŚP uznało, że bardzo ważną barierą w ich działalności stanowi **obowiązujące prawo**, które w ich opinii jest niejasne i nieprecyzyjne. Kolejnymi istotnymi barierami w opinii respondentów są **niestabilny system prawny, system podatkowy oraz niedostosowanie prawa pracy do warunków funkcjonowania przedsiębiorstw oraz szara strefa** [Krajowa Izba Gospodarcza 2006, s. 3]. Istotność tych barier potwierdzają również badania przeprowadzone przez Ministerstwo Gospodarki.

Jak wynika z raportu Krajowej Izby Gospodarczej na niedogodności w ramach systemu podatkowego składają się:

- różne interpretacje prawne pracowników służb podatkowych (88% respondentów uznało ten element jako najbardziej uciążliwy),
- niekonsekwencje Ministerstwa Finansów w interpretacji przepisów prawnych (w opinii 80% przedsiębiorców element ten jest ważną barierą),
- zmiany w przepisach prawnych (76% respondentów uznało ten element jako uciążliwy),
- niedostępność informacji o przepisach podatkowych i ich interpretacji (71% przedsiębiorców stwierdziło, że czynnik ten jest istotny) [Majewski 2006, s. 18-19].

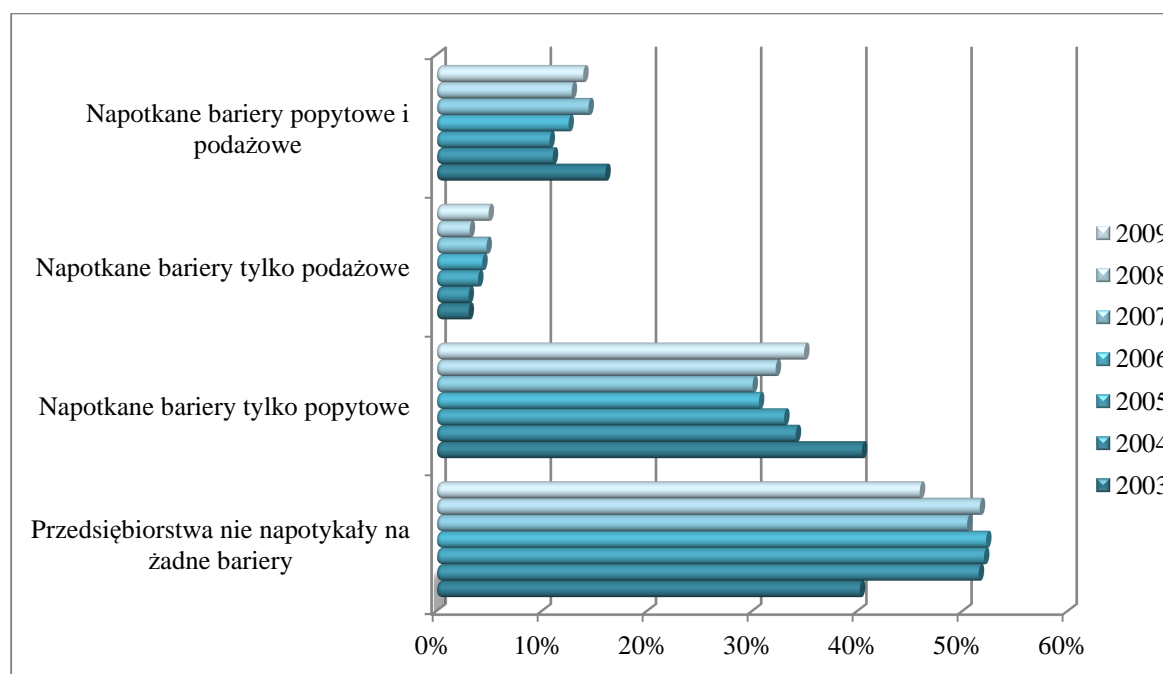
W opinii przedsiębiorców ustawy podatkowe są najbardziej uciążliwymi przepisami prawa, ponieważ podlegają częstym zmianom [Bednarz i Gostomski 2009, s. 30].

Kolejną ważną barierą wzrostu MŚP są **wysokie pozapłacowe koszty pracy**. Mimo, że najczęściej wynagrodzenia w polskich MŚP oscylują na niskim poziomie w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej, to wysokie obciążenia podatkowe ograniczają możliwości przedsiębiorców do zwiększenia zatrudnienia [Bednarz i Gostomski 2009, s. 30] z uwagi na niewielki kapitał, którymi dysponują.

Kolejną grupę barier stanowią **bariery społeczne**. Są one związane z negatywnym wizerunkiem przedsiębiorcy oraz jego rolą w społeczeństwie. Niski prestiż społeczny przedsiębiorcy oraz brak długiej tradycji przedsiębiorczości, utrudniają rozwój oraz budowanie pozycji konkurencyjnej tych przedsiębiorstw [Ejdys 2009, s. 30].

Z kolei **bariery rynkowe** to wszystkie czynniki ograniczające wejście i możliwości opuszczenia rynku przez podmioty gospodarcze. Niskie bariery wejścia, wpływają na siłę konkurencyjnej presji, a rosnąca konkurencja [Ejdys 2009, s. 29], dysponująca znacznie większym kapitałem finansowym od MŚP, jest poważnym zagrożeniem dla rozwoju MŚP.

Rys. nr 10. Występowanie barier popytowych oraz podaźowych w przedsiębiorstwach powstałych w latach 2003 – 2009



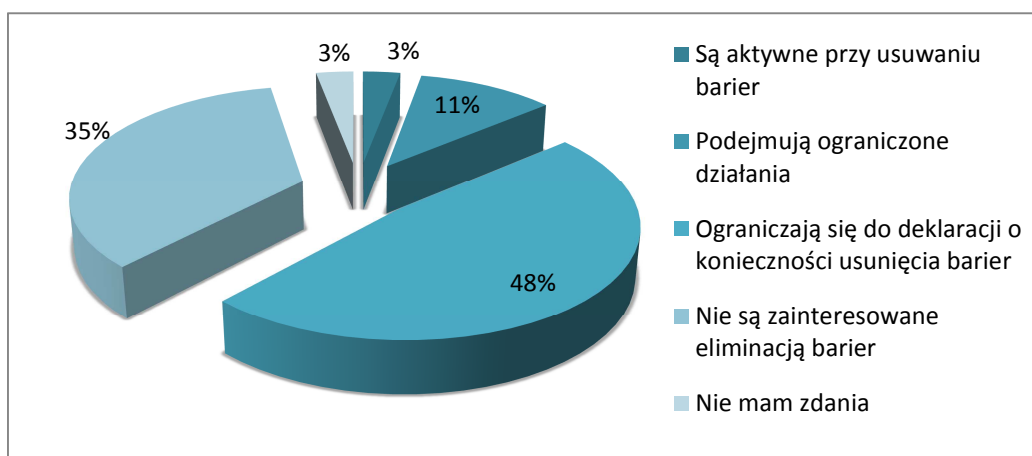
Źródło: [Peszko 2010, s. 73] oraz [Główny Urząd Statystyczny 2011]

Główny Urząd Statystyczny przeprowadza od 2005 r. badania, których celem jest identyfikacja barier rozwoju nowo powstałych przedsiębiorstw, a ich wyniki prezentowane są w raporcie: *Warunki powstawania oraz działania i perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2005 – 2009* [Główny Urząd Statystyczny 2011].

Bariery, na jakie napotykały przedsiębiorstwa powstałe w latach 2003 – 2009 zostały podzielone na:

- **bariery popytowe:** niewystarczające środki klientów, zbyt duża konkurencja na rynku, obniżka cen przez konkurencję, przedsiębiorstwo niedostatecznie znane na rynku,
- **bariery podażowe:** niedostateczna technologia, niedostateczne środki finansowe, trudności w ściąganiu należności, ograniczony dostęp do kredytów, brak surowców, brak wykwalifikowanej siły roboczej [Peszek 2010, s. 73].

Rys. nr 11. Stosunek władz publicznych do usuwania barier dla funkcjonowania firm

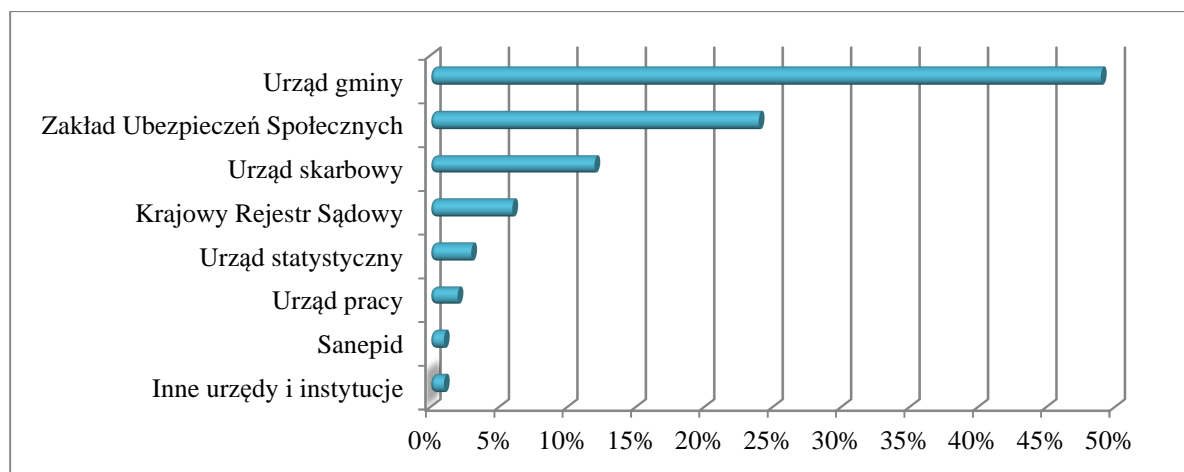


Źródło: [Krajowa Izba Gospodarcza 2006, s.3]

Najważniejszą **barierą popytową** w opinii MŚP powstałych w latach 2003 – 2009 była zbyt duża konkurencja na rynku, z kolei najistotniejszą **barierą podażową** były niedostateczne środki finansowe.

Zdaniem większości przedsiębiorców władze publiczne ograniczają się tylko do deklaracji o konieczności usunięcia istniejących barier (48%) lub w ogóle nie są zainteresowane eliminacją istniejących barier rozwoju MŚP (35%).

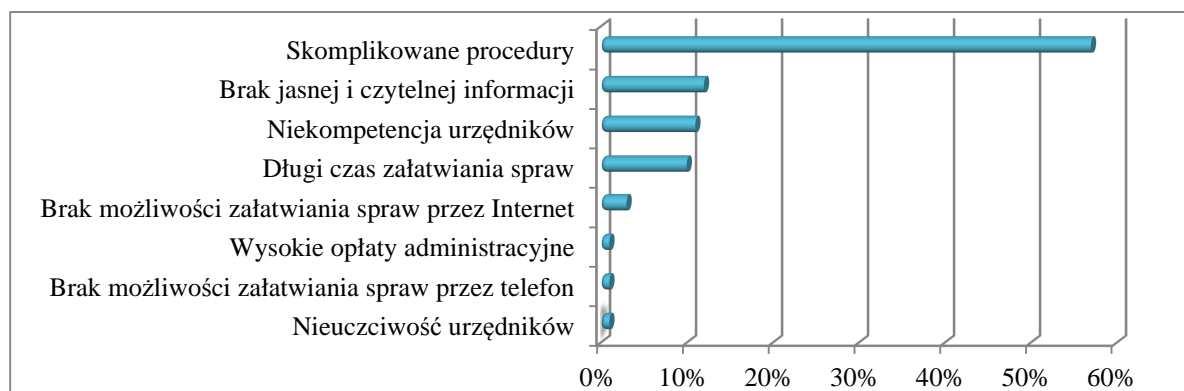
Rys. nr 12. Identyfikacja urzędów i instytucji, w których przedsiębiorcy napotykają największe trudności



Źródło: [Kwaśnik 2008, s. 171]

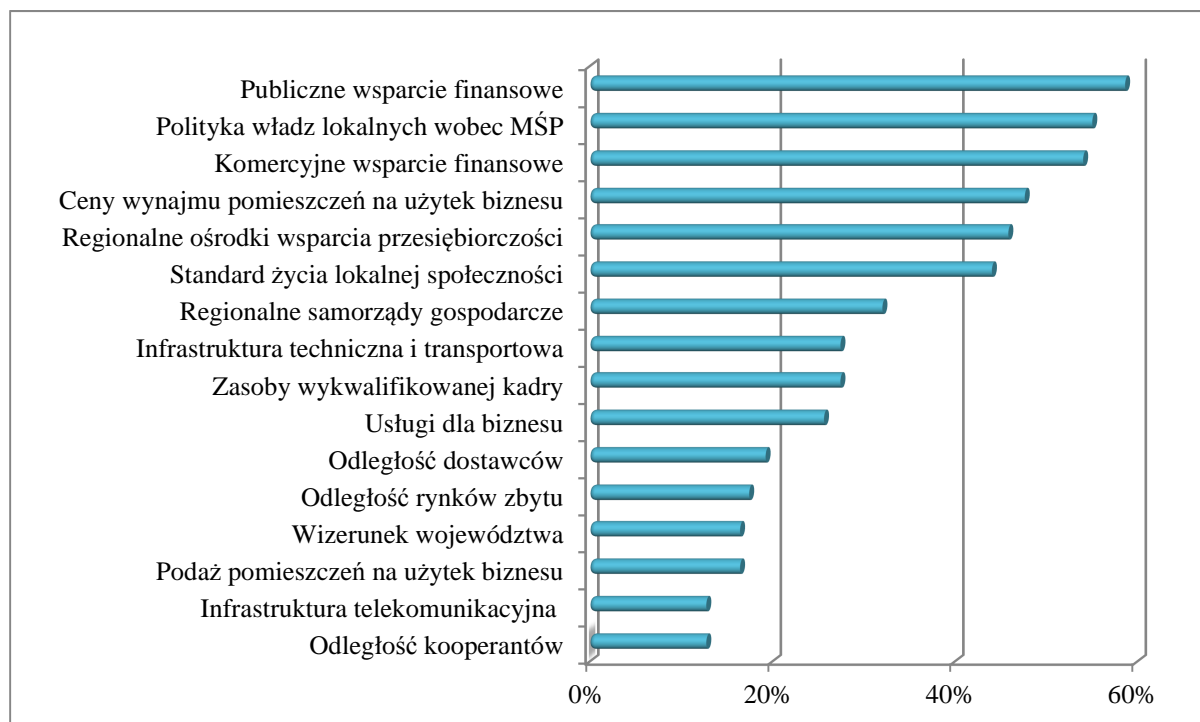
Z. Kwaśnik przeprowadził badania, których celem była **identyfikacja przeszkód związanych z założeniem przedsiębiorstwa**. Z przeprowadzonych badań wynika, że urząd gminy, urząd skarbowy, Krajowy Rejestr Sądowy oraz Zakład Ubezpieczeń Społecznych stanowią główne źródło tych problemów. Przyczyny należy szukać w skomplikowanych procedurach oraz braku jasnej oraz czytelnej informacji czy niekompetencji urzędników [Kwaśnik 2008, s. 171].

Rys. nr 13. Najważniejsze trudności, z którymi spotyka się przedsiębiorca w urzędach i instytucjach



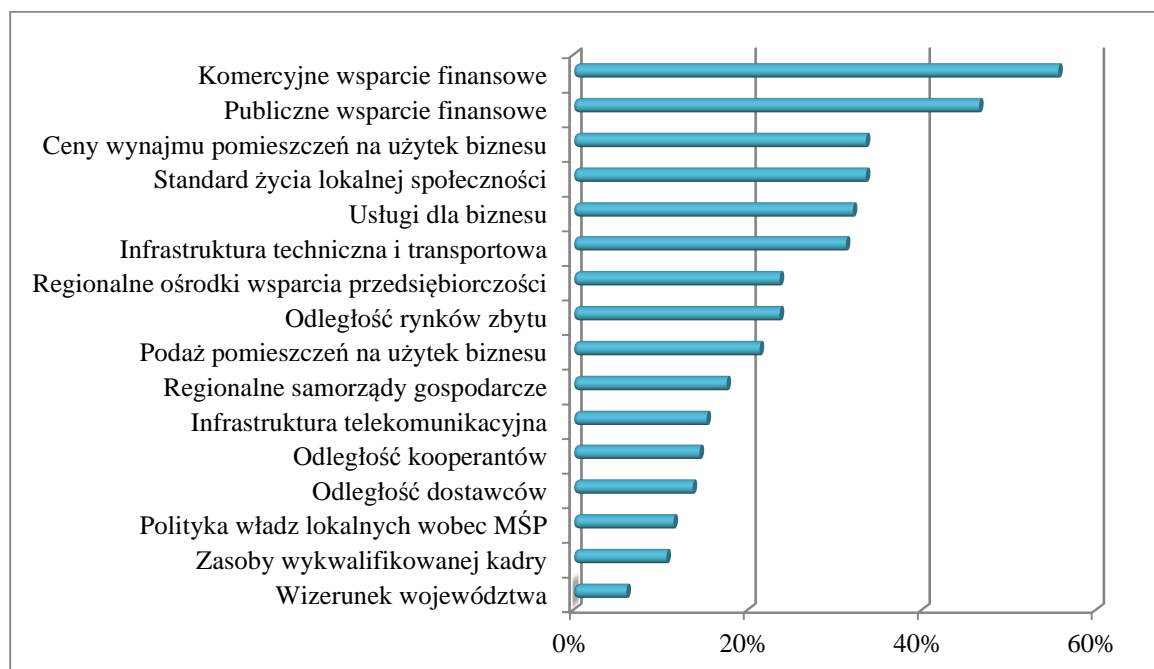
Źródło: [Kwaśnik 2008, s. 171]

Rys. nr 14. Bariery rozwoju MŚP występujące w regionie w opinii przedsiębiorców



Źródło: [Wach 2008, s. 128]

Rys. nr 15. Bariery rozwoju MŚP występujące w regionie w opinii władz terytorialnych



Źródło: [Wach 2008, s. 128]

Identyfikacja barier rozwoju MŚP jest niewystarczająca, ponieważ z uwagi na negatywny wpływ tych zjawisk na gospodarkę, konieczne są natychmiastowe działania. W przeciwnym wypadku utrzymanie tendencji wzrostowej stanie się nie tylko problemem w skali makro, ale i mikro [Ejdys 2009, s. 33].

1.4. Znaczenie sektora MŚP a gospodarka regionalna i lokalna

Jednostki gospodarcze, ludność, zasoby majątkowe oraz naturalne są na obszarze każdego państwa w określony sposób rozlokowane, kreując strukturę przestrzenną danego kraju. Pomiędzy poszczególnymi jednostkami gospodarczymi zachodzą różnego rodzaju związki oraz relacje przestrzenne, zezwalające na traktowanie poszczególnych części terytorium państwa, z usytuowaną na nich gospodarką, jako pewnych podsystemów gospodarki narodowej, zwanych regionami [Winiarski 1992, s. 9].

Pojęcie *region* jest różnie definiowane, w zależności od dyscypliny nauki, fazy jej rozwoju lub kraju, w którym dana dyscyplina jest uprawiana. Traktując region, jako zjawisko niepowtarzalne i indywidualne, termin ten powinien być definiowany odrębnie dla danego państwa, a nawet odrębnie dla każdej jednostki regionalnej [Właźlak 2010, s. 19].

Słowo *region* wywodzi się z języka łacińskiego od *regionis*, *regio* czyli ruch w określonym kierunku lub przestrzeń [Szafranek 2010, s. 25]. Region to obszar odróżniający się od innych obszarów przyległych cechami naturalnymi lub nabytymi, względnie jednorodny i umownie wydzielony [Kalinowski 2010, s. 10].

Region geograficzny to jednostka przestrzenna wynikająca z położenia geograficznego oraz wzajemnych powiązań elementów środowiska znajdujących się w jej obrębie, która jest zwarta pod względem terytorialnym i charakteryzuje się wewnętrzną spójnością. W ujęciu systemowym, region to istniejąca jednostka przestrzenna lub terytorialna, składająca się z różnych elementów wzajemnie ze sobą powiązanych. Z kolei w ujęciu prawnym to jednostka administracyjna, powstała w skutek podziału terytorialnego państwa [Ratkiewicz 2008, s. 246 – 247].

Z pojęciem regionu związane jest pojęcie rozwoju regionalnego i lokalnego.

Rozwój regionalny to wzrost potencjału gospodarczego regionu, związany ze wzrostem jego konkurencyjności i z trwałą poprawą standardów życia mieszkańców tego regionu. Pojęciem prawie tożsamym z rozwojem regionalnym jest rozwój lokalny, przy czym rozwój regionalny dotyczy większych jednostek terytorialnych np. województw, a lokalny dotyczy mniejszych jednostek np. gmin, powiatów [Właźlak 2010, s. 42-43]. Rozwój lokalny w sferze gospodarczej związany jest z rozwojem indywidualnej oraz zbiorowej przedsiębiorczości, przy wykorzystaniu miejscowych surowców, zasobów i krajobrazu [Augustyn i Pająk 2011, s. 12].

Konkurencyjność danego regionu jest w dużej mierze **determinowana przez konkurencyjność przedsiębiorstw** prowadzących działalność gospodarczą na jego terytorium. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają wpływ na tempo i kierunki rozwoju gospodarki regionu, a region, w którym mają ulokowaną swoją siedzibę, wpływa na ich tożsamość, stosunek do środowiska, czy dostępność do zasobów. W warunkach gospodarki rynkowej regionem konkurencyjnym jest taki region, który stwarza pomyślny klimat dla rozwoju MŚP oraz innowacyjności [Piotrowska – Trybull 2004, s. 18 i 23].

Rozwój regionalny oraz lokalny kreują następujące składowe:

- wzrost gospodarczy oraz zatrudnienia – np. przyrost PKB na mieszkańca, stworzenie nowych miejsc pracy oraz spadek bezrobocia, nowe zagospodarowanie przestrzeni,
- rozwój technologiczny oraz innowacje – związany z firmami oraz produktami zaawansowanymi technologicznie, centrami transferu technologii,
- wzrost atrakcyjności inwestycyjnej – w związku z istniejącym potencjałem badawczo – rozwojowym, nowoczesną telekomunikacją, atrakcyjnymi ofertami lokalizacyjnymi, wykształconą kadram,
- restrukturyzacja rodzajów działalności gospodarczej – np. wzrost siły konkurencyjnej przedsiębiorstw, ich restrukturyzacja, nowe rynki oraz powiązania gospodarcze,
- rozwój usług oraz zasobów społecznych – związany ze specjalistycznymi usługami i nowymi formami ich świadczenia,
- wzbogacenie tożsamości oraz procesy integracyjne – oznacza kształtowanie nowego wizerunku jednostek terytorialnych,
- wzrost ruchliwości społecznej, zawodowej oraz przestrzennej,
- wzrost dobrobytu oraz jakości życia – na skutek wzrostu dochodów regionalnych oraz lokalnych, polepszenia warunków pracy, zamieszkania czy też zdrowotnych, bezpieczeństwa publicznego i wypoczynku,
- rozwój infrastruktury instytucjonalnej – np. rozwój instytucji wspierających otoczenie biznesu, publiczno-prawnych [Czempas 2006, s. 122-124].

Najczęściej stosowanymi miernikami rozwoju regionalnego i lokalnego są:

- efektywność gospodarowania - ilość podmiotów gospodarujących oraz poziom rentowności przedsiębiorstw z sektora MŚP,
- wartość PKB w rejonie,
- konkurencyjność regionu [Kalinowski 2010, s. 15].

Rozwój MŚP jest w dużym stopniu uzależniony od potencjału gospodarczego danego regionu. Różne warunki geograficzno – przyrodnicze poszczególnych regionów Polski oraz niejednorodność czynników społeczno – ekonomicznych powodują różnice w ich rozwoju i sytuacji gospodarczej. W związku z tym strukturę przestrzenną Polski cechuje występowanie regionów silniej i słabiej rozwiniętych czy też lepiej lub gorzej zagospodarowanych [Winiarski 1992, s. 9 – 10].

Powstanie i rozwój MŚP jest ściśle związany z procesem rozwoju społeczno – gospodarczego regionu. Przedsiębiorstwa z sektora MŚP mają silne powiązania z gospodarką lokalną i rozwojem regionalnym, a charakter i siła tych związków ma formę **sprzężenia zwrotnego** [Sobczyk 2006, s. 33]. Ich powstawanie i rozwój wyrównuje dysproporcje regionalne, kreując dochody lokalnych społeczności, zasilając budżety władz lokalnych i aktywizując gospodarczo region, a to z kolei ma wpływ na konkurencyjność regionu.

Barierami rozwoju regionalnego są w szczególności bariery:

- **ekonomiczno - przestrzenne** – wynikające z koncentracji przemysłów tradycyjnych oraz schyłkowych,
- **braku sprzężenia zwrotnego – nauka – instytucje rozwojowe oraz praktyka**, co stanowi poważny problem dla rozwoju procesów innowacyjnych, a także konkurencyjności poszczególnych regionów,
- **związane z niedostatkami urzędzeń infrastruktury techniczno – ekonomicznej** oraz jej niekorzystne ulokowanie,
- **brak kapitału oraz bariera instytucjonalno – informacyjna** związana z zakłóceniami z przepływem informacji w zakresie kierunków polityki regionalnej [Potoczek 2003, s. 48].

Na obszarach o rozwiniętej infrastrukturze, chłonnym rynku zbytu oraz odpowiednim klimacie dla rozwoju przedsiębiorczości, przedsiębiorcy chętniej inwestują swój kapitał w działalność [Sobczyk 2006, s. 34].

W myśl art 2 Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. **o zasadach prowadzenia polityki rozwoju** (Dz. U. z 2009 r. Nr 84, poz. 712 tekst jednolity z późniejszymi zmianami), polityką rozwoju jest zespół działań wzajemnie ze sobą powiązanych, których celem jest zapewnienie trwałego i zrównoważonego rozwoju państwa, podniesienie konkurencyjności gospodarki i kreowanie nowych miejsc pracy w skali krajowej, regionalnej lub lokalnej. Polityka ta polega przede wszystkim **na wsparciu rozwoju przedsiębiorczości (szczególnie MŚP)** oraz

inwestycji w zakresie infrastruktury technicznej i transportowej (w celu poprawienia warunków realizowania inwestycji gospodarczych), a także na tworzeniu nowych miejsc pracy [Ustawa z dnia 12 maja 2000].

Wpływ MŚP na rozwój regionalny jest uzależniony także od polityki i działań władz regionalnych. Władze te powinny skupić się m.in. na sprawnie działającym systemie informatycznym, pomocy przy staraniu się o dofinansowanie z puli kredytów zagranicznych, profesjonalnych szkoleniach oraz doradztwie [Marcinkowski 2008, s. 7].

Czynniki rozwoju regionalnego można podzielić na **endogeniczne (wewnętrzne)** oraz **egzogeniczne (zewnętrzne)**, na które władze publiczne dążąc do wykreowania rozwoju, wywierają wpływ. Ostatecznie prowadzi to do wypracowania różnych modeli polityki interwencji, a implementacja wybranego modelu przyczynia się najczęściej do wykreowania różnorodnych dziedzin działalności MŚP. **Teorii rozwoju regionalnego**, wyjaśniających przyczyny dysproporcji regionalnych jest wiele [Bąk i in. 2001, s. 24]. Ich przedmiotem jest nierównowaga przestrzenna w rozwoju społeczno – gospodarczym (zróznicowanie regionalne) [Poliński 2010, s. 11]. Każda z nich zwraca uwagę na specyficzne aspekty działalności gospodarczej, dające pozytywne efekty rozwojowe, w wyniku określonego sposobu zachowania podmiotów gospodarczych. Poniższa tabela prezentuje najistotniejsze teorie rozwoju regionalnego wraz z wnioskami płynącymi dla sektora MŚP [Bąk i in. 2001, s. 24].

Tabela nr 5. MŚP a teorie rozwoju regionalnego

Teoria	Najważniejsze założenia	Wnioski
<p>Neoklasyczna teoria wzrostu gospodarczego</p>	<p>Bazuje na założeniach odnoszących się do wzrostu zrównoważonego, który jest następstwem pełnego wykorzystania czynników produkcji, na rynku doskonale konkurencyjnym, cechującym się doskonałą mobilnością czynników. Teoria ta bazuje na przekonaniu, że dysproporcje w zakresie posiadanych przez region czynników rozwoju są eliminowane w związku z ich międzyregionalnym przemieszczaniem się. W sytuacji niedorozwoju rynków wyrównanie różnic rozwojowych między regionami nie nastąpi bez dodatkowego bodźca stymulującego powstawanie nowych przedsiębiorstw.</p>	<p>Rozwój przedsiębiorstw z sektora MŚP ma wpływ na rozwój regionalny, ale w regionach słabiej rozwiniętych konieczne jest wsparcie dynamizujące ich rozwój, dlatego władze samorządu terytorialnego powinny wspierać MŚP i koordynować działania podejmowane przez różne podmioty w tym zakresie.</p>

<p>Teoria postkeynesowska</p>	<p>Zakłada, że najistotniejszym czynnikiem wzrostu są inwestycje publiczne, a ich wpływ jest zwielokrotniony przez efekty mnożnikowe. Inwestycje w jednej dziedzinie pobudzają inwestycje w dziedzinach komplementarnych, dlatego zróżnicowanie poziomu inwestycji w regionach skutkuje najczęściej pogłębieniem się dysproporcji regionalnych, o ile mechanizm rynkowy nie jest korygowany.</p>	<p>MŚP mogą zagospodarować wzrost popytu efektywnego spowodowanego zwiększeniem inwestycji publicznych, tworząc przy tym więcej miejsc pracy niż w przypadku dużych przedsiębiorstw. Chcąc zlikwidować różnice w poziomach rozwoju regionów, powinno się wspierać wykorzystanie MŚP do realizacji inwestycji publicznych na terenach słabiej rozwiniętych np. poprzez odpowiednie określenie warunków w postępowaniach przetargowych.</p>
<p>Teoria rozwoju zależnego (centrum – peryferie)</p>	<p>Zakładała występowanie zależności między obszarami centrum a peryferiami, a także poziomem pośrednim, który tworzą semiperyferia. Rozwój peryferii następuje w wyniku rozwoju centrum i jest od niego zależny, a kryzys finansowy umacnia tę zależność, ponieważ jest przenoszony z centrum do peryferii.</p>	<p>Małe i średnie przedsiębiorstwa powstają przede wszystkim w najlepiej rozwiniętych obszarach centrum, dlatego aby zmniejszyć dysproporcje rozwoju regionalnego, polityka władz regionalnych powinna być ukierunkowana na stwarzanie przyjaznego klimatu dla przedsiębiorczości, tak, aby „zatrzymać” MŚP na terenach peryferyjnych. Rozwój MŚP na tych obszarach powinien przyczynić się do zmniejszenia zależności peryferii od centrum.</p>
<p>Teoria bazy ekonomicznej</p>	<p>Według tej teorii wzrost gospodarczy zależy od posiadanej bazy produkcyjnej przeznaczonej na eksport. W gospodarce regionu występują następujące sektory: bazowy (pełniący funkcję ponadregionalną) oraz niebazowy (wytwarzanie produktów i usług na potrzeby wewnątrzregionalne). Dynamiczny rozwój sektora bazowego w wyniku wzrostu dochodów regionu z eksportu, może przyczynić się do pobudzenia wzrostu sektora niebazowego, na skutek wzrostu popytu również na wyroby pochodzące z sektora niebazowego.</p>	<p>Działalność eksportowa daje największy efekt prorozwojowy, a wzrost dochodów regionu w związku ze wzrostem eksportu MŚP, pobudzi rozwój przedsiębiorstw wytwarzających na potrzeby lokalne oraz funkcjonujących tylko na rynku regionalnym czy krajowym. Władze samorządowe powinny wykorzystywać instrumenty promocji eksportu np. dofinansowywać udział przedsiębiorstw w targach międzynarodowych.</p>
<p>Koncepcja ekorozwoju</p>	<p>Ekorozwój to takie gospodarowanie zasobami, aby zapewnić rozwój obecnych i przyszłych pokoleń. Istotne są tu rozwiązania technologiczne prowadzące do poprawy jakości środowiska.</p>	<p>Ekorozwój zostanie osiągnięty poprzez zachęcanie do stosowania przez MŚP czystych ekologicznie, nowoczesnych technologii, dlatego władze powinny wspierać te przedsiębiorstwa, które chcą lub już inwestują w przyjazne dla środowiska technologie.</p>
<p>Koncepcja cyklu życia produktu</p>	<p>Tempo rozwoju gospodarczego uzależnione jest od innowacji generowanych przez przedsiębiorstwa. Preferencje lokalizacyjne produkcji zmieniają się w zależności od fazy cyklu życia produktu (rozwoju, wdrożenia, wzrostu, dojrzałości i „opadania”). Ostatnie trzy fazy cyklu życia produktu sprzyjają przeniesieniu produkcji z centrum na peryferie. Rozwój nowego wyrobu związany jest z koniecznością istnienia potencjału innowacyjnego i możliwościami ponoszenia kosztów na badania i rozwój.</p>	<p>Działalność innowacyjna MŚP przynosi efekty prorozwojowe. Do generowania innowacji w danym regionie niezbędne jest odpowiednie środowisko nauki i otoczenia biznesu. MŚP zlokalizowane na peryferiach, powinny upowszechniać innowacje, które pochodzą z centrów, a władze powinny wspierać inicjatywy proinnowacyjne i organizowanie współpracy MŚP z instytucjami naukowo – badawczymi.</p>

<p>Koncepcja wzrostu endogenicznego</p>	<p>Zasadniczym czynnikiem wzrostu jest aktywizacja potencjału wewnętrznego regionu, która zachodzi w wyniku:</p> <ul style="list-style-type: none"> • likwidacji barier wzrostu przez nakłady inwestycyjne na ich pokonanie, • wykorzystanie atutów regionu np. konkurencyjnego rzemiosła. 	<p>Stymulowanie wzrostu współpracy w ramach sektora MŚP oraz między przedsiębiorstwami różnej wielkości, przyczyni się to pobudzenia rozwoju MŚP oraz regionu np. poprzez stworzenie odpowiednich warunków do tworzenia sieci kooperacyjnych.</p>
<p>Koncepcja terytorialnych systemów produkcyjnych</p>	<p>Została stworzona w wyniku obserwacji przemian zachodzących od 1960 r. w krajach wysokorozwiniętych. Zauważono, że w wyniku ekspansji MŚP, niektóre obszary peryferyjne przekształciły się w przemysłowe obszary wzrostu. Najczęściej argumentowane było to nowym modelem produkcji – postfordowskim czyli przejściem od produkcji masowej, standaryzowanej do produkcji w niewielkiej ilości, przy silnym zróżnicowaniu produktów. Zwraca się tu uwagę na zależność między dynamiką organizacji terytorialnej a przemysłowej. Charakterystycznym atrybutem jest istnienie sieci MŚP komplementarnych względem siebie.</p>	<p>Władze regionalne powinny starać się przyciągnąć dużych inwestorów, jednocześnie stwarzając warunki do powstawania lokalnej sieci powiązań między przedsiębiorstwami, stwarzającej okazję do wymiany doświadczeń i wiedzy.</p>
<p>Koncepcja biegunów wzrostu</p>	<p>Najważniejszą rolę w procesie wzrostu regionalnego pełni innowacyjny przedsiębiorca, ponieważ innowacje za pomocą sprzężeń uruchamiają procesy rozwoju. Sektorem napędowym jest sektor innowacyjny, który wzrasta szybciej niż pozostałe występujące w gospodarce. Przyciąga on zasoby z innych branż, uzależniając je od siebie oraz zmniejszając ich możliwości rozwoju – tzw. efekt wypłukiwania. Po jakimś czasie wyłaniają się efekty rozprzestrzeniania, które polegają na pobudzeniu innych branż w wyniku powiązań podażowych i popytowych.</p>	<p>Motorem rozwoju regionów mogą być innowacyjne przedsiębiorstwa, dlatego występowanie inkubatorów przedsiębiorczości, parków technologicznych oraz innowacyjnych dużych przedsiębiorstw w rejonie, będzie mieć pozytywny wpływ na sektor MŚP.</p>
<p>Rozwój oparty na procesach innowacyjnych</p>	<p>Zdolność regionów do stałego generowania oraz adaptacji nowych technologii i wiedzy decyduje o jego rozwoju. Istnienie MŚP jest warunkiem koniecznym dla rozwoju innowacyjnego. Istotnym czynnikiem jest zagęszczenie powiązań horyzontalnych między przedsiębiorstwami, a także odpowiednie działania władz na rynku pracy, które powinny stymulować kształtowanie się procesu uczenia się w regionie.</p>	<p>Sektor MŚP pełni istotną rolę w rozwoju innowacyjnym. Efektywna absorpcja innowacji będzie możliwa, jeżeli powstaną lokalne sieci współpracy.</p>
<p>Teoria kumulatywnej okръnej przyczynowości</p>	<p>Teoria ta stara się wyjaśnić przyczyny nierówności rozwoju. Niektóre regiony rozpoczynają proces inwestycyjny i zwiększania zatrudnienia, ponieważ posiadają lepsze wyposażenie w zasoby lub pozytywną interwencję państwa np. transfery środków z innych regionów. Wzrost pobudza dalszy wzrost – efekt mnożnikowy, a tym samym pojawia się dysproporcja regionalna – obszary bogatsze i biedniejsze.</p>	<p>Region można rewitalizować poprzez program interwencyjny np. wpieranie przez państwo określonych dziedzin działalności MŚP, a interwencja ta powinna być ukierunkowana na MŚP działające w dziedzinach z potencjałem wzrostu. Wsparcie ze strony państwa powinno być jednak dozowane w dawkach, które nie przyczynią się do syndromu uzależnienia od tej pomocy.</p>

Źródło: [Bąk i in. 2001, s. 24 – 29]

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią około 99% ogólnej liczby przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, **mając 60% udział w przychodach sektora przedsiębiorstw** [Sokołowski i Stocka 2009, s. 12]. Funkcjonowanie MŚP w gospodarce jest odzwierciedleniem przedsiębiorczości społeczeństwa oraz stanowi oznakę zdrowej konkurencji w regionie. Sektor MŚP charakteryzuje się wysoką efektywnością działania, w wyniku elastyczności działania oraz szybkiej reakcji na zmieniające się otoczenie. Chcąc uniknąć zagrożenia ze strony dużych przedsiębiorstw, MŚP poszukują nisz rynkowych, które często są nieopłacalne dla dużych korporacji, w związku z niewielką skalą działania. Dlatego nisze rynkowe, będące nieatrakcyjne dla dużych korporacji stają się zauważane i zagospodarowane przez lokalne MŚP, a to z kolei wywiera pozytywny wpływ na funkcjonowanie całej gospodarki. Występowanie MŚP w gospodarce przeciwdziała konkurencji monopolistycznej, jednocześnie wywierając pozytywny wpływ na elastyczność całej gospodarki [Klimek 2007, s. 17 i 20].

Małe i średnie przedsiębiorstwa zostały nazwane przez Druckera **solą gospodarki rynkowej** [Ignasiak – Szulc 2004, s. 70]. Doświadczenia państw wysoko rozwiniętych potwierdzają rolę sektora MŚP we współczesnym świecie. Z doświadczeń tych wynika, że o poziomie ekonomicznym kraju decyduje struktura gospodarki, która jest zdominowana przez MŚP. Analizowany sektor odgrywa istotną rolę w takich kwestiach jak:

- **tworzeniu nowych miejsc pracy** i przeciwdziałaniu bezrobociu,
- **racjonalizacji alokacji zasobów,**
- **innowacjach** oraz unowocześnieniu struktury przemysłowej,
- **rozwoju regionów i gospodarki lokalnej** [Stawasz 2006, s. 16-17].

Małe i średnie przedsiębiorstwa biorą czynny udział w zmianach, jakie zachodzą w strukturze przemysłowej danego regionu, poprzez inicjowanie tworzenia się nowych dziedzin produkcji oraz nowych rodzajów usług [Potiopa i Piechowicz 2008, s. 320 – 321]. Mogą one osiągnąć przewagę nad dużymi korporacjami w zakresie takich czynników jak:

- **szybsza reakcja** na zmiany zachodzące na rynku,
- **racjonalny przepływ informacji** wewnątrz przedsiębiorstwa oraz nie zbiurokratyzowanie struktury zarządzania,
- **wchodzenie w układy kooperacyjne** oraz sprawne organizowanie nowych stanowisk pracy,

- **uprzywilejowane warunki w otrzymaniu środków pieniężnych ze źródeł uruchamianych dla wsparcia rozwoju gospodarki lokalnej** [Garbarski i in. 1999, s. 14].

Problem bezrobocia dotyczy każdego państwa, bez względu na poziom jego rozwoju, prowadzoną politykę gospodarczą czy społeczną. Odmienny jest jedynie jego charakter i skala [Jankiewicz 2002, s. 43]. Istotnym instrumentem uzyskania równowagi na rynku pracy, w sytuacji redukcji zatrudnienia oraz osłabienia koniunktury gospodarczej jest rozwój MŚP. Duże przedsiębiorstwa tworzą nowe stanowiska pracy o wiele wolniej niż robią to MŚP [Sobczyk 1999, s. 10], dlatego rozwój omawianego sektora ma ogromne znaczenie w walce z bezrobociem.

W wyniku dyfuzji know – how i bliskości rynku zbytu, MŚP **tworzą terytorialne skupiska współpracujących przedsiębiorstw** określonej branży np. w dziedzinie wdrażania innowacji czy produkcji. Kooperacja lokalnych przedsiębiorstw tworzących sieć, obniża koszty prowadzonej działalności, jednocześnie eliminując bariery ekspansji na nowy rynek zbytu. Współpraca MŚP w ramach sieci wpływa na wzrost wydajności pracy, zarówno w tych przedsiębiorstwach jak i w całym regionie. Z kolei wzrost potencjału produkcyjnego i technicznego MŚP stwarza szansę na stanie się atrakcyjnym partnerem dla dużej korporacji, z uwagi na kooperację i na różne przedsięwzięcia rozwojowe dużych przedsiębiorstw np. fuzje, przejęcia. Dlatego sektor MŚP jest motorem regionalnej gospodarki [Stawasz 2006, s. 18].

Podjęcie rozwoju państwa uboższego za pomocą dużych przedsiębiorstw pochodzących z krajów wysoko rozwiniętych nie przyniosło oczekiwanych rezultatów wielu państwom. Tak samo było w przypadku Polski, w której w okresie transformacji systemowej, sprzedano po znacznie zaniżonych cenach większość przedsiębiorstw państwowych, ponieważ sądzono, że napływ kapitału zagranicznego w postaci międzynarodowych koncernów w Polsce, przyczyni się do szybszego rozwoju państwa. Badania przeprowadzone przez L. Hannahę potwierdziły tezę, że na rozwój gospodarczy państwa największy wpływ mają małe i średnie przedsiębiorstwa, a nie duże korporacje. Dokonał on analizy relacji między stanem gospodarek a dużymi przedsiębiorstwami, pełniącymi ważną rolę w tych gospodarkach. Analiza obejmowała 100 największych przedsiębiorstw niemieckich, amerykańskich oraz brytyjskich w latach 1912 – 1995. Wyniki analiz udowodniły, że nie istnieje związek między wynikami dużego koncernu a państwem jego pochodzenia [Jankiewicz 2002, s. 34].

Rola MŚP uwidacznia się w efektach, które można osiągnąć dzięki nim. Jest to:

- **efekt makroekonomiczny** – sektor MŚP wpływa na wzrost gospodarczy, uczestnicząc w tworzeniu Produktu Krajowego Brutto oraz poprzez „powiązania pośrednie” np. innowacje, nowe miejsca pracy,
- **efekt innowacyjności** (postępu technicznego) – innowacje stanowią warunek przetrwania i rozwoju MŚP, a z uwagi na niewielkie zasoby finansowe MŚP najczęściej nie prowadzą działalności badawczo – rozwojowej, a to wpływa na ich konkurencyjność,
- **efekt zatrudnienia** – nawet w okresach kryzysu zatrudnienie w takich przedsiębiorstwach najczęściej wzrasta, z kolei maleje w dużych przedsiębiorstwach,
- **efekt ekologiczny** – wpływ MŚP na środowisko jest mniej agresywny niż przedsiębiorstw dużych i zdecentralizowany,
- **efekt regionalnej decentralizacji** – MŚP (przede wszystkim tradycyjne) nie wymaga jakiś specjalnych uwarunkowań infrastrukturalnych, aby mogło powstać i funkcjonować,
- **efekt transformacyjny** – mają korzystny wpływ na gospodarkę w okresach transformacji, poprzez neutralizację negatywnych skutków reform,
- **efekt stabilizacyjny** – skuteczniej radzą sobie w sytuacji kryzysu, recesji, załamania się koniunktury niż duże przedsiębiorstwa z uwagi na ich zdolności adaptacyjne i elastyczność działania [Piecuch 2010, s. 21-22].

1.5. Konkurencyjność MŚP w regionie

W czasach globalizacji gospodarki światowej, zintensyfikowanej konkurencji krajowej oraz zagranicznej, konkurencyjność przedsiębiorstw oraz ich zdolność do konkutowania i zdobywania przewagi konkurencyjnej jest niewątpliwie ważnym warunkiem ich przetrwania i rozwoju [Sobczyk 2006, s. 47]. Spore zainteresowanie problematyką konkurencyjności pojawiło się na przełomie lat 70 oraz 80 XX wieku i było analizowane w ujęciu makroekonomicznym. Początkowo konkurencyjność odnoszono tylko do gospodarki narodowej. We współczesnym świecie konkurencyjność stała się stałym elementem analiz rynkowych oraz jednym z zasadniczych zagadnień badawczych zarówno w nauce zarządzania jak i ekonomii [Kulisa 2007, s. 22]. Zjawisko konkurencji postrzega się, jako siłę sprawczą mechanizmu rynkowego oraz siłę napędową rozwoju podmiotów występujących w otoczeniu rynkowym [Sobczyk 2006, s. 47].

Konkurencyjność można rozumieć, jako:

- umiejętność osiągnięcia sukcesu w gospodarczej rywalizacji [Winiarski 1999a, s. 9],
- możliwość sprostania wymaganiom, które zostały narzucone przez przedsiębiorstwa konkurencyjne [Leśniewski 2011, s. 28],
- zdolność do konkutowania w danym miejscu i czasie, która jest uwarunkowana umiejętnościami i cechami tkwiącymi w danej organizacji, a także siłą oraz jakością oddziaływania otoczenia na organizację [Kubiak 2001, s. 303],
- umiejętność działania oraz przetrwania w otoczeniu konkurencyjnym [Gorynia i Jankowska 2008, s. 51],
- cechę, atrybut, wynik, rezultat lub jako proces (dochodzenie do cechy, atrybutu, wyniku, rezultatu) [Gorynia 2009, s. 48],
- walkę o ekonomiczne korzyści (np. ze sprzedaży towarów oraz usług) oraz jako rywalizację i współzawodnictwo [Chilicka i Citkowski 2009, s. 84].

Możemy wyróżnić konkurencyjność:

- **ex post** – aktualną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa,
- **ex ante** – przyszłą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa [Gorynia 2009 r., s. 54].

Istotą konkurencyjności jest zaspokojenie potrzeb klientów przez przedsiębiorstwo w sposób bardziej efektywny niż czynią to przedsiębiorstwa konkurencyjne. Bezpośredni konkurenci przedsiębiorstwa pochodzą z zasadniczego elementu jego otoczenia, którym jest

sektor - tworzą go przedsiębiorstwa produkujące wyroby będące substytutami [Sobczyk 2006 r., s. 52], czyli produktami zaspakajającymi tę samą potrzebę.

Na konkurencyjność małego lub średniego przedsiębiorstwa składają się takie elementy jak:

- **pozycja konkurencyjna** – jej miarą jest udział przedsiębiorstwa w rynku, ilość obsługiwanych klientów oraz uzyskana sytuacja finansowa,
- **potencjał konkurencyjny** (zdolność konkurowania) – w węższym znaczeniu obejmuje zasoby wykorzystywane w przedsiębiorstwie, a w znaczeniu szerszym uwzględnia dodatkowo wizję przedsiębiorstwa, jego strukturę organizacyjną, sposób zachowania się przedsiębiorstwa oraz kulturę [Sobczyk 2006 r., s. 55],
- **instrumenty konkurowania** – np. terminowość dostaw, nawiązywanie więzi z klientami, koszty, możliwości finansowe, własna sieć dystrybucji, technologia/ technika [Nogalski, Wójcik – Karpacz i Karpacz 2007, s. 9].

Pozycja konkurencyjna, jako efekt zdolności konkurencyjnej, przekłada się na przyszłą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa [Zadora 2006, s. 17].

Przewaga konkurencyjna to efekt zastosowania zbioru instrumentów konkurowania, wchodzących w skład strategii konkurowania, do których zalicza się przede wszystkim: cenę, jakość produktów, odmienność oferowanych produktów, reklamę, promocję sprzedaży, jakość usług posprzedażowych, wizerunek przedsiębiorstwa, warunki płatności oraz warunki i okres gwarancji [Gorynia i Jankowska 2008, s. 68].

Do atrybutów gospodarki, kształtującej środowisko sprzyjające powstawaniu przewagi konkurencyjnej miejscowych przedsiębiorstw zalicza się:

- **warunki popytowe** - charakter popytu krajowego na towary lub usługi danej branży,
- **warunki czynnikowe** - pozycja danego państwa w wyposażeniu w czynniki produkcji,
- **strukturę przedsiębiorstw** - ich strategia oraz rywalizacja między nimi – chodzi tu przede wszystkim o warunki, które regulują w danym państwie powstawanie przedsiębiorstw oraz charakter rywalizacji,
- **branże wspierające oraz pokrewne** - brak lub występowanie branż dostawców i pokrewnych, które są konkurencyjne międzynarodowo [Gorynia 1998 r., s. 100].

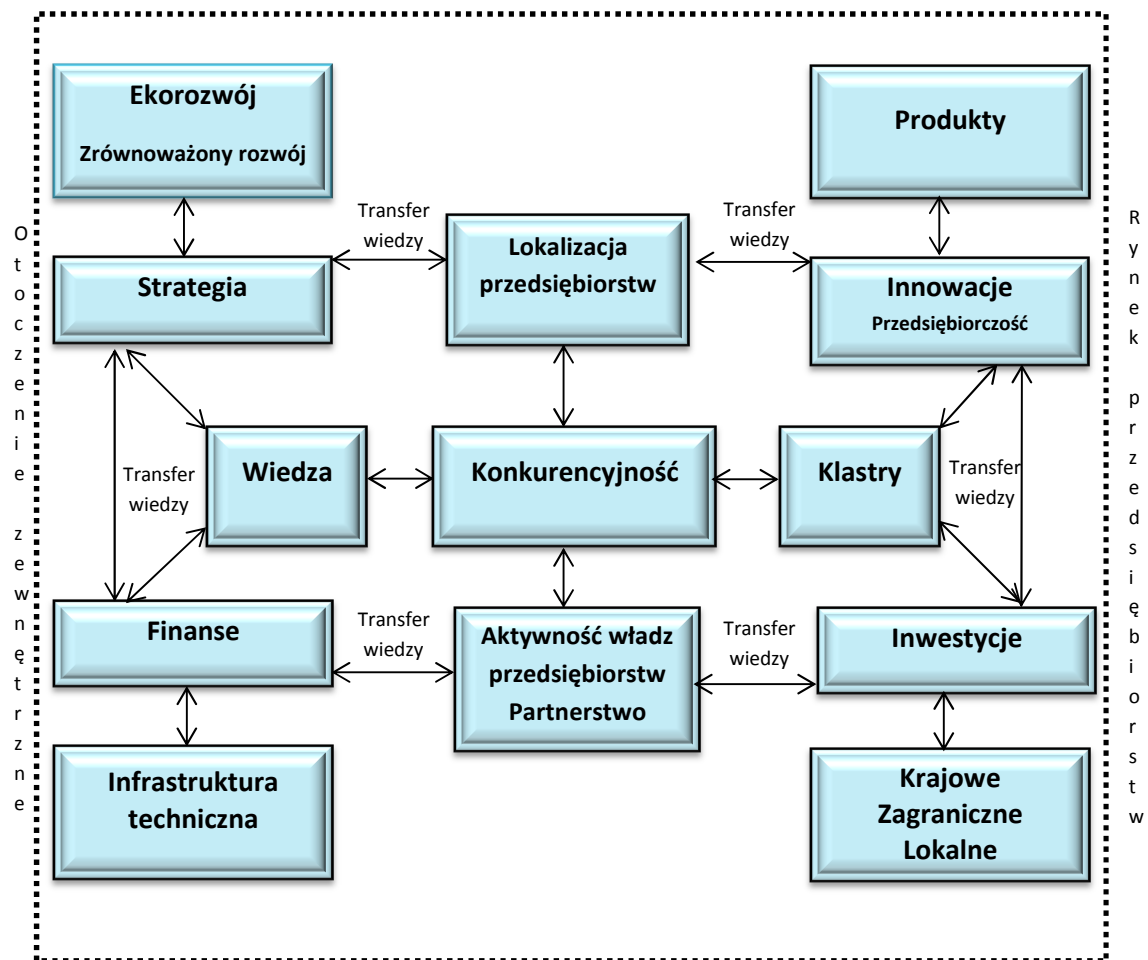
Czynniki mające wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa można podzielić na **czynniki zewnętrzne** (makroekonomiczne oraz mezoekonomiczne) i **wewnętrzne** [Nogalski, Karpacz i Wójcik – Karpacz 2004, s. 30]. Do strategicznych czynników makroekonomicznych mających pośredni wpływ na konkurencyjność MŚP zalicza się:

- **czynniki ekonomiczne** – PKB, stopy procentowe, podaż pieniądza, stopa inflacji, stopa zatrudniania, poziom płac, kurs wymiany walut, dostępność energii oraz jej koszty, dochód, politykę pieniądza,
- **czynniki polityczno – prawne** – prawo antymonopolowe, prawo ochrony środowiska, prawo podatkowe, ochrona prawna patentów, regulacje handlu zagranicznego, stosunek do firm zagranicznych, stabilność rządu, prawo pracy i promocji, specjalne zachęty inwestycyjne,
- **czynniki technologiczne** – wydatki rządu i sektora prywatnego na B&R, nowe produkty, ulepszenia produktywności poprzez automatyzację, nowe odkrycia w transferze technologii z laboratoriów na rynek,
- **czynniki społeczno – kulturowe** – stopa urodzeń, zmiany stylu życia, oczekiwania związane z życiem społecznym i zawodowym, aktywność konsumencka, wielkość przeciętnej rodziny, regionalne migracje, stopa wzrostu populacji [Śliwiński 2011, s. 26].

Na rys. nr 16 zaprezentowano złożony **model konkurencyjności przedsiębiorstwa**, składający się między innymi z takich elementów jak: lokalizacja przedsiębiorstwa, innowacje, inwestycje, wiedza.

Konkurencyjność na poziomie makroekonomicznym niejednokrotnie utożsamiana jest ze zdolnością konkurencyjną całego państwa, czyli ze zdolnością do długofalowego zyskowego rozwoju gospodarczego, którego rezultatem jest wykształcenie się struktury ekonomicznej oraz struktury eksportu, która ma swoje odzwierciedlenie w strukturze gospodarki światowej oraz handlu międzynarodowego [Śliwiński 2011, s. 27].

Rys. nr 16. Model konkurencyjności przedsiębiorstw



Źródło: [Leśniewski 2011, s. 63]

Z kolei w ramach **otoczenia mezoekonomicznego** (konkurencyjnego) można wyróżnić 5 sił konkurencyjnych M. E. Portera, które wywierają bezpośredni wpływ na konkurencyjność MŚP:

- rywalizacja o pozycję wśród obecnych konkurentów – czyli stopień intensywności zachowań konkurencyjnych w sektorze, określanym jako grupa przedsiębiorstw wytwarzających podobne produkty lub świadczących podobne usługi dla tego samego rynku,
- pojawienie się na rynku nowych przedsiębiorstw,
- siła przetargowa dostawców oraz nabywców,

- zagrożenie ze strony substytutów, czyli produktów, które zaspakajają tę samą potrzebę, ale zostały wytworzone przy zastosowaniu innych technologii i są oferowane tej samej grupie konsumentów [Mruk, Pilarczyk i. Szulce, 2005, s. 40 –41].

Siły konkurencyjne według M. E. Portera wyznaczają natężenie konkurencji w danym sektorze i jego rentowność. Walka konkurencyjna w danym sektorze wynika z dążenia do osiągnięcia lepszej pozycji zarówno wobec nabywców jak i dostawców. Im większa możliwość wejścia nowych producentów oraz siła oddziaływania dostawców i nabywców, a także większa możliwość pojawienia się substytutów, tym atrakcyjność i możliwości rozwoju sektora są coraz mniejsze [Sobczyk 2006, s. 53].

Jednym z najważniejszych źródeł kształtowania konkurencyjności regionu jest konkurencyjność MŚP [Grad 2005, s. 61]. Przez konkurencyjność MŚP należy rozumieć ich zdolność do utrzymania się na rynku oraz rozwoju w długim horyzoncie czasu, pomimo wywieranej presji ze strony innych podmiotów gospodarczych, które obsługują ten sam docelowy rynek. Z kolei przewagę konkurencyjną można zdefiniować, jako zespół mocnych stron przedsiębiorstwa, które są cenione przez rynek i warunkują jego harmonijny rozwój i efektywność w długim okresie [Sobczyk 2006, s. 54].

Źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa mogą być:

- względnie niższe koszty,
- dywersyfikacja oraz indywidualizacja produktów oraz usług, zapewniająca odbiorcom wyższą jakość oraz wartość dodaną przy porównywalnej cenie,
- względnie wyższa innowacyjność czy elastyczność (np. przewaga organizacyjna, sprawność mechanizmów), co umożliwia lepsze dostosowanie podaży do popytu [Bossak 2001, s. 50].

Przedsiębiorstwa z sektora MŚP, jako przeważająca grupa podmiotów gospodarki stanowiąca ponad 99% wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących w danym państwie, wywiera istotny wpływ na wszystkie dziedziny życia społecznego. Sektor MŚP uznawany jest za trzon rozwoju gospodarki rynkowej. **Konkurencyjność MŚP determinuje konkurencyjność gospodarczą poszczególnych państw**, a ich rozwój w regionach o znacznie niższym stopniu uprzemysłowienia, przyczynia się do wyrównania dysproporcji w rozwoju gospodarczym państwa [Nehring 2007c, s. 7].

W sektorze MŚP konkurencja może występować z różną siłą, a przedsiębiorstwa mogą się jej przeciwstawiać stosując różne strategie konkurowania, wśród których można wyodrębnić:

- **ofensywne strategie przedsiębiorcze** – P.F. Drucker wyróżnił wśród nich:
 - być pierwszym i najsilniejszym – dąży się tu do uzyskania trwałej pozycji wiodącej w sektorze, a to wiąże się z wykorzystywaniem innowacji,
 - uderzyć w nich tam, gdzie ich nie ma – składa się z 2 strategii cząstkowych: twórczego naśladownictwa (naśladowca zajmuje się czymś, co już było lub nadal jest produkowane przez inne przedsiębiorstwa, ale doskonali produkt) oraz przedsiębiorczego judo (zdobycie przyczółka rynku, niedostrzeganego przez prekursora, a następnie umocnienie pozycji i rozwinięcie rynku w wyniku innowacji produktowych),
 - wyszukiwać i zająć wyspecjalizowaną niszę ekologiczną – związana jest z uzyskaniem przez przedsiębiorstwo monopolu na część danego rynku i pozostawanie w tej niszy w sposób bezpieczny i niezauważalny, a podstawą tej strategii jest specjalizacja np. odnosząca się do rynków, klientów, marketingu mix,
 - zmienić ekonomiczne własności produktu, rynku lub przemysłu – w wyniku dostarczenia odbiorcy tego, co stanowi dla niego rzeczywistą wartość, kreowania użyteczności dla klienta, sposobu ustalania ceny, dostosowania się do ekonomicznych oraz społecznych realiów klienta,
- **strategie ze względu na typ przewagi konkurencyjnej:**
 - strategia przywództwa w zakresie kosztów całkowitych – pozwala na osiągnięcie wyższych zysków przy takim samym poziomie cen, a także stwarza okazję obniżenia ceny i wyeliminowania konkurencji,
 - strategia zróżnicowania (dywersyfikacji) - chodzi tu o wyróżnienie produktów przedsiębiorstwa poprzez markę, technologię produkcji, system obsługi i sprzedaży oraz usługi posprzedażowe,
 - strategia koncentracji – czyli zawężenie pola działania przedsiębiorstwa do wybranej niszy rynkowej,

- **strategie ze względu na pozycję zajmowaną na rynku**, do których zalicza się:
 - strategię lidera rynku – dąży się tu do zwiększenia popytu na rynku, umocnienia siły konkurencyjnej przez zwiększenie efektywności operacji oraz redukcji ponoszonych kosztów oraz obrony zajmowanej pozycji na rynku,
 - strategię pretendenta rynkowego – pretendentami są firmy zajmujące drugą lub dalszą pozycję w branży, posiadające znaczny potencjał wytwórczy i marketingowy, które poprzez atak na lidera lub innych konkurentów, dążą do zwiększenia swoich udziałów w rynku lub w wyniku ostrożnego konkurowania starają się utrzymać swoją pozycję,
 - strategię naśladowcy rynkowego – jest ona częściej osiągalna dla MŚP,
 - strategię specjalisty rynkowego (nisz rynkowych) – stwarza okazję przedsiębiorstwom o małym udziale w rynku na osiągnięcie znacznych zysków w sytuacji, gdy dobrze poznają swoich klientów i dzięki temu zaspokoją ich oczekiwania lepiej niż uczyniłaby to konkurencja,
- **z punktu widzenia zachowań przedsiębiorstw konkurencyjnych** można wyróżnić:
 - strategię konfrontacji – polega na walce konkurencyjnej prowadzonej przez atak (ofensywę) lub przez obronę (defensywę), a najbardziej skuteczną formą walki jest przyciąganie nowych klientów za pomocą relatywnie niskich cen, lecz to w przypadku MŚP może być zbyt ryzykowna metoda uzyskania zadawalającej pozycji rynkowej,
 - strategię selektywnego oddziaływania na konkurentów – związana jest z dostrzeganiem silnych i słabych stron działalności konkurencji oraz przeprowadzaniem oceny udziału zastosowanych przez nią instrumentów w kreowaniu zdolności konkurencyjnej,
 - strategię unikania (omijania) konkurentów – jest często stosowana przez MŚP, a polega na:
 - poszukiwaniu nisz rynkowych,
 - tworzeniu nowego segmentu rynku dzięki orientacji na zbudowanie unikalnego wizerunku przedsiębiorstwa wśród klientów, albo w wyniku specjalizacji produktowej,
 - podziale rynku, w skutek czego przedsiębiorstwo i konkurenci obsługują odrębne grupy odbiorców,
 - kooperacji lub połączeniu działalności z konkurentem działającym w danym segmencie rynku [Sobczyk 2006, s. 67 – 82].

Strategie konkurencji obrazują różnorodność koncepcji działania przedsiębiorstwa, umożliwiając skutecznie konkurować na rynku [Sobczyk 2006, s. 84].

Konkurencyjność danego regionu jest ściśle związana z konkurencyjnością przedsiębiorstw, ponieważ wyznacznikiem konkurencyjności terenu jest jego baza ekonomiczna, którą tworzą m.in. przedsiębiorstwa prowadzące na jego terenie swoją działalność gospodarczą [Szafranek 2010, s. 63]. Z kolei sprawność funkcjonowania terytorialnych systemów społeczno – gospodarczych na poziomie lokalnym oraz terytorialnym wpływa na konkurencyjność podmiotów gospodarczych, dlatego rozwój MŚP jest w znacznym stopniu zależny od lokalnych uwarunkowań gospodarczych oraz społecznych [Rokoszewski 2006, s. 72].

Na konkurencyjność MŚP oraz regionów wpływają również bezpośrednie inwestycje zagraniczne, które stwarzają okazje dla MŚP do kooperacji oraz tworzą nowe miejsca pracy, jednocześnie przeciwdziałając bezrobociu w regionie [Rokoszewski 2006, s. 73]. Szerzej zagadnienie bezpośrednich inwestycji zagranicznych zostało przedstawione w kolejnym rozdziale.

Małe lub średnie przedsiębiorstwo może umocnić swoją konkurencyjność drogą wzrostu wewnętrznego (samodzielne rozwijanie konkurencyjności) lub drogą wzrostu zewnętrznego (wspólnie z innymi przedsiębiorstwami). Przedsiębiorstwa z małym udziałem w rynku, działające na rynku lokalnym lub/i w niszach rynkowych mogą dobrze prosperować rozwijając samodzielnie własną konkurencyjność. Wśród przedsiębiorstw tych wymieniono m.in.:

- małe przedsiębiorstwa usługowe,
- MŚP, których proces technologiczny pozostaje w ścisłym związku z lokalnymi zasobami naturalnymi,
- lokalne lub regionalne przedsiębiorstwa przetwarzające miejscowe płody i/lub surowce [Wolniakowska 2009, s. 192].

Koszt funkcjonowania przedsiębiorstwa wzrasta po przekroczeniu pewnej wielkości, dlatego w celu poprawy swojej konkurencyjności, MŚP może ją rozwijać wspólnie z innymi przedsiębiorstwami np. poprzez układy kooperacyjne [Wolniakowska 2009, s. 193].

Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują w **warunkach niepewności**, a jej podstawowym źródłem jest otoczenie zewnętrzne. Ich niewielki udział w rynku oraz szczupłe zasoby własne sprawiają, że MŚP tylko w minimalnym stopniu mogą oddziaływać na

otoczenie. Z kolei wszelkie zmiany występujące w otoczeniu, wywierają silny wpływ na ich sytuację rynkową czy ekonomiczną. Dodatkowo nowo powstałe oraz młode przedsiębiorstwa cechuje niedostatek wiedzy menedżerskiej, brak doświadczenia w prowadzeniu działalności i niekompetencje zawodowe. Wysoką niepewność MŚP wzmacnia słabo rozwinięty układ organizacyjny, a słabość systemu informacyjnego wewnątrz przedsiębiorstwa oraz brak występowania lub niedorozwój kontroli zarządzania, może przyczynić się do utraty kontaktu z otoczeniem. Ostatecznie może to prowadzić np. do oferowania produktów niedostosowanych do popytu [Stawasz 2008 r. s. 67].

Symptomy spadku konkurencyjności przedsiębiorstw z analizowanego sektora można podzielić na finansowe i pozafinansowe. Zostały one przedstawione w poniższych tabelach.

Tabela nr 6. Charakterystyczne symptomy spadku konkurencyjności MŚP (a)

Symptomy finansowe	Symptomy pozafinansowe
Spadek przychodów ze sprzedaży	Pogorszenie się jakości sprzedawanych produktów
Zmniejszenie marży sprzedaży	Niezadowolenie klientów oraz zwiększenie reklamacji produktów
Znaczne zmniejszenie się kwoty zysku brutto, netto, a nawet powstanie straty netto	Brak przyszłościowych, realnych planów rozwoju przedsiębiorstwa oraz brak strategii
Wyprzedaż składników majątku trwałego	Niedotrzymywanie terminów umów
Pogorszenie wskaźników rentowności (sprzedaży, majątku, kapitału własnego)	Malejący relatywnie udział przedsiębiorstwa w ogólnej sprzedaży na rynku
Finansowanie aktywów trwałych zobowiązaniami bieżącymi	Zakłócenia w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: [Karol 2008, s. 180-181]

Przedsiębiorstwa z sektora MŚP w Polsce:

- są słabe kapitałowo, kadrowo oraz technicznie,
- cechuje je niedostateczny poziom wiedzy dotyczący zarządzania przedsiębiorstwem i umiejętności jej wykorzystania,
- sektor ten charakteryzuje się niską trwałością – tylko około 30 % MŚP utrzymuje się na rynku dłużej niż 5 lat,
- kredyty są dla nich wysoko oprocentowane z uwagi na wysokie ryzyko niewypłacalności,

- posiadają niewielkie możliwości reinwestowania zysków, ponieważ obciążenia fiskalne oraz socjalne są bardzo wysokie [Wysłocka 2004, s. 71].

Tabela nr 6. Charakterystyczne symptomy spadku konkurencyjności MŚP (b)

Symptomy finansowe	Symptomy pozafinansowe
Niski poziom wskaźników płynności finansowej i związany z tym brak wypłacalności przedsiębiorstwa	Pogorszenie się relacji przedsiębiorstwa z wierzycielami oraz słaba komunikacja z bankami
Zmniejszenie się kapitału obrotowego	Podpisywanie mało opłacalnych dla przedsiębiorstwa kontraktów
Widoczne powiększenie zapotrzebowania na kredyty	Niekorzystna struktura wiekowa maszyn oraz urządzeń, a także zaniedbania w ich konserwacji
Pojawienie się przeterminowanych należności oraz zobowiązań oraz rosnące zamrożenie środków w inwestycjach niezakończonych w terminie	Utrata najważniejszych odbiorców lub korzystnych źródeł dostaw
Wzrost stanu produkcji niezakończonych oraz zapasów wyrobów, towarów	Zarząd staje się pasywny w swoich działaniach, niskie morale zarządu oraz kadry kierowniczej

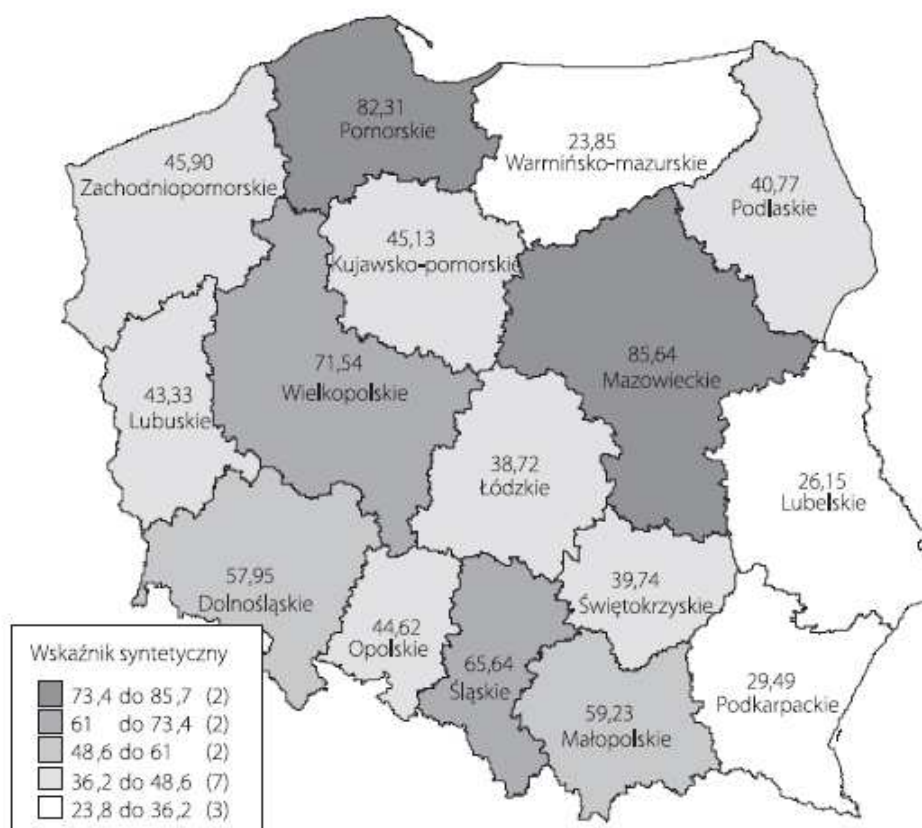
Źródło: [Karol 2008, s. 180-181]

1.6. MŚP w układzie regionalnym Polski

Ogółem w Polsce zarejestrowanych w rejestrze REGON w 2010 r. było łącznie 4.086.409 podmiotów gospodarczych. Liczba podmiotów gospodarki narodowej wzrosła w stosunku do 2009 r. o 5%. Najliczniejszą grupą podmiotów w 2010 r. były mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób (łącznie 3.876.119 przedsiębiorstw – co stanowi 95% wszystkich podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w rejestrze REGON w Polsce) oraz przedsiębiorstwa małe zatrudniające do 49 osób (łącznie 173.099 przedsiębiorstw, czyli 4% wszystkich podmiotów gospodarczych w Polsce zarejestrowanych w REGON) [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2011].

Analizując rozmieszczenie regionalne podmiotów wchodzących w skład sektora MŚP najwięcej było ich w 2010 r. w województwie mazowieckim (17%), dalej w województwie śląskim (12%), **wielkopolskim (10%)**, małopolskim (8%) oraz dolnośląskim (8%).

Rys. nr 17. Poziom przedsiębiorczości w regionach – wskaźnik syntetyczny



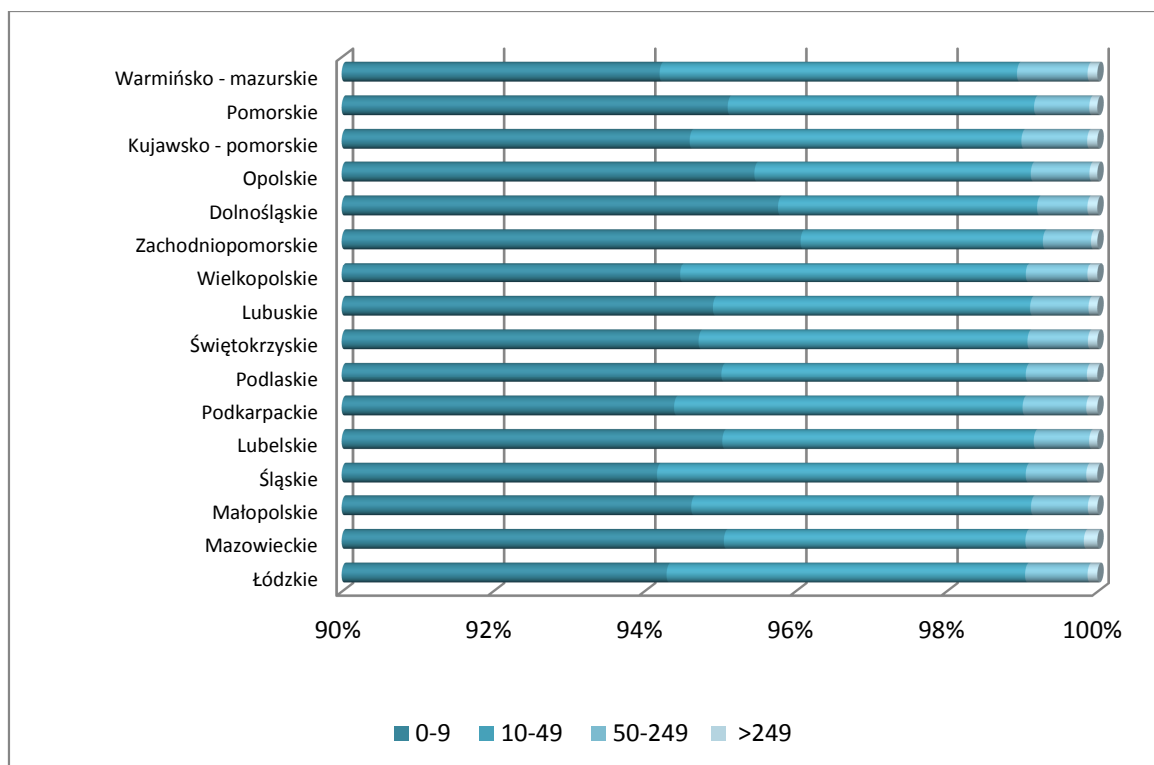
Źródło: [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2011, s. 80]

Pod względem rozwoju przedsiębiorczości, biorąc pod uwagę wskaźnik syntetyczny rozwoju przedsiębiorczości w regionach, pierwsze miejsce w rankingu zajęło województwo mazowieckie, a ostatnie województwo lubelskie. **Wielkopolska znalazła się na trzecim miejscu w rankingu.** Ranking ustalono przy uwzględnieniu takich wskaźników jak:

- liczba przedsiębiorstw aktywnych na 1000 mieszkańców (dla przedsiębiorstw mikro, małych i średnich);
- liczba pracujących na aktywny podmiot w firmach mikro, małych i średnich;
- pracujący w przedsiębiorstwach aktywnych (mikro, małych i średnich) na 1000 mieszkańców;
- przychody na pracującego w aktywnej firmie mikro, małej, średniej;
- przychody na aktywne przedsiębiorstwo mikro, małe i średnie;
- przeciętne wynagrodzenie w przedsiębiorstwach aktywnych, małych i średnich;
- udział kosztów w przychodach w aktywnych przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich;
- nakłady inwestycyjne na mikro, małe i średnie przedsiębiorstwo aktywne;
- nakłady inwestycyjne na pracującego w aktywnym przedsiębiorstwie mikro, małym i średnim [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2011, s. 80].

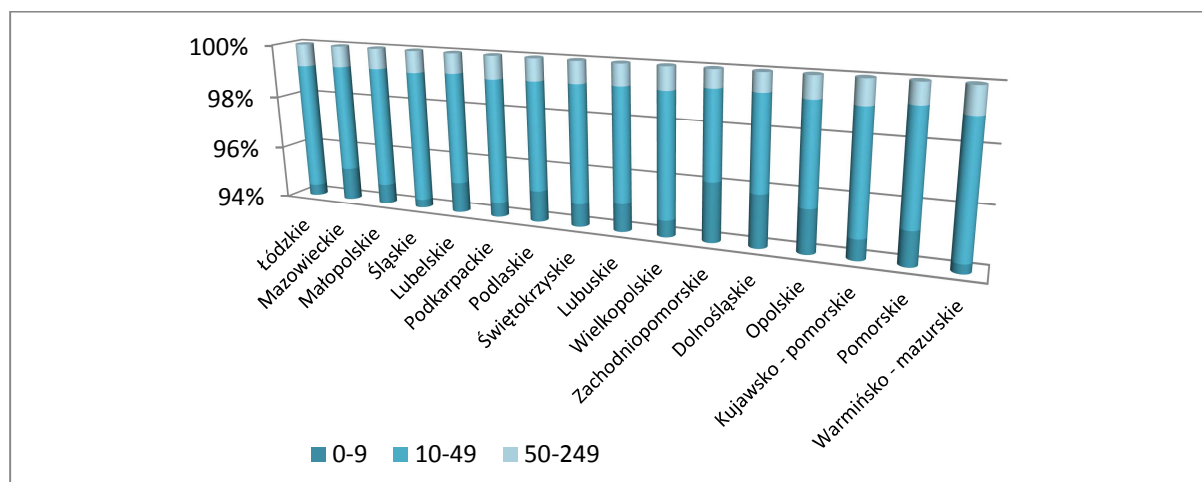
Strukturę podmiotów gospodarczych wg województw zaprezentowano na rysunkach nr 18 i 19. Analizując rysunki można zauważyć, że mikroprzedsiębiorstwa stanowią ponad 94% wszystkich podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w rejestrze REGON w danym województwie. Stanowią one również 95% wszystkich przedsiębiorstw wchodzących w skład sektora MŚP zarejestrowanych w rejestrze REGON w Polsce. Niewielki udział w strukturze podmiotów gospodarczych w Polsce mają przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 osób (4%) oraz przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 249 pracowników (około 1%).

Rys. nr 18. Struktura podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w rejestrze REGON wg województw w 2010 r. (w %)



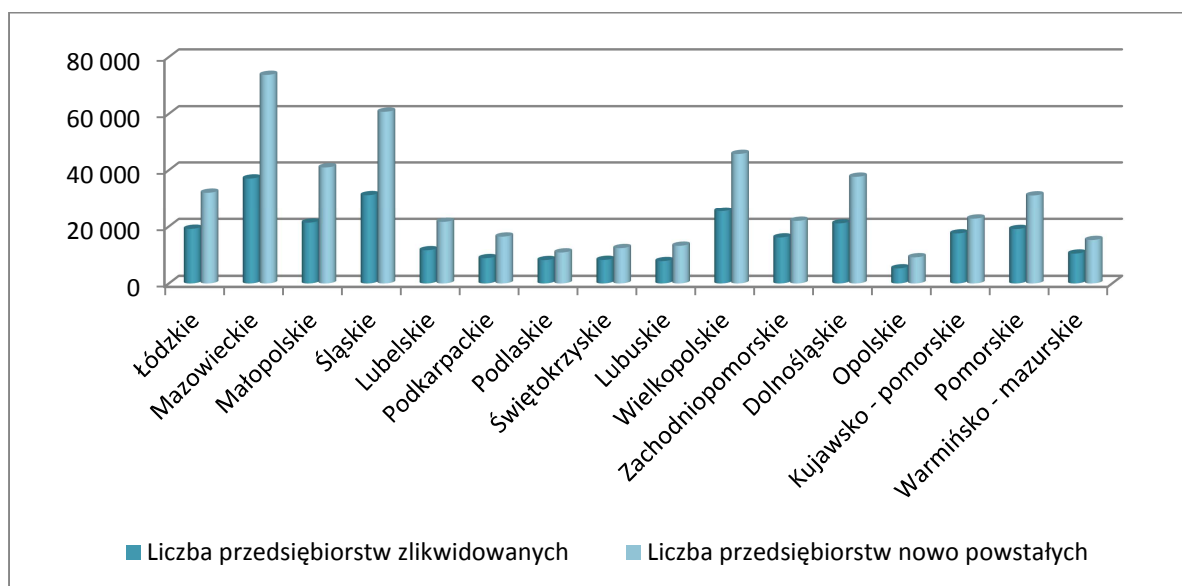
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2011]

Rys. nr 19. Struktura podmiotów gospodarczych wchodzących w skład sektora MŚP w 2010 r. wg województw



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2011]

Rys. nr 20. Nowo zarejestrowane w rejestrze REGON i wyrejestrowane z rejestru REGON podmioty gospodarki narodowej wchodzące w skład sektora MŚP w 2010 r. wg województw



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2011]

Biorąc pod uwagę liczbę wszystkich nowo zarejestrowanych MŚP w Polsce w 2010 r. w czołówce znajdowały się takie województwa jak: mazowieckie (15,8%), śląskie (13%), **wielkopolskie** (9,8%), małopolskie (8,8%) oraz dolnośląskie (8,1%) – rys. nr 20.

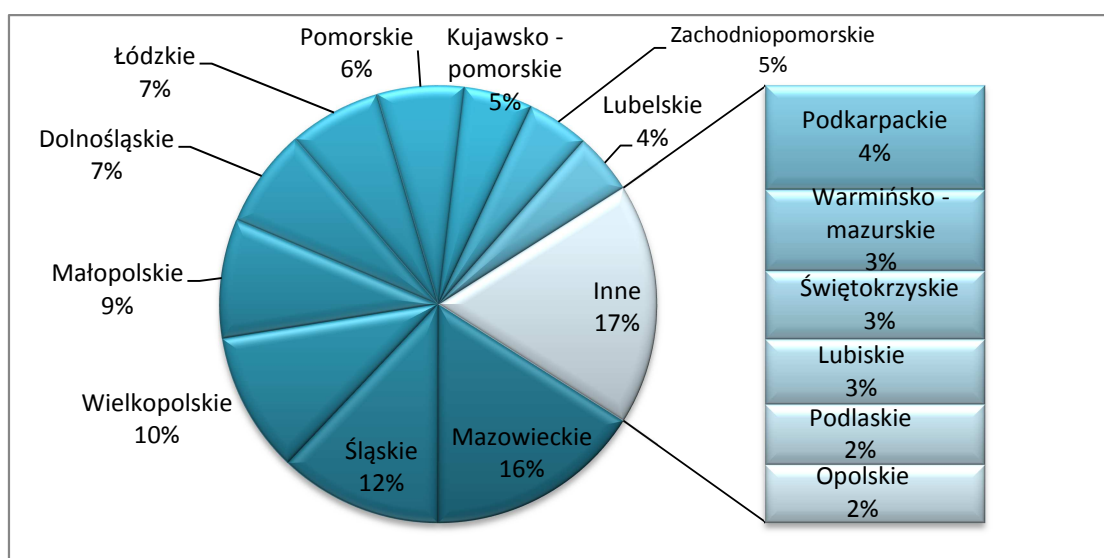
Pierwsze miejsce w Polsce pod względem liczby nowo powstałych MŚP w stosunku do liczby mieszkańców w 2010 r. zajęło województwo mazowieckie a ostatnie pomorskie (**Wielkopolska znalazła się na trzecim miejscu**). Z kolei biorąc pod uwagę kryterium wyrejestrowanych MŚP pierwsze miejsce zajęło województwo podkarpackie, a ostatnie województwo zachodniopomorskie (województwo wielkopolskie zajęło 11 miejsce). Najmniejsza różnica między liczbą podmiotów nowo zarejestrowanych, a wyrejestrowanych w 2010 r. w stosunku do liczby mieszkańców występowała w województwie kujawsko - pomorskim, z kolei największa w województwach mazowieckim i **wielkopolskim**.

Tabela nr 7. MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON w 2010 r. w stosunku do liczby mieszkańców (na 1000 mieszkańców)

Województwo	MŚP ogółem	MŚP nowo powstałe	MŚP zlikwidowane
Mazowieckie	134,15	14,06	7,08
Pomorskie	120,65	13,92	8,52
Wielkopolskie	114,03	13,34	7,44
Małopolskie	106,08	13,1	6,75
Dolnośląskie	119,23	13,1	7,33
Śląskie	108,09	13,08	7,74
Lubuskie	108,09	13,08	7,74
Zachodniopomorskie	131,37	12,98	9,53
Łódzkie	103,84	12,37	6,45
Kujawsko - pomorskie	94,69	11	8,48
Warmińsko - mazurskie	86,14	10,67	7,34
Lubelskie	80,68	10,05	5,41
Świętokrzyskie	90,37	9,79	6,52
Podlaskie	78,98	9,14	6,89
Opolskie	97,04	8,92	5,13
Podkarpackie	73,92	7,81	4,22

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2011]

Rys. nr 21. Struktura pracujących w przedsiębiorstwach zatrudniających do 49 osób wg województw w 2010 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Banku Danych Lokalnych]

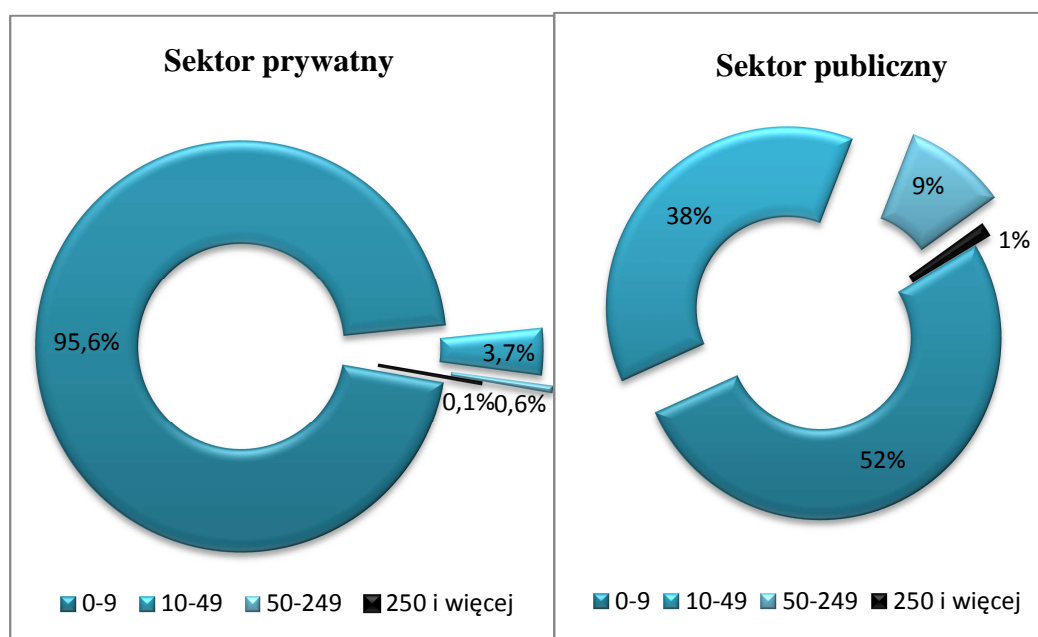
Wielkopolska zajęła również w 2010 r. trzecie miejsce w Polsce biorąc pod uwagę strukturę pracujących w przedsiębiorstwach zatrudniających do 49 osób. Z uwagi na to, że badania empiryczne zrealizowano w stolicy Wielkopolski postanowiono, w niniejszym opracowaniu poświęcić większą uwagę Wielkopolsce.

Województwo wielkopolskie jest drugim, co do wielkości województwem w Polsce. W jego skład wchodzi 35 powiatów: 31 ziemskich oraz 4 grodzkie, obejmujących 226 gmin [Łęcki 2003, s. 11]. Stolicą województwa jest Poznań, liczący około 580 tys. mieszkańców [Łuczak 2003, s. 9]. Województwo zlokalizowane jest w dorzeczu Warty, w środkowej części Niziny Wielkopolsko – Kujawskiej. Wielkopolska obok województw mazowieckiego i śląskiego należy do województw, w których powstaje połowa Produktu Krajowego Brutto [Plenzler 2008, s. 10–11]. Wielkopolska jest wewnętrznie zróżnicowana pod względem potencjału społeczno – gospodarczego, gęstości zaludnienia, poziomu rozwoju infrastruktury technicznej oraz cech środowiska przyrodniczego (np. zasoby surowcowe). Biorąc pod uwagę takie cechy jak: ilość podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w rejestrze REGON, wartości inwestycji gminnych, migracje, jakość ziemi rolnej oraz pracujących w budownictwie i przemyśle, określono potencjał społeczno – gospodarczy poszczególnych gmin Wielkopolski. Obszary te podzielono na:

- **obszary o wysokim potencjale społeczno – gospodarczym:**
 - wszystkie ośrodki regionalne: **Poznań**, Piła, Leszno, Kalisz oraz Konin,
 - pozostałe gminy podmiejskie Poznania,
 - najsilniejsze ośrodki subregionalne środkowej części Wielkopolski, okalające Poznań w promieniu do 50 km: Oborniki, Szamotuły, Środa Wlkp. Śrem, Września oraz Kościan,
 - ośrodki subregionalne południowej części Wlkp: Jarocin, Gostyń, Krotoszyn, Ostrów Wlkp. i Koło w części wschodniej,
- **obszary o średnim potencjale społeczno – gospodarczym:**
 - gminy z przewagą funkcji przemysłowych: np. Wronki, Kleczew – gminy związane z wydobywaniem węgla brunatnego,
 - pozostałe 14 ośrodków powiatowych: np. Czarnków, Wągrowiec, Turek, Kępno, Chodzież,
 - gminy o korzystnych warunkach dla rozwoju rolnictwa: części powiatów pleszewskiego, jarocińskiego, leszczyńskiego, ostrowskiego, gostyńskiego, rawickiego, krotoszyńskiego,

- **obszary o słabym potencjale społeczno – gospodarczym:** pozostałe obszary obejmujące 41 gmin Wielkopolski [Gaczek 2000, s. 104-105].

Rys. nr 22. Struktura podmiotów gospodarki narodowej w Wielkopolsce wg przewidywanej liczby pracujących (stan na 31.12.2010 r.)

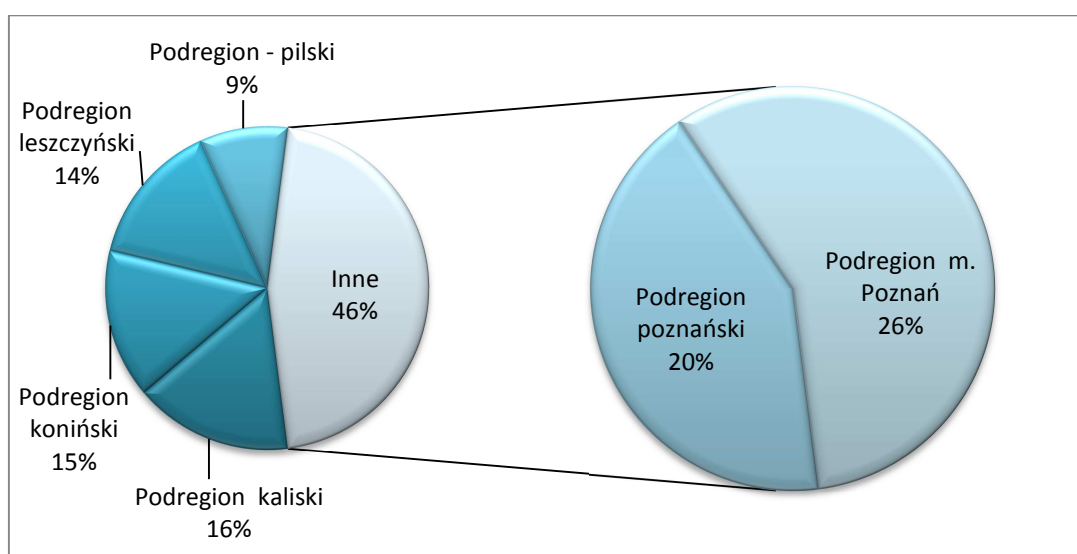


Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Urząd Statystyczny w Poznaniu 2011, s. 44].

Wielkopolska uznawana jest za region o wysokim poziomie rozwoju sektora prywatnego oraz dużym zaangażowaniu kapitału zagranicznego [Gaczek 2000, s. 103]. W województwie wielkopolskim liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w rejestrze REGON według stanu na koniec 2010 r. wynosiła 375.482 (bez uwzględnienia osób prowadzących gospodarstwa indywidualne w rolnictwie), co stanowiło 9,6% wszystkich podmiotów gospodarki narodowej w Polsce. W ciągu roku liczba podmiotów gospodarki narodowej w analizowanym województwie wzrosła o 4,5%. Województwo wielkopolskie zajęło trzecie miejsce pod względem liczby jednostek zarejestrowanych w rejestrze REGON. Na pierwszym miejscu było województwo mazowieckie (681.012 jednostek, co stanowiło 17,4% ogólnej liczby podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON w Polsce), a na drugim województwo śląskie. Dominującym sektorem w województwie jest sektor prywatny. Jego udział w strukturze podmiotów gospodarczych kształtował się w 2010 r. na poziomie 97,4% (wzrost w ciągu roku o 4,6%) [Urząd Statystyczny w Poznaniu 2011, s. 36 i 40].

Największy udział w strukturze podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON miały osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, stanowiły one 78% ogółu podmiotów zarejestrowanych w Wielkopolsce (wzrost o 1,1% w stosunku do roku poprzedniego). Z kolei udział osób prawnych oraz jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej w strukturze podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON w Wielkopolsce oscylował na poziomie 22% (wzrost o 5,1% w stosunku do 2009 r.) [Urząd Statystyczny w Poznaniu 2011, s. 36].

Rys. nr 23. Struktura MŚP wg poszczególnych podregionów Wielkopolski (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Banku Danych Lokalnych]

Rozmieszczenie podmiotów gospodarczych w Wielkopolsce nie jest równomierne. **Podmioty gospodarcze prowadzące działalność w Wielkopolsce wskazywały najczęściej Poznań lub powiat poznański, jako miejsce lokalizacji swojej firmy.**

W analizowanym województwie najbardziej dynamicznie rozwijają się spółki handlowe. Ich liczba na koniec 2010 r. wyniosła 27818 (wzrost o 7,9% w ciągu roku). Ich udział w strukturze pomiotów gospodarczych zlokalizowanych w Wielkopolsce wynosił 7,4% na koniec 2010 r. [Urząd Statystyczny w Poznaniu 2011, s. 36 -37].

Dokumentami określającymi **strategię rozwoju województwa wielkopolskiego** są:

- Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do 2020 roku,
- Prognoza oddziaływania na środowisko strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do 2020 roku,
- Diagnoza społeczno-gospodarcza,
- Zróżnicowanie wewnątrzregionalne województwa wielkopolskiego [Urząd Marszałkowski].

W myśl art 11 ust 1 i 2 **Ustawy** z dnia 5 czerwca 1998 r. o **samorządzie województwa**, samorząd województwa wielkopolskiego określa strategię rozwoju województwa, biorąc pod uwagę przede wszystkim takie cele jak **popędzanie aktywności gospodarczej** oraz podnoszenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki Wielkopolski. Na politykę rozwoju Wielopolski prowadzoną przez samorząd województwa składa się m.in:

- **kreowanie warunków rozwoju gospodarczego,**
- **wspieranie rozwoju nauki i współpracy między sferą nauki i gospodarki,**
- **popieranie postępu technologicznego oraz innowacji** [Ustawa z dnia 5 czerwca 1998].

Jednym z wymienianych celów strategii Wielkopolski jest również **rozwój przedsiębiorczości** [Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego, s. 18].

W Wielkopolskim Regionalnym Programie Operacyjnym na lata 2007 – 2013 również uwzględniono problematykę MŚP, a za cel obrano poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw (Priorytet I) [Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego 2008, s. 7]. W skład priorytetu I wchodzi m.in. takie działania jak (tabela nr 8):

- **rozwój mikroprzedsiębiorstw oraz wsparcie rozwoju MŚP,**
- **rozwój sieci i kooperacji,**
- **rozwój systemu finansowych instrumentów wsparcia przedsiębiorczości,**
- **promocja regionalnej gospodarki** [Zarząd Województwa Wielkopolskiego 2009, s. 10-11].

Tabela nr 8. Działania priorytetu I Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego

Działanie	Nazwa	Cel	Alokacja finansowa na działanie ogółem (mln EUR)
1.1.	Rozwój mikroprzedsiębiorstw	Rozwój gospodarczy i społeczny regionu poprzez bezpośrednie wsparcie skierowane do mikroprzedsiębiorstw w początkowym okresie funkcjonowania (do 2 lat działalności) polegające na zwiększeniu ich zdolności inwestycyjnej oraz tworzeniu nowych miejsc pracy.	16,098
1.2.	Wsparcie rozwoju MŚP	Rozwój gospodarczy i społeczny regionu, poprzez bezpośrednie wsparcie przedsiębiorstw sektora MŚP, mające na celu podniesienie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw, rozszerzenie ich działalności, bardziej elastyczne reagowanie na potrzeby regionalnej gospodarki i tworzenie nowych miejsc pracy.	239,32
1.3.	Rozwój systemu finansowych instrumentów wsparcia przedsiębiorczości	Poprawa dostępu MŚP regionu do zewnętrznych źródeł finansowania. W ramach działania planowane jest np. przystąpienie do inicjatywy JEREMIE.	120
1.4.	Wsparcie przedsięwzięć powiązanych z Regionalną Strategią Innowacji	Wzmocnienie regionalnego systemu innowacyjnego poprzez wzmocnienie potencjału sfery badawczo-rozwojowej oraz instytucji otoczenia biznesu.	139,996
1.5.	Promocja regionalnej gospodarki	Budowa kompleksowego systemu zarządzania promocją inwestycyjną i gospodarczą Wielkopolski, obejmującego działania programowe, informacyjne, budowę potencjału instytucjonalnego, przedsięwzięcia promocyjne oraz wsparcie uczestników regionalnych działań promocyjnych.	3,045
1.6.	Rozwój sieci i kooperacji	Podniesienie innowacyjności przedsiębiorstw regionu poprzez współpracę kooperujących ze sobą przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia biznesu, ośrodkami badawczo-rozwojowymi, szkołami wyższymi, władzami samorządowymi oraz przedsiębiorcami.	6,700
1.7.	Przygotowanie terenów inwestycyjnych	Stworzenie przedsiębiorstwom korzystnych warunków do inwestowania poprzez kompleksowe przygotowanie terenów inwestycyjnych.	24,615

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Zarząd Województwa Wielkopolskiego, 2009, s. 27 – 84]

Rozdział II

Rola kapitału zagranicznego w gospodarce regionu

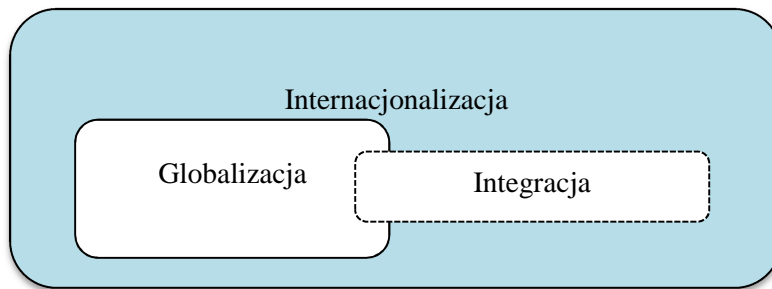
Celem rozdziału jest podkreślenie wpływu, jaki wywiera kapitał zagraniczny na gospodarkę regionu. Dla zapewnienia realizacji przyjętego celu rozdział podzielono na trzy części. W pierwszym podrozdziale zaprezentowano relacje pomiędzy pojęciami internacjonalizacja, globalizacja oraz integracja, podkreślono wpływ wybranych czynników na wybór formy internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz dokonano charakterystyki modelu internacjonalizacji MŚP. W kolejnym podrozdziale skoncentrowano się na przedstawieniu form napływu kapitału zagranicznego do Polski, motywów podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz ich wpływu na gospodarkę oraz wyjaśniono, czym jest spółka z kapitałem zagranicznym. W ostatnim podrozdziale zaprezentowano strukturę podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w układzie regionalnym Polski.

2.1. Internacjonalizacja przedsiębiorstw

Internacjonalizacja to proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw (jednostek gospodarczych) drogą ekspansji na rynki zagraniczne poprzez np. **tworzenie spółek z udziałem kapitału zagranicznego**. Internacjonalizacja zawiera w sobie integrację oraz globalizację, a relacje między nimi przedstawia rysunek nr 24 [Romiszewska 2010, s. 22]. Umiędzynarodowienie podmiotów gospodarczych polega zazwyczaj na przechodzeniu od prostszych do bardziej złożonych form internacjonalizacji [Pławgo 2004, s. 47] (eksportu, dalej umów licencyjnych, franchisingu, **joint venture**, filii, aż do własnej produkcji za granicą).

Globalizacja dotyczy sieci wzajemnych powiązań oraz zależności, które charakteryzują współczesny świat np. w sferze ekonomii oraz polityki, w ochronie środowiska [Wach 2008, s. 10]. Są to złożone procesy zachodzące w skali ogólnoswiatowej, powodujące coraz bliższe scalanie gospodarek narodowych, które przejawia się w dynamicznym wzroście obrotów handlowych, przepływów kapitałowych oraz usługowych [Stulich 2008, s. 98].

Rys. nr 24. Relacje pomiędzy pojęciami internacjonalizacja, globalizacja oraz integracja



Źródło: [Romiszewska 2010, s. 22]

Z kolei integracja gospodarcza to wynik zaciśnięcia współpracy ekonomicznej między krajami poprzez usuwanie barier utrudniających międzynarodową współpracę gospodarczą, co przyczyniło się do scalenia gospodarek narodowych poszczególnych państw w jeden ponadnarodowy organizm gospodarczy. Jest to inaczej proces łączenia gospodarek narodowych w jeden wewnętrznie zintegrowany oraz spójny system ekonomiczny [Romiszewska 2010, s. 23].

Motywy determinujące podjęcie decyzji o wejściu na rynek zagraniczny można podzielić na:

- **aktywne** (motywy typu pull) – gospodarowanie zorientowane na zysk, unikalność produktów, przewaga informacyjna oraz technologiczna oraz korzyści podatkowe,
- **reaktywne** (motywy typu push) – naciski konkurencji, nadprodukcja, spadek sprzedaży na rynku wewnętrznym, nasycenie rynku krajowego, nadwyżka zdolności produkcyjnych, bliskość geograficzna klientów,
- **motywy związane z czynnikami szans** – wykorzystanie nadarżających się okazji na rynkach zagranicznych,
- **motywy związane z czynnikiem przedsiębiorczym** – dążenie do ciągłego wzrostu [Wach 2008, s. 14-15].

W ujęciu tabelarycznym zaprezentowano wpływ wybranych czynników na wybór przez daną jednostkę gospodarczą formy internacjonalizacji. Czynniki te podzielono na czynniki zewnętrzne zagraniczne oraz krajowe i wewnętrzne występujące w przedsiębiorstwie.

Tabela nr 9. Wpływ wybranych czynników zewnętrznych zagranicznych na wybór formy internacjonalizacji (a)

Czynniki	Forma internacjonalizacji ze względu na dany czynnik			
	Eksport	Sprzedaż licencji	Kontrakty usługowe (kooperacyjne)	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne
Niska chłonność rynku	x	x		
Wysoka chłonność rynku				x
Wysokie tempo wzrostu gospodarczego				x
Stagnacja gospodarcza	x	x		
Niski koszt produkcji				x
Restrykcyjna polityka importowa		x	x	
Liberalna polityka importowa	x			
Restrykcyjna polityka inwestycyjna	x	x		
Liberalna polityka inwestycyjna				x
Duży dystans kulturowy	x	x	x	
Mały dystans kulturowy				x

Źródło: [Głodek, Kornecki i Ropęga, 2005, s. 98-99]

Model internacjonalizacji składa się z następujących form:

- eksportu,
- licencjonowania,
- franchisingu,
- a w ramach bezpośrednich inwestycji zagranicznych: **joint venture** oraz samodzielne prowadzenie działalności za granicą (filie, oddziały) [Gorczyńska 2009, s. 72].

Tabela nr 9. Wpływ wybranych czynników zewnętrznych krajowych na wybór formy internacjonalizacji (b)

Czynniki	Forma internacjonalizacji ze względu na dany czynnik			
	Eksport	Sprzedaż licencji	Kontrakty usługowe (kooperacyjne)	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne
Niska chłonność rynku	x			
Silna promocja eksportu	x			
Niski koszt produkcji	x			
Wysoki koszt produkcji		x	x	x
Małe zasoby firmy	x	x		
Duże zasoby firmy				x
Słaba motywacja do ekspansji za granicę	x	x		
Silna motywacja do ekspansji za granicę				x
Produkt wymaga adaptacji do lokalnych warunków		x		x

Źródło: [Głodek, Kornecki i Ropęga, 2005, s. 98-99]

Tabela nr 10. Wpływ wybranych czynników wewnętrznych (w przedsiębiorstwie) na wybór formy internacjonalizacji

Czynniki	Forma internacjonalizacji ze względu na dany czynnik			
	Eksport	Sprzedaż licencji	Kontrakty usługowe (kooperacyjne)	Bezpośrednie inwestycje zagraniczne
Małe zasoby firmy	x	x		
Duże zasoby firmy				x
Słaba motywacja do ekspansji za granicę	x	x		
Silna motywacja do ekspansji za granicę				x
Produkt wymaga adaptacji do lokalnych warunków		x		x

Źródło: [Głodek, Kornecki i Ropęga, 2005, s. 98-99]

W przypadku MŚP model internacjonalizacji MŚP składa się z trzech etapów, które zaprezentowano w tabeli nr 11.

Tabela nr 11. Model internacjonalizacji MŚP

Etap	Stopień zaangażowania	Typ eksportera	Charakterystyka
I	Reaktywne zaangażowanie	Reaktywny lub eksperymentujący eksporter z niewielkim potencjałem eksportowym	Produkty oferuje głównie na rynek krajowy, jest zaangażowany tylko na kilku pokrewnych rynkach zagranicznych (nieliczne inne niż eksport operacje zagraniczne).
II	Aktywne zaangażowanie	Aktywny eksporter	Rosnąca liczba obsługiwanych rynków zagranicznych oraz różne rodzaje operacji zagranicznych.
III	Wysokie zaangażowanie	Wysoce zaangażowany eksporter	Obsługa licznych rynków zagranicznych, a alternatywne formy operacji zagranicznych stają się typową praktyką.

Źródło: [Kulisa 2007, s. 31]

Zmiany, jakie zachodzą w Polsce wynikają m.in. z uwarunkowań, jakie kształtuje globalna gospodarka. Wśród zjawisk, które cechują głębokość zmian oraz obecny stan ekonomiczny sektora przedsiębiorstw można wymienić m.in:

- **dokonaną głęboką restrukturyzację** własnościową, produktowo – technologiczną, kapitałową przez sektor przedsiębiorstw,
- **bezpośrednie inwestycje zagraniczne** (termin wyjaśniony w kolejnym podrozdziale), które spowodowały m.in. takie rezultaty jak: transfer nowoczesnych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych oraz produktowych, wzrost poziomu wydajności oraz produktywności czynników wytwórczych,
- **funkcjonowanie wielkich międzynarodowych korporacji** w sektorze przedsiębiorstw np. sektor bankowy, przemysł, handel [Skowronek 2008, s. 114-116].

Ekspansja zagraniczna MŚP może przybrać m.in. takie formy jak:

- **stopniowe przechodzenie przez wszystkie etapy internacjonalizacji,**
- **pojawienie się przedsiębiorstw międzynarodowych już „od urodzenia” (born global),** gdzie internacjonalizację uwzględnia się już na etapie pojawienia się koncepcji o ich utworzeniu – jest to nowe zjawisko w procesie internacjonalizacji, a wynika z:
 - działalności organizacji międzynarodowych oraz narastających powiązań gospodarczych,

- integracji gospodarczej oraz szybkiego technicznego rozwoju,
- zmiany postępowania uczestników rynku [Gabryś 2006, s. 63].

Niekiedy MŚP poszukują sposobów na umiędzynarodowienie swojej działalności, nawet w sytuacji, gdy nie były nigdy eksporterem. Przykładem mogą być MŚP fińskie, norweskie czy irlandzkie, które stosują unikatowe technologie, w wyniku czego stają się międzynarodowymi przedsiębiorstwami „od urodzenia” omijając etapy internacjonalizacji [Gabryś 2006, s. 63-65].

2.2. Kapitał zagraniczny w gospodarce regionu

W budowie struktury własnościowej w Polsce istotny wpływ mają **inwestorzy zagraniczni**, którzy lokują na jej terenie swój kapitał [Jaworek 2003, s. 251]. Przez kapitał należy rozumieć sumę abstrakcyjnych wartości majątku zaangażowanego w danym przedsiębiorstwie. Suma ta jest wyrażona w bilansie po stronie pasywów [Łuczka 2001, s. 35]. W związku z zakładaniem spółek własnych lub spółek z polskimi podmiotami, inwestorzy zagraniczni przyczyniają się do prywatyzacji oddolnej – założycielskiej. Kapitał zagraniczny partycypował w prywatyzacji przedsiębiorstw również w okresie transformacji polskiej gospodarki. Najbardziej pożądaną formą napływu kapitału zagranicznego są bezpośrednie inwestycje zagraniczne z uwagi na ich długotrwały charakter [Jaworek 2003, s. 251]. Stanowią one najbardziej zaawansowaną formę internacjonalizacji przedsiębiorstwa [Bednarz i Gostomski 2009, s. 64].

Pojęcie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) może być rozpatrywane na poziomie:

- **makroekonomicznym** – BIZ są jedną z form przepływu kapitału w skali międzynarodowej oraz stanowią element struktury bilansu płatniczego (obroty w nim zawarte w zakresie BIZ w rachunku bieżącym dotyczą np. takich pozycji jak: dochody zagranicznych inwestorów zagranicznych, w tym dochody od udziału w kapitale spółek oraz od innych wierzytelności, z kolei w rachunku finansowym kreują one napływ kapitału np. w formie zakupów udziałów za gotówkę),
- **mikroekonomicznym** – uwagę skupia się tu na przedsiębiorstwie realizującym inwestycję, a przez BIZ rozumie się napływ zagranicznego kapitału w formie środków finansowych lub rzeczowych na teren innego państwa w celu stworzenia samodzielnie lub z partnerem lokalnym przedsiębiorstwa od postaw lub wykupienia całości lub części przedsiębiorstwa lokalnego, aby móc kontrolować sposób jego zarządzania [Golejewska 2008, s. 13-14].

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne to działania, których celem jest osiągnięcie długookresowego dochodu z działalności w danej jednostce gospodarczej, funkcjonującej na terenie jednego kraju, przez jednostkę pochodzącą z innego kraju [Sokołowicz 2011, s. 149]. Inwestor zagraniczny powinien posiadać w takiej jednostce, co najmniej 10% udziałów lub akcji [Michałków 2003, s. 47]. W wyniku objęcia udziałów lub akcji w danej jednostce, inwestor zdobywa prawo do udziału w jej zarządzaniu [Bojar 2001, s. 20]. Jest to inaczej długoterminowa lokata kapitału za granicą, polegająca na stworzeniu od podstaw nowego przedsiębiorstwa lub wykupieniu takiej liczby akcji, dzięki której będzie można kontrolować

dane przedsiębiorstwo. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polegają na przejmowaniu przedsiębiorstw lub ich udziałów przez zagranicznych inwestorów lub tworzeniu od podstaw nowego przedsiębiorstwa [Michałków 2003, s. 48].

Zasadniczą formą napływu kapitału zagranicznego są również **inwestycje portfelowe**. Różnią się one tym od bezpośrednich inwestycji zagranicznych, że zagraniczny inwestor zainteresowany jest przede wszystkim osiągnięciem zysku z lokat kapitałowych bez zamiaru uzyskania kontroli nad przedsiębiorstwem oraz bez istotnego angażowania się w kształtowanie przedsięwzięć gospodarczych [Domański 2001, s. 13]. BIZ odróżniają się od inwestycji portfelowych pewnym minimalnym stopniem kontroli w zarządzaniu danym przedsiębiorstwem za granicą [Pilarska 2005, s. 8]. Istotnym warunkiem uznania, że w danej jednostce występują BIZ jest posiadanie minimum 10% udziałów/akcji przez podmiot zagraniczny w danej jednostce [Domański 2001, s. 14]. Międzynarodowe organizacje OECD (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) i MFW (Międzynarodowy Fundusz Walutowy) oraz Departament Handlu USA również przyjmują, że 10% kapitału lub udziałów uprawniających do głosowania pozwala na efektywny wpływ na zarządzanie zagranicznym przedsiębiorstwem [Pilarska 2005, s. 8].

Według polskiej terminologii przedsiębiorstwami bezpośredniego inwestowania są najczęściej **spółki z kapitałem zagranicznym** [Dziemianowicz 1997, s. 13].

W myśl art 2 ust 1 **Ustawy o spółkach z kapitałem zagranicznym**, spółka z kapitałem zagranicznym to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółka akcyjna polskich osób prawnych z podmiotami zagranicznymi⁵.

Z kolei termin inwestycje zagraniczne definiowany jest, jako otrzymanie rządowych, instytucjonalnych lub indywidualnych nakładów inwestycyjnych w danym państwie na rzecz innego kraju [Górniewicz 2001, s.56].

Inwestorami zagranicznymi mogą być osoby fizyczne, prywatne, inkorporowane i nieinkorporowane lub państwowe przedsiębiorstwa, rząd, grupa osób fizycznych lub grupa przedsiębiorstw, posiadające inwestycję zagraniczną [Jaworek 2006, s. 17].

Bezpośrednim inwestycjom zagranicznym towarzyszą następujące motywy:

- **kontrolny** – inwestor może wywierać wpływ na przedsiębiorstwo zlokalizowane za granicą, w związku z posiadanym udziałem w jego kapitale,
- **dochodowy** [Golejewska 2008, s. 14].

⁵ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1986 r. o spółkach z kapitałem zagranicznym (Dz. U. nr 17 poz. 88) została uchylona, a działalność spółek z kapitałem zagranicznym reguluje m.in. Kodeks spółek handlowych

Kapitał pochodzący z zagranicy obejmuje:

- **kapitał podstawowy** – rzeczywisty wkład właściciela lub współwłaściciela wniesiony z chwilą założenia danej jednostki gospodarczej lub zakupu akcji/udziałów już istniejącej zagranicznej jednostki gospodarczej,
- **należności oraz zobowiązania** dotyczące krótkoterminowego czy długoterminowego zadłużenia występującego między przedsiębiorstwami powiązаныmi kapitałowo,
- **reinwestowane zyski** [Golejewska 2008, s. 15].

Do rozwoju inwestycji zagranicznych w Polsce przyczyniło się **Rozporządzenie Rady Ministrów** dnia 14 maja 1976 r. w sprawie wydawania zagranicznym osobom prawnym i fizycznym zezwoleń na prowadzenie niektórych rodzajów działalności gospodarczej (opublikowane w Dz. U. nr 19/1976, poz. 123) oraz wejście w życie **Ustawy** z dnia 23 kwietnia 1986 r. o spółkach z kapitałem zagranicznym, w której pojawiła się możliwość nowej formy inwestowania: **joint venture** [Lityńska 1996, s. 201].

W myśl art 2 ust 1 **Ustawy o spółkach z kapitałem zagranicznym**, spółka z kapitałem zagranicznym to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółka akcyjna polskich osób prawnych z podmiotami zagranicznymi. Zgodnie z treścią w/w rozporządzenia, osoby mające polskie pochodzenie, ale mieszkające za granicą, mogły w Polsce zakładać zagraniczne przedsiębiorstwa drobnej wytwórczości od 1976 r. Z kolei **Ustawa o spółkach z kapitałem zagranicznym** pozwalała zagranicznym inwestorom na zakładanie spółek prawa handlowego z przedsiębiorstwami polskimi. Inwestor zagraniczny zainteresowany założeniem spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjnej z polskim przedsiębiorstwem musiał uzyskać na to zezwolenie od Ministerstwa Handlu Zagranicznego. W świetle powyższych przepisów, inwestor zagraniczny mógł posiadać jedynie mniejszościowy udział w utworzonej spółce [Lityńska 1996, s. 201].

W 1988 r. weszła w życie **Ustawa o działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych**. Wprowadziła ona możliwość otwierania spółek ze 100% udziałem kapitału zagranicznego. Z kolei **Ustawa o spółkach z udziałem zagranicznym**, która weszła w życie w 1991 r., zniosła w większości przypadków wymóg otrzymania zezwolenia na tworzenie spółek od Ministerstwa Handlu Zagranicznego. Wyjątek stanowiły spółki prowadzące działalność związaną np. z obrotem nieruchomościami, prowadzeniem portów lotniczych, handlem importowanymi towarami konsumpcyjnymi [Lityńska 1996, s. 201]. Jednym z efektów transformacji systemowej Polski była liberalizacja przepisów regulujących przepływ kapitału [Ulatowska 2003, s. 55]. Powyższe regulacje prawne zostały uchylone, a działalność spółek z kapitałem zagranicznym reguluje **Ustawa** z dnia 2 lipca 2004

r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. 2010 r. Nr 220 poz. 1447 tekst ujednolicony) oraz **Kodeks spółek handlowych**.

Do najważniejszych determinant podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych należą determinanty:

- **kosztowe** – związane z dostępem do zasobów naturalnych, poziomem kosztów produkcji, kosztów pracy, uzyskania kapitału, wykwalifikowanej kadry, ośrodków naukowo – badawczych itp.,
- **rynkowe** – związane z wielkością i chłonnością rynku, występowaniem barier handlowych, dostępem do rynków regionalnych oraz możliwością rozwoju rynku,
- **efektywnościowe** – to optymalne kombinacje w/w determinant,
- **związane z klimatem inwestycyjnym** - np. udogodnieniami prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, warunkami funkcjonowania tych przedsiębiorstw [Ulatowska 2003, s. 58].

W państwach rozwiniętych podejmowane są bezpośrednio inwestycje zagraniczne m.in. przez przedsiębiorstwa dążące do zwiększenia innowacyjności przedsiębiorstwa, a realizują je przedsiębiorstwa pochodzące z państw rozwiniętych. Z kolei w państwach rozwijających się podejmowane są najczęściej BIZ nastawione na podniesienie konkurencyjności (poszukujące efektywności) [Nowara i Rynarzewski 2007, s. 35].

Motywy podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych można podzielić na:

- **motyw poszukiwania zasobów**, które są nieosiągalne w kraju macierzystym,
- **motyw podążania za klientem**, związany z zaspakajaniem specyficznych potrzeb klientów, w sytuacji np. świadczenia usług za granicą bądź we wczesnych fazach cyklu życia wyrobu,
- **motyw poszukiwania rynków zbytu**,
- **wykorzystanie inwestycji** jako platformy eksportu,
- **motyw strategiczny**, związany np. z utrzymaniem i wzmocnieniem międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- **motyw poszukiwania efektywności**, związany z koncentracją produkcji w ograniczonej liczbie lokalizacji dla zaopatrywania wielu rynków,
- **motyw minimalizacji kosztów transakcyjnych**, czyli redukcja kosztów prowadzenia działalności za granicą,
- **motyw dywersyfikacji ryzyka**,

- **motyw uzyskania dostępu do zaawansowanej technologii** oraz doświadczenia menedżerskiego i organizacyjnego [Witkowska i Wysokińska 2006, s. 36-37].

Inwestorzy dokonują bezpośrednich inwestycji zagranicznych z uwagi na:

- **przewagę lokalizacyjną** – związaną ze specyficznymi warunkami panującymi poza granicami kraju np. bliskość atrakcyjnych rynków zbytu, niskie koszty zasobów,
- **przewagę własnościową** – np. zastrzeżona technologia,
- **przewagę internalizacyjną** – związaną z efektywniejszym wykorzystaniem posiadanych aktywów [UNCTAD Ministerstwo Gospodarki 2002, s. 55].

Do najważniejszych czynników lokalizacji inwestycji zagranicznych w Polsce należą perspektywy wzrostu gospodarczego, koszty siły roboczej, wielkość polskiego rynku, podaż siły roboczej oraz możliwość redukcji kosztów produkcji [Dziemianowicz 2002, s. 71].

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) mogą przybrać formę **greendfield investments** – czyli podejmowania od postaw samodzielnej działalności gospodarczej za granicą, **joint venture** – czyli współtworzenia nowego przedsięwzięcia we współpracy z kapitałem lokalnym lub **fuzji i przejęć** [Kłysik – Uryszek 2010, s. 58]. W tabeli nr 12 przedstawiono krótką charakterystykę w/w form BIZ.

Formami bezpośrednich inwestycji zagranicznych są przede wszystkim:

- samodzielne przedsięwzięcia na rynku zagranicznym (**solo - venture**) – inwestor zagraniczny musi posiadać co najmniej 90% udziałów w podmiocie zagranicznym,
- wspólne przedsięwzięcia za granicą z innym partnerem (**joint – venture**) inwestor zagraniczny posiada w nich od 10 do 90% udziałów [Sitek 1998, s. 67].

Joint venture to wspólne przedsięwzięcie partnerów z różnych państw, które polega na prowadzeniu przez nich działalności gospodarczej w ramach wspólnego przedsiębiorstwa w państwie jednego z partnerów [Bednarz i Gostomski 2009, s. 66]. Termin joint venture rozumiany jest, jako kooperacja w wyniku, której powstaje nowy oraz prawnie niezależny podmiot. Obejmuje zarówno współpracę kapitałową jak i niekapitałową przedsiębiorstw. Do podstawowych typów joint venture należą: **udziałowy** (wniesienie wkładów kapitałowych do utworzonego nowego wyodrębnionego prawnie oraz organizacyjnie przedsiębiorstwa) oraz **kontraktowy** (współpraca bez łączenia kapitałów i tworzenia wspólnego przedsiębiorstwa). W Polsce obecnie joint venture może przybrać wszelkie dostępne formy prawne (wcześniej tylko spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjnej). **Bezpośrednią inwestycją zagraniczną w przypadku joint venture jest tylko joint venture udziałowe** [Oczkowska

2005, s. 83-86]. **Międzynarodowe joint venture** może być rozpatrywane w szerszym oraz węższym znaczeniu. W znaczeniu szerszym obejmuje każdą formę więzi między partnerami pochodzącymi z różnych krajów, która prowadzi do współpracy przez dłuższy okres czasu. Z kolei w znaczeniu węższym oznacza współpracę partnerów z różnych krajów w ramach przedsiębiorstwa [Sitek 1998, s. 68].

Tabela nr 12. Formy organizacyjne bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Forma inwestycji	Możliwe rozwiązania organizacyjne	Cechy charakterystyczne
Greenfiled W tym: Joint venture (wspólne przedsięwzięcie)	<ul style="list-style-type: none"> - Założenie nowego przedsiębiorstwa zależnego, nad którym inwestor sprawuje pełną kontrolę. - Tworzenie przedsiębiorstw siostrzanych – stowarzyszonych, funkcjonujących, jako odrębne jednostki gospodarcze i prawne, w których udział firmy macierzystej nie musi wynosić 100%. - Tworzenie oddziałów firmy macierzystej w kraju przyjmującym, nieposiadających odrębnej osobowości prawnej. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Połączenie zasobów 2 lub więcej przedsiębiorstw, które wspólnie tworzą nową jednostkę, sprawują nad nią kontrolę oraz korzystają z efektów jej działalności. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inwestor finansuje założenie zupełnie nowej jednostki gospodarczej poprzez budowę lub zakup wymaganych obiektów itp. ▪ Przewaga konkurencyjna joint venture opiera się najczęściej na znajomości rynku partnera krajowego oraz zasobach finansowych, technologii i know – how inwestora zagranicznego.
Przejęcia	<ul style="list-style-type: none"> - Zakup przedsiębiorstwa zagranicznego i sprawowanie nad nim pełnej kontroli przy zachowaniu osobowości prawnej. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mogą mieć charakter poziomy (gdy uczestniczące firmy są z tej samej branży) lub pionowy (gdy dotyczą przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach jednego łańcucha tworzenia wartości) lub dywersyfikujący (przedsiębiorstwa z różnych dziedzin, ale bazujące na podobnych technologiach, marketingu itp.).
Fuzje W tym brownfield	<ul style="list-style-type: none"> - Połączenie przedsiębiorstw najczęściej o podobnej wielkości w jedną nową organizację. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obejmowanie udziałów w firmie zagranicznej. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mogą mieć charakter poziomy, pionowy lub dywersyfikujący. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Przejmowanie przedsiębiorstwa o złej sytuacji finansowej celem znacznej restrukturyzacji i modernizacji oraz ewentualnie późniejszej odsprzedaży.

Źródło: [Kłysik – Uryszek 2010, s. 58]

Joint venture można podzielić również według następujących kryteriów:

- proporcji udziału partnerów:
 - **przedsiębiorstwo mniejszościowe (minority joint venture)** – kapitał udziałowca zagranicznego stanowi do 50% wartości kapitału zakładowego (akcyjnego) spółki,

- **przedsiębiorstwo parytetowe (equity joint venture)** – po 50% kapitał stanowi własność partnera krajowego oraz zagranicznego,
- **przedsiębiorstwo większościowe (majority joint venture)** – kapitał udziałowca zagranicznego stanowi więcej niż 50% wartości kapitału zakładowego (akcyjnego) spółki [Karaszewski 2004, s. 24],
- roli zajmowanej przez partnerów w joint venture:
 - **rynek/technologia – joint venture**: chodzi tu o kombinację potencjalnego know-how partnerów w celu stworzenia innowacyjnej oferty na rynku,
 - **sprzedaż – joint venture**: lokalna firma zajmuje się zbytem, a produkcją zajmuje się zagraniczne przedsiębiorstwo,
 - **B+R – joint venture**: związane z rozłożeniem kosztów i ryzyka prac w tym zakresie,
- podziału władzy między partnerami:
 - **dominująca rola jednego partnera (dominant parent joint venture)**,
 - **równoważny wpływ obu partnerów na zarządzanie i kontrolę (shared management joint venture)**,
- kierunku joint venture:
 - **wertykalne** – działają w różnych ogniwach tej samej branży,
 - **diagonalne**,
 - **horyzontalne** – podjęcie za granicą produkcji wyrobów wcześniej produkowanych przez inwestora w swoim kraju, a przedsiębiorstwo powstałe w drodze tej inwestycji jest zintegrowane poziomo [Jaworek 2006, s. 18 -19].

Joint venture mogą być zawierane między przedsiębiorstwami:

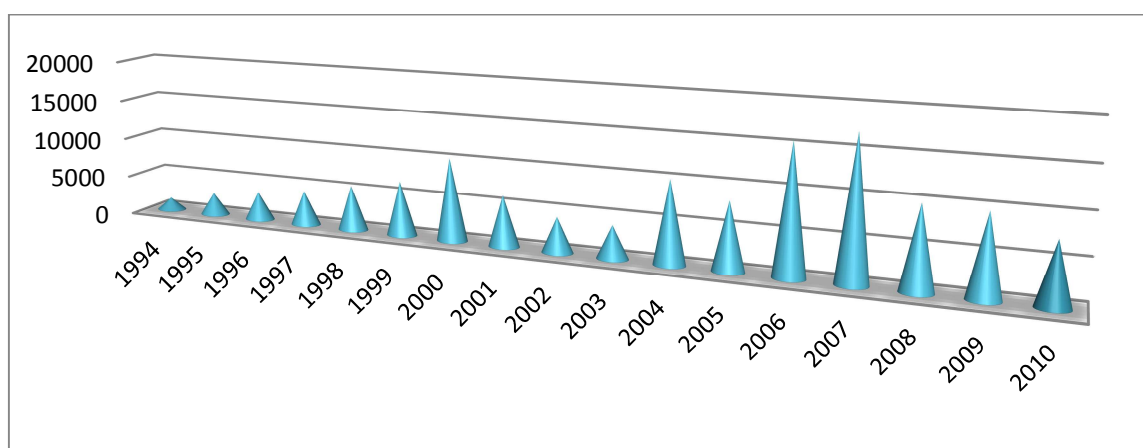
- krajowymi (**krajowe joint venture**),
- pochodzącymi z różnych państw (**międzynarodowe joint venture**) – tworzą je najczęściej podmioty zagraniczne z podmiotami mającymi siedzibę w państwie przyjmującym w celu międzynarodowej ekspansji, a partnerzy w państwie przyjmującym dążą do dostępu do know-how oraz nowych sektorów rynku krajowego [Oczkowska 2005, s. 84].

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne odgrywają ważną rolę w gospodarce. Stanowią istotny mechanizm łączący gospodarki różnych państw oraz są widocznym efektem procesu globalizacji [Michałków 2004, s.5]. Jeżeli wartość kapitału odpływającego jest mniejsza od wartości kapitału napływającego do danego państwa w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych to w krótkim okresie zwiększają się jego zasoby kapitału [Drelich-

Skulska i Skulski 2004, s. 110]. Jest to bardzo istotne dla państw mających niedobór kapitału, w których poziom zdolności inwestowania w rozwój produkcji oraz usług powoduje ograniczone możliwości konkurencyjności na międzynarodowym rynku. Dla państwa przyjmującego kapitał zagraniczny ważne jest rozmieszczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, dzięki którym można łagodzić stopień dysproporcji w rozwoju poszczególnych regionów tego państwa [Karaszewski 2005, s. 13 i 23].

Efektami pozytywnymi napływu BIZ do Polski są m.in. wysoka efektywność znacznej części podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego, modernizacja technologiczna, instytucjonalna, organizacyjna oraz edukacyjna gospodarki, a to powoduje wzrost konkurencyjności polskiej gospodarki. Ważną rolę dla rozwoju rynku krajowego ma **edukacyjne oddziaływanie kapitału zagranicznego w takich dziedzinach jak np. zarządzanie czy marketing**. Z kolei niekorzystnymi zjawiskami BIZ w Polsce są transfer zysków kapitału zagranicznego za granicę oraz silna regionalizacja napływu tego kapitału do Polski (województwa mazowieckie, śląskie oraz wielkopolskie angażują około 55% kapitału zagranicznego), która przyczynia się do pogłębienia dysproporcji regionalnych [Stanowisko RSSG 2006, s. 18-19]. Poniżej zamieszczono wykres przedstawiający napływ BIZ do Polski w latach 1994 – 2010.

Rys. nr 25. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w latach 1994 – 2010 (w mln EUR)



- dane wstępne – dotyczy 2010 r.

- źródłem danych zaprezentowanych przez PAiIZ są dane opublikowane przez NBP

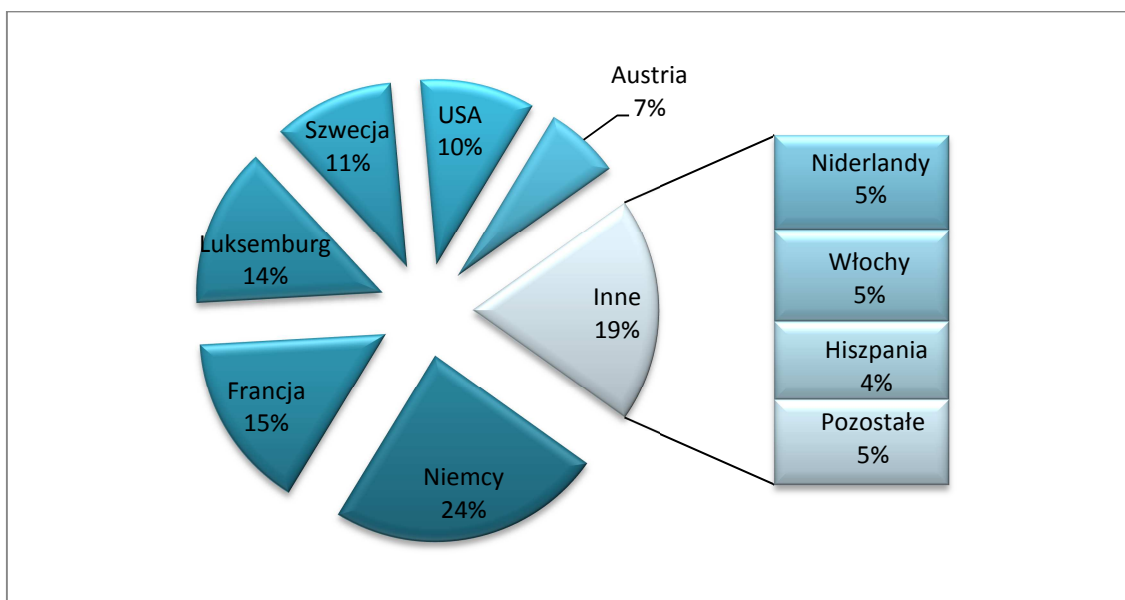
Źródło: [Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Inwestycje zagraniczne]

Wartość napływu BIZ do Polski oscylowała na poziomie 9.863 mln EUR w 2009 r., z czego:

- 4.099 mln EUR – to reinwestowane zyski,
- 3.800 mln EUR – to inwestycje w kapitał własny spółek (polskich),
- 1.964 mln EUR – to dodatnie saldo obrotów kredytowych [Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych].

Ponad 82% napływu BIZ do Polski w 2009 r. pochodziło z Unii Europejskiej, z czego największy ich udział pochodził z Niemiec.

Rys. nr 26. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w 2009 r. wg państw

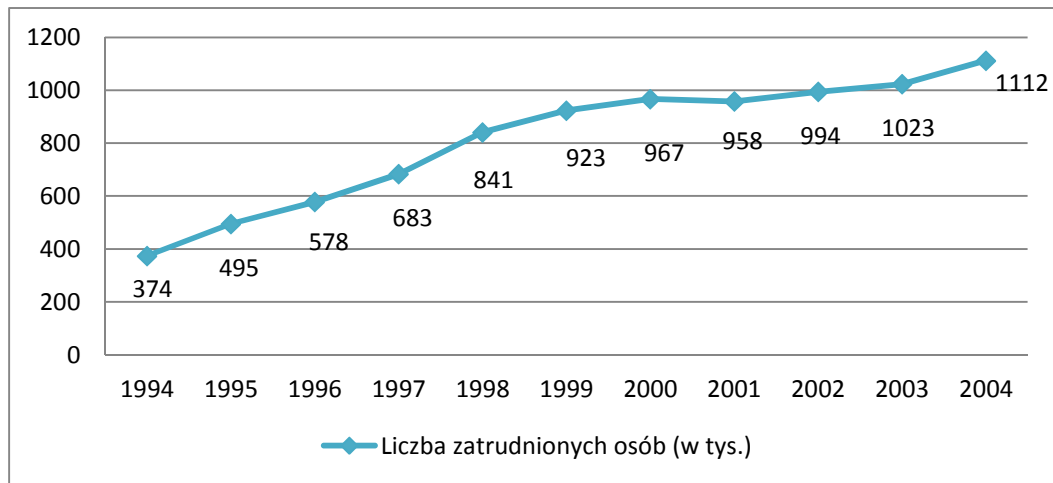


- źródłem danych zaprezentowanych przez PAIiZ są dane opublikowane przez NBP

Źródło: [Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Inwestycje zagraniczne]

Napływ kapitału zagranicznego do Polski w formie BIZ wywiera m.in. wpływ na rynek pracy. Rysunek nr 27 przedstawia liczbę zatrudnionych osób w spółkach z udziałem zagranicznym w Polsce w latach 1994 – 2004.

Rys. nr 27. Zatrudnienie w spółkach z kapitałem zagranicznym w Polsce w latach 1994 – 2004 (w tys. osób)



Źródło: [Siemiątkowski 2006, s. 423]

Państwo przyjmujące kapitał zagraniczny w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych może wiązać z nimi oczekiwania w zakresie:

- zmniejszenia bezrobocia w wyniku powstawania nowych miejsc pracy,
- uzupełnienia niedoboru kapitałowego spowodowanego niedostatecznymi oszczędnościami wewnętrznymi – BIZ są zewnętrznym źródłem kapitału,
- wzrostu zdolności eksportowej,
- technologicznego unowocześnienia gospodarki,
- upowszechnienia nowatorskich metod zarządzania [Lichota 2003, s. 349].

Stopień spełnienia tych oczekiwań zależy w dużej mierze od tego, czy są one zgodne z motywami inwestorów zagranicznych [Karaszewski 2004, s. 72].

Tabela nr 13. Potencjalne efekty wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wielkość, jakość oraz lokalizację zatrudnienia w państwie

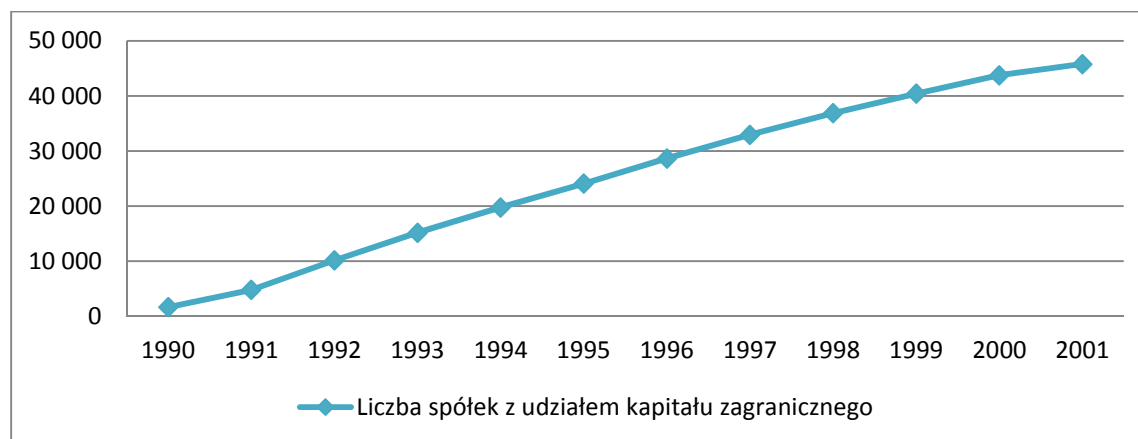
Efekty bezpośrednich inwestycji zagranicznych				
Obszar wpływu	Bezpośrednie		Pośrednie	
	Pozytywne	Negatywne	Pozytywne	Negatywne
Lokalizacja	BIZ stwarzają nowe miejsca pracy w regionach zagrożonych lub dotkniętych wysokim bezrobociem.	BIZ powodują dalszy napływ liczby ludności do już zatłoczonych aglomeracji, pogłębiają nierówności regionalne.	BIZ zachęcają do przenoszenia się innych przedsiębiorstw – dostawców – do miejsca lokalizacji BIZ.	Jeśli inwestor zagraniczny substytuuje lokalną produkcję oraz polega bardziej na importerach, to może to doprowadzić do upadku firm lokalnych.
Wielkość	Powstawanie nowych miejsc pracy.	Jeśli BIZ polega na przejęciu lokalnego przedsiębiorstwa to może to wiązać się z jego restrukturyzacją i redukcją miejsc pracy.	Sprzyjają powstawaniu nowych miejsc pracy w przedsiębiorstwach kooperujących z zagranicznym inwestorem (efekty mnożnikowe).	Nastawienie zagranicznych przedsiębiorstw na zaopatrzenie przez import, a nie na lokalnych dostawców.
Jakość	Sprzyjają zwiększeniu poziomu płac oraz wydajności pracy.	Wprowadzają nowe standardy oraz praktyki, często nieakceptowane przez pracowników (np. nastawienie na silną konkurencję między zatrudnionymi, systemy wynagrodzenia pracy).	Sprzyjają rozpowszechnianiu najlepszych praktyk w zakresie nowoczesnych metod organizacji produkcji w przedsiębiorstwach lokalnych.	Istnieje prawdopodobieństwo obniżki poziomu płac w sytuacji, gdy lokalne przedsiębiorstwa podejmują konkurencję cenową z nowym inwestorem.

Źródło: [Sokołowicz 2011a, s. 155]

W Polsce **napływowi bezpośrednich inwestycji zagranicznych towarzyszy wzrost liczby przedsiębiorstw z udziałem zagranicznym**. Rysunek nr 28 przedstawia tendencję wzrostową w tym zakresie. Przykładowo w 2001 r. w Polsce zarejestrowanych było 45.765

spółek z udziałem kapitału zagranicznego (nastąpił prawie 28-krotny przyrost w stosunku do 1990 r.). W 2001 r. co czwarta spółka prawa handlowego posiadała kapitał zagraniczny (a w 1991 r. co dwudziesta druga spółka prawa handlowego posiadała kapitał zagraniczny) [Karaszewski 2004, s. 251].

Rys. nr 28. Liczba spółek z kapitałem zagranicznym w Polsce w latach 1990 – 2001



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Karaszewski 2004, s. 252]

Podmioty z kapitałem polskim w mniejszej części (15,2%) niż z kapitałem zagranicznym (87,9%) korzystają z zewnętrznych źródeł innowacji. Bodźcem pobudzającym ich innowacyjność mogą być powiązania gospodarcze z zagranicą. Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym przeprowadził badania na początku lat dziewięćdziesiątych, z których wynika, że w opinii menedżerów spółek z kapitałem zagranicznym stan wyposażenia przedsiębiorstw był podobny z sytuacją w podmiotach zagranicznych. Dodatkowo przeciętnie każde z badanych przedsiębiorstw z udziałem zagranicznym wprowadziło pięć udoskonaleń stosowanych technologii w jednym roku [Zalesko 2008, s. 13].

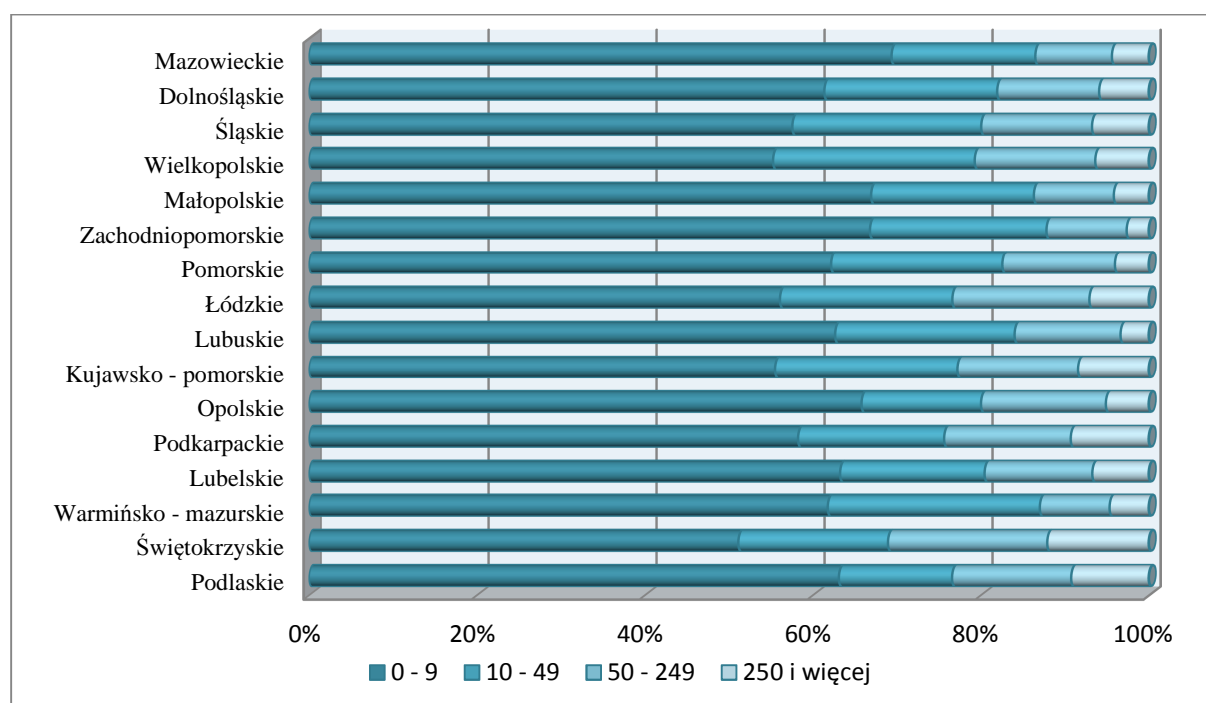
W Polsce **najwięcej spółek z kapitałem zagranicznym** w 2002 r. zlokalizowanych było na terenie województw mazowieckiego, dolnośląskiego, **wielkopolskiego** oraz w województwie pomorskim. Przeprowadzono w tym zakresie badania. Badaniem objęto 14 833 spółek z kapitałem zagranicznym. **Większość z nich funkcjonowała w dużych miastach** (ponad 60% z nich za miejsce lokalizacji wskazało stolicę danego województwa). Najczęściej były to takie miasta jak: Warszawa, następnie Wrocław, **Poznań**, Kraków, Łódź, Szczecin, Gdańsk oraz Katowice [Lichota 2003, s. 353]. Dalsza charakterystyka spółek z udziałem kapitału zagranicznego została przedstawiona w kolejnym podrozdziale.

2.3. Podmioty z udziałem kapitału zagranicznego wg województw

W niniejszym podrozdziale prezentowane dane „nie uwzględniają podmiotów prowadzących działalność bankową, maklerską, ubezpieczeniową oraz towarzystw inwestycyjnych i emerytalnych, Narodowych Funduszy Inwestycyjnych, szkół wyższych, gospodarstw indywidualnych w rolnictwie, a także samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej i instytucji kultury” [Bank Danych Lokalnych].

Na rysunku nr 29 zaprezentowano strukturę podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce wg województw w 2010 r. Największy udział w strukturze podmiotów z kapitałem zagranicznym w poszczególnych województwach miały w 2010 r. mikroprzedsiębiorstwa, stanowiące ponad 55% ogółu podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego. Niewielki udział w strukturze miały podmioty zatrudniające od 10 do 49 osób (13-25%), podmioty zatrudniające od 50 do 249 osób (9-19%) oraz podmioty gospodarcze zatrudniające od 250 osób (3-12%).

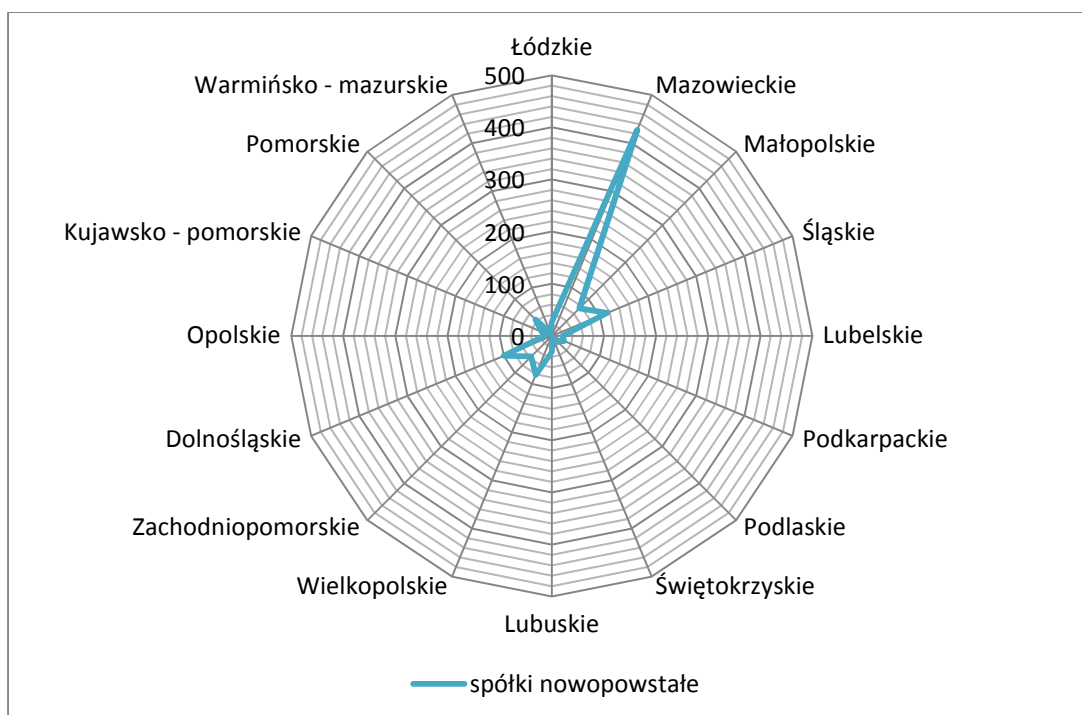
Rys. nr 29. Struktura podmiotów gospodarczych wg REGON w Polsce wg województw w 2010 r. (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [Bank danych lokalnych]

Analizując liczbę nowo powstałych spółek z kapitałem zagranicznym w Polsce (rysunek nr 30) w 2010 r. pierwsze miejsce zajęło województwo mazowieckie (428 spółek), kolejne województwo śląskie (115 spółek), z kolei trzecie miejsce zajęło województwo dolnośląskie (100 spółek), a czwarte województwo wielkopolskie (81 spółek). Ostatnie miejsce w rankingu zajęło województwo świętokrzyskie (4 spółki).

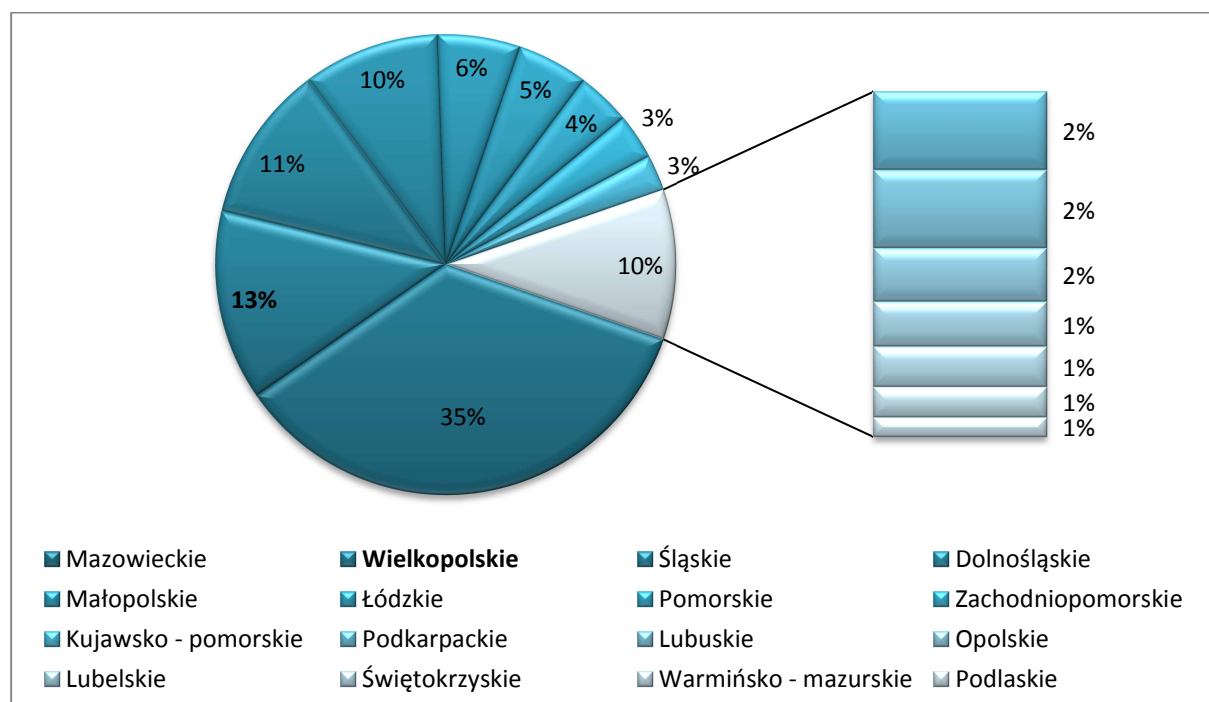
Rys. nr 30. Spółki nowo powstałe z kapitałem zagranicznym w Polsce w 2010 r. wg województw



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [Bank danych lokalnych]

Biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych osób w podmiotach z udziałem kapitału zagranicznego w 2010 r. (rysunek nr 31) pierwsze miejsce w Polsce zajęło województwo mazowieckie (35% ogółu zatrudnionych), drugie województwo wielkopolskie (13%), trzecie województwo śląskie (11%), a czwarte województwo dolnośląskie (10%). Niewielki odsetek osób był zatrudniony w podmiotach z udziałem kapitału zagranicznego w województwie lubelskim, świętokrzyskim, warmińsko- mazurskim oraz podlaskim.

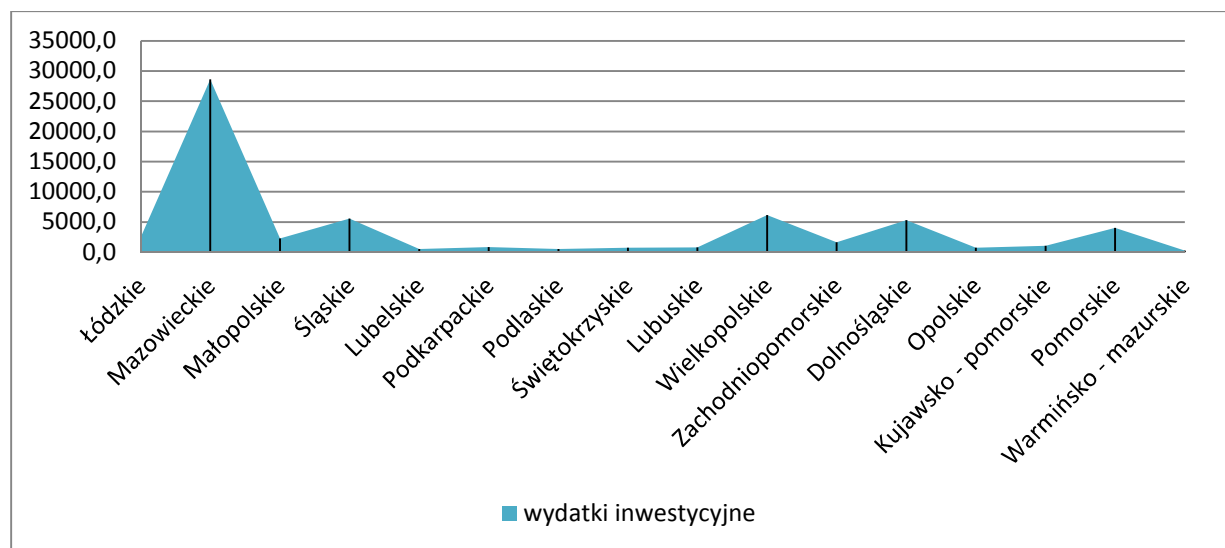
Rys. nr 31. Struktura zatrudnienia w podmiotach z udziałem kapitału zagranicznego w 2010 r. wg województw



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [Banku danych lokalnych]

Na pierwszym miejscu biorąc pod uwagę łączną wartość wydatków inwestycyjnych podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w 2010 r. na pierwszym miejscu znalazło się województwo mazowieckie (46% łącznej wartości wydatków inwestycyjnych dokonanych przez podmioty z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce), drugie województwo wielkopolskie (10%), a za nim województwa śląskie (9%) oraz dolnośląskie (9%). Ostatnie miejsce w rankingu zajęło województwo warmińsko – mazurskie (niecały 1%).

Rys. nr 32. Wydatki inwestycyjne podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w 2010 r. wg województw (w mln zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [Bank danych lokalnych]

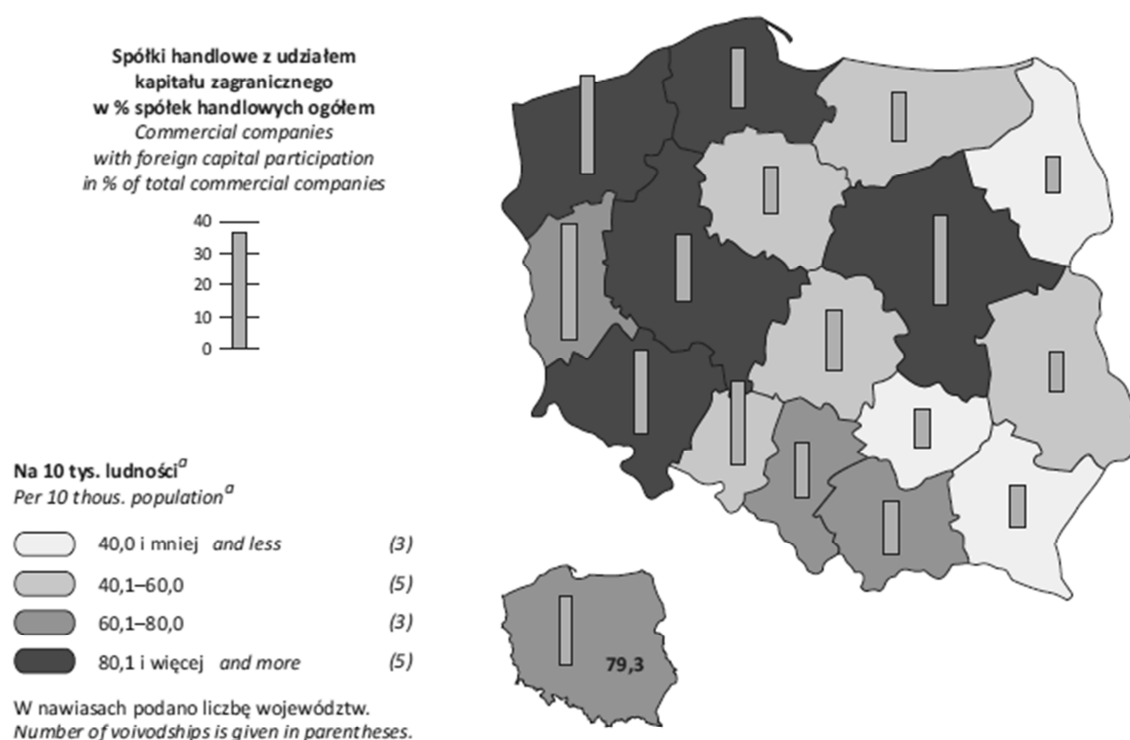
W dalszej części rozprawy szerzej poruszono kwestię MŚP z kapitałem zagranicznym w Wielkopolsce.

W **Wielkopolsce** do grupy podmiotów najbardziej dynamicznie rozwijającej się należą spółki handlowe, których roczne tempo wzrostu ich liczby w latach 2000 - 2010 oscyloowało na poziomie 7,2% (przeciętnie o 2,5% dla ogółu podmiotów). Biorąc pod uwagę formę prawną najliczniejszą grupą były spółki kapitałowe, których w samym 2010 r. było 23.541 (stanowiły one 84,6% ogółu spółek handlowych; w kraju 86,4%), z tego **96,6%** stanowiły **spółki z ograniczoną odpowiedzialnością**, a 3,4% spółki akcyjne. W grupie spółek najliczniejszą były spółki oparte przede wszystkim na prywatnym kapitale krajowym, stanowiły one 86,4% (w kraju: 84,9%). Z kolei **spółki z udziałem kapitału zagranicznego** to **21,0%** ogółu spółek w Wielkopolsce (w Polsce stanowiły 22,5% ogółu spółek) [Urząd Statystyczny w Poznaniu 2011, s. 38-39].

Rozmieszczenie spółek handlowych w Wielkopolsce nie jest równomierne, a ich największe skupisko występuje w rejonie Poznania. W 2010 r. w Wielkopolsce zarejestrowanych było 61,1% wszystkich spółek handlowych, z tego 48,3% w Poznaniu, a tylko 12,8% w powiecie poznańskim [Urząd Statystyczny w Poznaniu 2011, s. 40].

Biorąc pod uwagę ilość zarejestrowanych podmiotów w rejestrze REGON w Polsce, Wielkopolska w 2010 r. zajęła trzecie miejsce. Na pierwszym miejscu było województwo mazowieckie, a na drugim śląskie. Wielkopolska zajęła 5 miejsce biorąc pod uwagę wskaźnik natężenia dotyczący liczby spółek handlowych zaraz po województwach: mazowieckim, pomorskim, dolnośląskim i zachodniopomorskim.

Rys. nr 33. Spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w 2010 r.

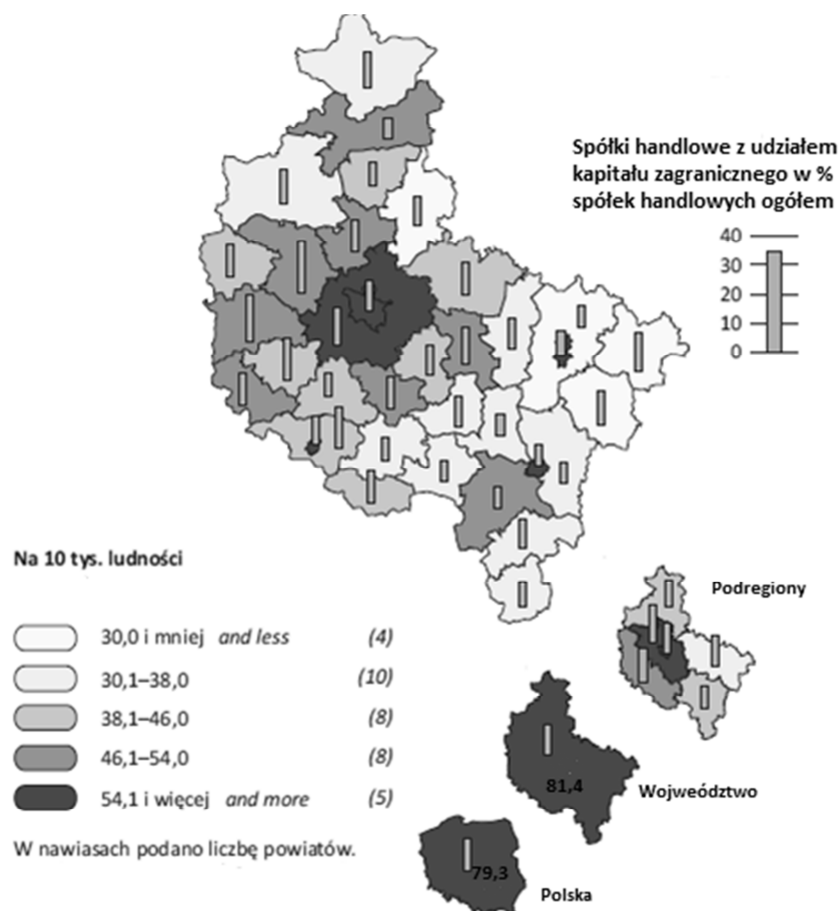


Źródło: [Urząd Statystyczny w Poznaniu 2011, s. 54]

Z kolei uwzględniając ilość zarejestrowanych spółek z udziałem kapitału zagranicznego województwo wielkopolskie zajęło szóste miejsce (21,0%) po województwach: lubuskim (36,3%), zachodniopomorskim (30,7%), mazowieckim (28,7%), dolnośląskim (26,3%) i opolskim (26,0%) [Urząd Statystyczny w Poznaniu 2011, s. 40].

W Wielkopolsce pod koniec 2010 r. zarejestrowanych w rejestrze REGON było łącznie 5.838 spółek z udziałem kapitału zagranicznego [Urząd Statystyczny w Poznaniu 2011, s. 40].

Rys. nr 34. Spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego w Wielkopolsce w 2010 r.



Źródło: [Urząd Statystyczny w Poznaniu 2011 r., s. 53]

Z danych uzyskanych od Urzędu Statystycznego w Poznaniu wynika, że na dzień 31 sierpnia 2010 r. liczba zarejestrowanych **małych i średnich przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego** w Wielkopolsce wynosiła 1.242, z tego w **Poznaniu 441**, co stanowi 35,5% wszystkich zarejestrowanych małych i średnich przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego w Wielkopolsce. W Poznaniu małe przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego stanowiły w analizowanym okresie 81% ogółu, a pozostałe 19% to średnie przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego. Z 441 zarejestrowanych małych i średnich przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego w **Poznaniu 86% z nich funkcjonuje dłużej niż 5 lat.**

Na podstawie danych uzyskanych z Urzędu Statystycznego nie można określić czy jest spełnione kryterium 10% udziału inwestora zagranicznego w danej spółce, aby odróżnić inwestycje bezpośrednie od portfelowych, ponieważ urząd gromadzi informacje o spółkach

z kapitałem zagranicznym niezależnie od tego czy spełniają to kryterium [Domański 2001, s. 13].

Należy pamiętać, że do sektora MŚP zalicza się również mikroprzedsiębiorstwa, dlatego dokładną analizę ilości podmiotów gospodarczych z analizowanego sektora zaprezentowano w ujęciu tabelarycznym.

Tabela nr 14. Liczba i struktura podmiotów z sektora MŚP z kapitałem zagranicznym w Poznaniu i powiecie poznańskim w 2010 r.

Wyszczególnienie	Podmioty gospodarcze z sektora MŚP wg liczby zatrudnionych					
	0-9	Struktura (0-9)	10-49	Struktura (10-49)	50-249	Struktura (50-249)
Poznań	1939	79%	358	66%	83	53%
Powiat poznański (bez Poznania)	529	21%	185	34%	74	47%
Suma	2 468	100%	543	100%	157	100%

Źródło: dane uzyskane z Urzędu Statystycznego w Poznaniu

Analizując rozmieszczenie przestrzenne MŚP z udziałem kapitału zagranicznego w Wielkopolsce największe ich skupisko występuje w powiecie poznańskim, a dokładnie w Poznaniu. W tabeli nr 15 zaprezentowano analizę porównawczą liczby MŚP z kapitałem polskim i z udziałem kapitału zagranicznego w Poznaniu.

Tabela nr 15. Liczba i struktura MŚP w Poznaniu z kapitałem polskim i zagranicznym w 2010 r.

MŚP w Poznaniu	Ogółem	Liczba zatrudnionych			Struktura w %
		0 - 9	10 - 49	50 - 249	
MŚP ogółem w tym	97909	92967	4229	713	100
MŚP z kapitałem polskim	95529	91028	3871	630	98
MŚP z udziałem kapitału zagranicznego	2380	1939	358	83	2

Źródło: dane uzyskane z Urzędu Statystycznego w Poznaniu

Rozdział III

Czynniki sukcesu MŚP z kapitałem polskim i zagranicznym w świetle literatury

Celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja czynników sukcesu MŚP. Dla zapewnienia realizacji przyjętego celu rozdział podzielono na dwie części. W pierwszym podrozdziale przedstawiono definicję sukcesu oraz czynnika sukcesu i kluczowego czynnika sukcesu. W kolejnym podrozdziale skupiono się na charakterystyce czynników sukcesu MŚP w świetle literatury.

3.1. Pojęcie sukcesu

Poszukiwanie paradygmatów rozwoju lub czynników sukcesu przedsiębiorstw jest ważnym problemem, którym zajmuje się nauka o zarządzaniu oraz nauka o przedsiębiorstwie [Walentyłowicz 2005, s. 117]. Poruszając tę kwestię na samym początku należy wyjaśnić, co rozumie się pod pojęciem sukcesu oraz czynników sukcesu.

Sukces jest pojęciem wielowymiarowym oraz subiektywnym. W powszechnym ujęciu pojęcie to oznacza udanie się czegoś, pomyślny rezultat jakiegoś przedsięwzięcia [Boguszewicz – Kreft i Złotowska 2009, s. 119], skutek oceniany pozytywnie [Pszczółowski 1978, s. 174]. Synonimem słowa sukces są powodzenie, osiągnięcie, triumf [Krupski 1997, s. 21]. Sukces jest naturalnym instynktem, z którym każdy człowiek przychodzi na świat [Smolbik-Jęczmień 2007, s. 62], a warunkiem jego osiągnięcia jest ustalenie celów, metod i technik ich realizacji oraz samodyscyplina, wytrwałość w dążeniu do ich spełnienia.

Sukces organizacji jest bardzo rzadko trwałą i immanentną cechą [Urbanowska – Sojkin 2003, s. 15] oraz jest on wysoce zależy od otoczenia i ściśle powiązany z celami, jakie dana organizacja realizuje [Boguszewicz – Kreft i Złotowska 2009, s. 119]. Sukcesem jest przekonanie, że zrealizowano cel, do którego dążono [Sikorski 2007, s. 11].

Sukces może być również postrzegany, jako przewycięzanie kryzysów oraz przejście do następnej fazy rozwoju [Strużyna, Majowska i Ingram 2009, s. 91]. Rozwój jest procesem zmian, przechodzenia do stanów lub form bardziej złożonych lub pod pewnym względem doskonalszych [Stankiewicz i Bortnowska 2008, s. 491]. Rozwój przedsiębiorstwa to skoordynowane zmiany jego systemów, których celem jest dostosowanie ich do dynamicznie

zmieniającego się otoczenia. Dostosowania systemów przedsiębiorstwa są skuteczne w sytuacji, gdy zapewniają przedsiębiorstwu osiągnięcie oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej, co jest warunkiem niezbędnym utrzymania się na rynku [Janasz i in. 2008, s. 281]. Z kolei pod pojęciem kryzysu należy rozumieć każde wydarzenie mogące mieć potencjalnie negatywnie oddziaływanie na sprawność biznesu, wywołujące negatywne efekty, znacząco ograniczające działalność organizacji w dziedzinie usług, produkcji, zatrudnienia czy kondycji finansowej lub reputacji. Kryzys oznacza punkt zwrotny w cyklu życia przedsiębiorstwa i ma krytyczne znaczenie dla jego przetrwania, Jest on efektem pojawienia się nieoczekiwanych zakłóceń w działalności przedsiębiorstwa oraz może wynikać z sytuacji przekształcenia się szans w zagrożenia [Zelek 2003, s. 31-33]. Kryzys jest procesem (ciągłym zdarzeń) kierunkowo niekorzystnych i trudno odwracalnych zmian w przebiegu oraz wynikach działalności gospodarczej [Lichtarski 2005, s. 8], przebiegającym w określonych ramach czasowych [Zimniewicz 1990, s. 223], stanowiącym zagrożenie egzystencji przedsiębiorstwa [Urbanowska – Sojkin 2003, s. 18] oraz szansę na organizacyjne uczenie się i okazję na zmianę sposobu postrzegania przez przedsiębiorstwo otaczającej go rzeczywistości [Zabłocka - Kluczka 2009, s. 916]. Kryzys można postrzegać, jako przełom między dwoma fazami jakiegoś procesu, jakościowo od siebie różnymi, a pojawienie się kryzysu związane jest z naruszeniem dotychczasowego statusu quo [Skalik 2000, s. 300].

Oprócz sukcesów przedsiębiorstwa funkcjonując na rynku ponoszą również porażki, co jest zjawiskiem powszechnym, towarzyszącym działalności przedsiębiorstw w tak dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, do którego nieustannie muszą się dostosowywać. Jednorazowy sukces czy porażka zazwyczaj nie przesądza o dalszych losach przedsiębiorstwa, w związku z powyższym sukcesy oraz porażki powinno się badać w dłuższym horyzoncie czasu (np. od momentu powstania przedsiębiorstwa) [Haus 2002, s. 133]. Niekiedy porażki stają się źródłem późniejszych sukcesów przedsiębiorstwa [Dyduch 2012, s. 98], dlatego warto z nich wyciągać wnioski, aby móc wykorzystać je dążąc do sukcesu.

Sukcesem w zarządzaniu jest zrealizowanie w pełnym wymiarze oraz w wyznaczonym terminie postawionego celu [Bal – Woźniak 2012, s. 61].

Sukces można również postrzegać z punktu widzenia prakseologii tj. nauki o sprawnym działaniu. Działanie jest sprawne, jeśli jest:

- skuteczne (tj. kiedy pozytywnie ocenia się zgodność wyniku z celem),

- efektywne (gdy pozytywnie ocenia się wartość wyników pracy zarówno zamierzonych jak i niezamierzonych),
- ekonomiczne (to stosunek wyniku do kosztów działania; działanie jest ekonomiczne gdy stosunek ten jest większy od zera) [Łasiński 2003, s. 52].

Sprawność względem badawczym nauk o zarządzaniu to zdolność organizacji do osiągnięcia celów (skuteczność działania) oraz zysku (ekonomiczność działania) [Zimmewicz 2008, s. 10].

Miarą sprawności przedsiębiorstwa i jego sukcesu jest wartość dodana (tj. różnica między wartością wyników działalności przedsiębiorstwa a kosztem związanym z ich osiągnięciem). Przy czym należy podkreślić, że kryterium wartości dodanej nie potwierdza swojej uniwersalności w zewnętrznej ocenie tego przedsiębiorstwa. Sama wartość dodana nie sugeruje sukcesu przedsiębiorstwa. Dokonując oceny przedsiębiorstwa należy również uwzględnić takie wyznaczniki sukcesu jak umiejętność stworzenia, wykorzystania oraz realizacji długofalowych podstaw wzrostu. Dlatego bardziej komunikatywnymi miarami sukcesu są jego sukcesy cząstkowe, a podstawy jego sukcesu obejmują: wytyczenie misji, celów strategicznych oraz strategii umożliwiających ich osiągnięcie, jak również wdrożenie i realizację tych strategii [Urbanowska – Sojkin 2003, s. 15 i 253-255].

W Encyklopedii Marketingu sukces definiowany jest, jako realizacja wartego starań i wysiłku z góry określonego celu, którego osiągnięcie oznacza powodzenie, pomyślność, spełnienie podjętego zadania, czy też przedsięwzięcia. Sukces rynkowy przedsiębiorstwa może być postrzegany, jako zwiększenie udziału przedsiębiorstwa w rynku, czy uzyskanie przewagi konkurencyjnej [Sztucki 1998a, s. 316]. Sukcesem przedsiębiorstwa jest optymalne powiązanie elementów swojego potencjału z elementami otoczenia. Przedsiębiorstwo, które czyni to zręcznie, zapewnia sobie przeżycie oraz rozwój [Penc 2005, s. 18].

„Nie zawsze sukces przedsiębiorstwa lub wyodrębnionego fragmentu jego działalności jest sukcesem zarządzania i odwrotnie”. Na sukces przedsiębiorstwa (całościowy lub fragmentaryczny) wywierają wpływ różne czynniki. Jednym z nich jest prawidłowe zarządzanie, tak, więc sprawność (metodologiczna) zarządzania oraz powodzenie lub sukces zarządzania, nie jest gwarancją osiągnięcia wycinkowych czy też całościowych efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, zasługujących na miano sukcesu [Lichtarski 1999, s. 24]. Przedsiębiorca dążąc do sukcesu, powinien uczyć się na sukcesach i porażkach innych, umiejętnie wykorzystując silne strony firmy oraz szanse pojawiające się w otoczeniu [Obój

1993, s. 13 i 24]. O sukcesie jednostki czy firmy można mówić z perspektywy czasu [Majewska – Opietka 2003, 25].

Przedsiębiorstwo, jako system nie działa w izolacji, w związku, z czym jego przetrwanie oraz sukcesy często zależne są od skutecznych interakcji z otoczeniem [Grzybowska 2006, s. 90], a rezultaty jego funkcjonowania powstają w każdym przejawie jego działalności [Tarczydło 2006, s. 327].

Powodem braku jednoznacznych interpretacji sukcesu są takie czynniki jak: kryteria wyboru, zmienność i wielorakość jego przejawów, oraz trudność pomiaru poziomu sukcesu, czy identyfikacji oraz pomiaru jego czynników [Bal – Woźniak 2012, s. 61].

Poruszając kwestię sukcesu przedsiębiorstwa warto wspomnieć o regule 80/20 w myśl, której 20% zdarzeń, generuje 80% efektów, a pozostałe 80% zdarzeń jedynie 20% efektów [Obłój 2000, s. 27]. „Z tej reguły można wyciągnąć praktyczny wniosek, że nie warto badać wszystkich czynników sukcesu organizacji, a jedynie 20% czynników odpowiedzialnych za sukces lub porażkę i poddać je wnikliwej analizie” [Gierszewska i Romanowska 2007, s. 169]. Kluczową rolę zatem odgrywa ich identyfikacja.

Czynniki sukcesu⁶ to zasoby, umiejętności, działania, przyczyniające się do osiągnięcia sukcesu oraz wpływające na konkurencyjność organizacji. Przez kluczowe czynniki sukcesu należy rozumieć różnego rodzaju zasoby, umiejętności czy rezultaty dotychczas prowadzonej działalności, w istotny sposób stanowiące o możliwości odniesienia sukcesu [Urbanowska- Sojkin, Banaszyk i Witczak 2004, s. 280]. **Są to czynniki przesądzające o konkurencyjnej pozycji organizacji** oraz warunkujące powodzenie organizacji, wskazujące na jej silne i słabe strony oraz determinujące możliwości jej rozwoju [Lisiński 2004, s. 179]. Kluczowe czynniki sukcesu to kompetencje, zasoby czy atuty przedsiębiorstwa, przyczyniające się do jego sukcesu w danej dziedzinie oraz stanowiące źródła jego przewagi konkurencyjnej. To elementy, na których przede wszystkim oparta jest konkurencja [Strategor 2001, s. 69 i 588].

⁶ W rozprawie przyjęto założenie, że pojęcie czynnika sukcesu można identyfikować z czynnikiem konkurencyjności.

Krytyczne czynniki sukcesu (inaczej kluczowe czynniki sukcesu) wg leksykonu przedsiębiorcy to czynniki decydujące o wzroście, rozwoju, stagnacji bądź upadłości firmy [Smid 2007, s. 108].

3.2. Czynniki sukcesu MŚP

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej zaskakiwane są istotnymi zmianami warunków rozwojowych i poddawane oddziaływaniu coraz liczniejszych czynników, przesądzających o ich sukcesie [Kaleta 2005, s. 60]. Z kolei tylko nieliczne osoby, zakładające działalność gospodarczą w Polsce, zadają sobie następujące pytania:

- Dlaczego inni upadają?
- Dlaczego tak nieliczni osiągnęli sukces? [Obłój 1998, s. 19]
- Jakie aspekty działania organizacji są ważne w konkretnym otoczeniu, aby firma odniosła długofalowy sukces? [Obłój 2007, s. 291]

Sukces przedsiębiorstwa jest wypadkową wielu czynników [Sopińska 2012, s. 9]. Czynniki te można podzielić na czynniki uniwersalne, które są niezależne od branży i specyficznej sytuacji przedsiębiorstwa oraz na czynniki charakterystyczne dla danej branży [Penc 2007, s. 23].

Warunkiem sukcesu każdego przedsiębiorstwa jest zdolność sprostania wyzwaniom otoczenia, które nieustannie się zmienia. Przedsiębiorstwo dążąc do sukcesu powinno nie tylko reagować na zmieniające się warunki otoczenia (adaptacja), ale i odpowiednio wyprzedzać te zmiany (antycypacja), czy podejmować działania kreujące nowe, korzystne dla niego warunki współpracy oraz konkurowania [Lichtarski 2010, s. 89]. Wśród czynników wywierających wpływ na sukces czy porażkę przedsiębiorstwa można wymienić:

- warunki systemowe – tj. regulacje prawne związane z powstawaniem i rejestrowaniem przedsiębiorstw oraz koszty związane z tymi czynnościami, zasady koncesjonowania działalności przedsiębiorczej, mechanizmy kontroli i nadzoru nad działalnością przedsiębiorstw (które mogą sprzyjać rozwojowi przedsiębiorstw lub utrudniać działalność przedsiębiorstwom), polityka podatkowa (wysokość stawek podatkowych, ulg, zwolnień), pozapodatkowe obciążenia finansowe (np. parapodatki które wpływają na koszty pracy), działalność państwa związana ze wspieraniem przedsiębiorczości (np. dotacje, ulgi finansowe),
- warunki rynkowe związane z warunkami konkurencji (np. rosnąca rywalizacja), zachowania odbiorców, wywierające wpływ na popyt rynkowy, ewolucja postaw społecznych (która istotnie wpływa na zmiany oczekiwań konsumentów), warunki zasilania finansowego (np. dostępność i koszty kredytów) [Kaleta 2004, s. 53-54].

W tych samych sektorach i warunkach w praktyce gospodarczej jedne przedsiębiorstwa osiągają sukcesy, a inne przegrywają rywalizację. Dlatego można by wysunąć tezę, że dominujące znaczenie na sukces rynkowy przedsiębiorstwa mają wewnętrzne źródła konkurencyjności [Flak i Głód 2012, s. 44].

Przedsiębiorstwo ma szansę osiągnąć sukces, jeśli charakteryzuje się takimi atrybutami jak:

- działa w niszy lub staje się liderem swojego sektora,
- patrzy na swoją działalność globalnie oraz wykorzystuje możliwości związane z inteligentną dywersyfikacją,
- dostrzega procesy w nim zachodzące, co ułatwia wprowadzenie np. zmian,
- jest świadome społecznej odpowiedzialności biznesu [Pietrzak 2008, s. 287].

Kluczem do osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa są zasoby, umiejętności oraz metody działania ulokowane wewnątrz przedsiębiorstwa. Oczywiście jak wspomniano wyżej sukces organizacji jest zależny od sprostania wymogom otoczenia, ale aby sprostać tym wymogom przedsiębiorstwo musi dysponować odpowiednimi zasobami oraz umiejętnościami, ponieważ nawet w najbardziej sprzyjających warunkach przedsiębiorstwo może ponieść porażkę, jeśli osoba nim zarządzająca nie będzie potrafiła dostrzec i wykorzystać okazji rozwojowych, pojawiających się na rynku oraz w sposób racjonalny zarządzać tym przedsiębiorstwem [Kaleta 2004, s. 55].

Istotnym warunkiem osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa jest zdolność do innowacyjnego i kreatywnego działania, umożliwiającego przedsiębiorstwu wyprzedzenie działań konkurencji [Bełz 2005, s. 19]. Przedsiębiorstwo, aby sprostać wyzwaniom otoczenia, musi akceptować procesy internacjonalizacji, podejmować działania sprzyjające uwzględnianiu różnorodnych potrzeb konsumentów, być zdolne do działania na globalnym rynku oraz w jak najlepszym stopniu wykorzystywać potencjał intelektualny pracowników, rozwijać go oraz odpowiednio motywować. Efektywność działania przedsiębiorstwa, bowiem zależy od posiadanego potencjału pracowników (ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia, zaangażowania), którzy powinni systematycznie uczyć się oraz rozwijać nowe kompetencje [Smolbik – Jęczmień 2005, s. 612-613].

O sukcesie przedsiębiorstwa **w myśl koncepcji zasobowej**, decyduje jego **potencjał strategiczny, związany z właściwym dobraniem konkurencyjnych zasobów (materialnych i niematerialnych)** oraz zdolnością przedsiębiorstwa do ich innowacyjnego oraz efektywnego wykorzystania. W związku z powyższym sukces na rynku odnoszą te

przedsiębiorstwa, które posiadają większe zdolności kreowania swoich kluczowych umiejętności oraz ich wykorzystania w walce konkurencyjnej [Gierszewska i Romanowska 2007, s. 162].

Zasoby przedsiębiorstwa to zbiór dostępnych czynników (widzialnych i niewidzialnych), którymi przedsiębiorstwo dysponuje i które może kontrolować [Głuszek 2000a, s. 92]. Wśród zasobów materialnych przedsiębiorstwa można wyróżnić zasoby finansowe, rzeczowe i ludzkie [Głuszek 2000b, s. 107]. Z kolei zasoby niematerialne coraz częściej w literaturze utożsamiane są z kapitałem intelektualnym, który w rzeczywistości nieco wykracza poza definicję zasobów w tradycyjnym znaczeniu, ponieważ jest on również formą tworzenia wartości. **Kapitał intelektualny** to zasoby niematerialne oraz zdolności menedżerów i pracowników do rozwijania i koordynowania zasobów przedsiębiorstwa [Głuszek 2004, s. 16]. W związku z powyższym utożsamiając zasoby niematerialne z kapitałem intelektualnym można do nich zaliczyć prawa własności intelektualnej np. patenty, prawa autorskie, licencje, wiedzę i umiejętności pracowników, informację, reputację firmy, kulturę organizacyjną, sieć kontaktów i markę produktów [Głuszek 2000b, s. 107]. Znaczenie zasobów niematerialnych jest coraz większe, o czym świadczy stale rosnąca dysproporcja pomiędzy rynkową wartością przedsiębiorstw, a ich wartością księgową [Głuszek 2004, s. 15]. Aktywa niematerialne najczęściej wywierają pośredni wpływ na wyniki finansowe firmy, poprzez złożone łańcuchy przyczynowo skutkowe. Stanowią one podstawowy wkład kluczowych procesów występujących w przedsiębiorstwie, w związku, z czym wywierają wpływ na ich przebieg, przyczyniając się do tworzenia wartości dodanej [Głuszek 2005, s. 66]. Uwolnienie kapitału intelektualnego pracowników wymaga silnego związku emocjonalnego z przedsiębiorstwem tj. poczucia, że misja przedsiębiorstwa jest godna oraz warta tego, aby się w nią angażować. Istotną rolę odgrywa tu również pewność zatrudnienia (nie ma mowy o angażowaniu pracowników i wykorzystywaniu ich wiedzy, w sytuacji, gdy pracownicy wiedzą, że przedsiębiorstwo może koniunkturalnie zwolnić jakąś ilość pracowników, pragnąc obniżyć chwilowo koszty) oraz system motywacji personelu. Firmy pragnąc budować lojalność pracowników względem firmy powinny poświęcać temu sporą część uwagi w każdym z etapów zarządzania personelem tj. naboru, szkolenia i rozwoju, oceny i wynagradzania czy planowania karier [Obłój 2001, s. 313-314].

Zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa stanowią kluczowy czynnik sukcesu, jeśli pozwalają na wykorzystanie szans oraz neutralizowanie zagrożeń, są trudne do imitacji oraz dostępne nielicznym przedsiębiorstwom, dzięki temu mogą stać się źródłem przewagi

konkurencyjnej. O powodzeniu przedsiębiorstwa decyduje przede wszystkim unikatowa wiązka zasobów, przy czym nie można lekceważyć otoczenia, które również wywiera wpływ na dane przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo ma większe szanse na powodzenie, jeśli jego zasoby są kompatybilne z realizowaną działalnością gospodarczą i przyjętą strategią. W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej zasoby powinny być trudne do naśladowania np. z powodu bariery wiedzy (konkurenci nie wiedzą jak naśladować procesy lub umiejętności przedsiębiorstwa) lub ochrony prawnej. Stąd na sukces przedsiębiorstwa wywierają coraz większy wpływ takie czynniki jak np. kultura organizacyjna, reputacja, marka [Malewska 2004, s. 100-101]. Trudność imitacji zasobów może być spowodowana takimi czynnikami jak:

- niejasnością związków przyczynowo – skutkowych (konkurencja nie potrafi zidentyfikować zasobów, dzięki którym przedsiębiorstwo osiągnęło przewagę konkurencyjną),
- uwarunkowaniami historycznymi (np. moment pozyskania zasobów, które obecnie mogą być już niedostępne),
- kompleksowością społeczną zasobu (są to zasoby, których nie można pozyskać, a trzeba samodzielnie budować z upływem lat np. stosunki międzyludzkie, kultura organizacyjna, specyficzne relacje z dostawcami, klientami itp.) [Malewska 2004, s. 103].

Poruszając kwestię czynników sukcesu MŚP warto wspomnieć o **koncepcji uniwersalnych źródeł sukcesów organizacji**, która mieści się blisko podejścia zasobowego. Autorami powyższej koncepcji są J. C. Collins oraz J. I. Porras, którzy badania z zakresu uniwersalnych czynników sukcesu opisali w opracowaniu pt. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Companies* w 1982 r. Badania przeprowadzono na kilkudziesięciu kooperacji amerykańskich, a ich efektem była identyfikacja ośmiu czynników sukcesu tych firm. Niestety po latach wiele z tych firm zbankrutowało. Kolejne badania w tym zakresie przeprowadzono i opisano w 2003 r. J. C. Collins oraz J. I. Porras zbadali 18 wiodących w swoich dziedzinach firm, które zostały założone przed 1950 rokiem (kierowało nimi kilka pokoleń menedżerów) i zestawili je z 18 porównywalnymi firmami, którym nie powiodło się tak dobrze. Efektem tych badań było stwierdzenie, że źródłem sukcesów badanych firm jest przyjęcie określonych relacji pomiędzy tym, co powinno być niezmiennie (tj. chodzi tu o nadrzędną ideologię = nadrzędne wartości + cel) oraz tym, co powinno się zmieniać (tj. kulturowe oraz operacyjne procesy, metody działania, konkretne cele oraz

strategie, które powinny stymulować postęp). Przez nadrzędne wartości autorzy rozumieją podstawowe oraz trwałe zasady działania organizacji, z kolei cel to fundamentalne przyczyny istnienia organizacji, wykraczające poza zarabianie pieniędzy [Krupski, Niemczyk i Stańczyk-Hugiet 2009, s. 17 i 160-161].

Sukces MŚP zależy nie tylko od warunków związanych z ich otoczeniem, lecz również **od sposobu zarządzania tymi przedsiębiorstwami** tj. wykonywania władzy w stosunku do ludzi, kapitału czy rzeczy oraz osiągania celów poprzez ludzi [Marszałek 2007, s. 9]. Chodzi tu głównie o sztukę sterowania zasobami, procesami oraz informacjami w przedsiębiorstwie dla zrealizowania postawionych celów w warunkach istniejących możliwości oraz ograniczeń, a także zgodnie ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych [Penc 2007, s. 21]. W świetle teorii wzrostu przedsiębiorstwa, unikatowość i cenne zasoby przedsiębiorstwa, zależy od tego czy są one zespolone w procesach oraz procedurach organizacyjnych. Znaczącą rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przypisuje się menedżerom (np. doświadczenie, wiedza, umiejętności, zaangażowanie) i talentom przedsiębiorczym. Sukces każdego przedsiębiorstwa zależy, bowiem nie tylko od posiadanych zasobów, ale i **efektywnego sposobu zarządzania** nim [Jabłoński 2005, s. 81]. Według Petersa i Watermana sukces organizacji uzależniony jest w większym stopniu od „miękkich niż twardych” elementów zarządzania takich jak np. kultury organizacyjnej, stylu kierowania, pracowników i kompetencji [Cyfert i Krzakiewicz 2008, s. 10]. Przez styl kierowania należy rozumieć względnie trwałe, indywidualny sposób zachowania kierownika względem podwładnych. Zachowanie to jest nakierowane na pobudzenie pracowników do działania w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa [Cyfert i Krzakiewicz 2006, s. 184]. Z kolei do „twardych” elementów zarządzania wg modelu Petersa i Watermana zalicza się **strategię, systemy oraz strukturę** [Cyfert i Krzakiewicz 2008, s. 10].

Organizację tworzą **ludzie** i to oni stanowią klucz do sukcesu każdego przedsiębiorstwa, bowiem każdy człowiek jest jak nieoszlifowany diament, wystarczy odkryć jego mocne strony i zamienić je w potencjał, a następnie wykorzystać. Istotną rolę odgrywają tu, zatem umiejętności motywowania pracowników, zarządzania nimi oraz stwarzanie im warunków do rozwoju [Wachowiak 2009, s. 1087]. Przedsiębiorstwo, bowiem może osiągnąć sukces z ludźmi, którzy są w pełni zaangażowani w realizację celów przedsiębiorstwa, znaleźli się w nim z przekonania oraz gdy, dostrzegają jedność celów organizacji z własnymi celami [Jasiński 2005, s. 92]. Wiedza zawarta w umysłach pracowników stanowi o sile i sukcesie przedsiębiorstwa [Bednarska-Wnuk 2012, s. 49], ponieważ dzięki niej

przedsiębiorstwo staje się organizacją inteligentną, zdolną do tworzenia własnej przyszłości [Kaczmarek 2011, s. 18]. Przedsiębiorstwo pragnąc osiągnąć sukces na rynku powinno nieustannie doskonalić pracowników, a rozwój ich **kompetencji** powinien przekładać się na kompetencje przedsiębiorstwa [Rakowska 2007, s. 48].

Istotnym warunkiem przetrwania oraz rozwoju przedsiębiorstwa jest **wzrost aktywności innowacyjnej** przedsiębiorstwa, która postrzegana jest, jako „dusza przedsiębiorczości” [Skalik 2004, s. 288] oraz wprowadzanie zmian mających charakter rzeczywisty, racjonalny, sprawny oraz godziwy [Skalik 2009, s. 77]. Istotny wpływ na aktywność innowacyjną ma podsystem społeczny, ponieważ to w zasobach ludzkich tkwią niewyczerpane pokłady twórczego działania. W związku z czym w celu ich wykorzystania, należy wykreować odpowiednie warunki do ich wykorzystania poprzez wprowadzenie **zmian w sferze kultury organizacyjnej** (np. kultura ekstrawertyczna - cechująca się otwartością na otoczenie, gotowością do zmian i ryzyka; kultura wysokiej tolerancji niepewności otoczenia, kultura zadaniowa - cechująca się szybkością reakcji i kreatywnością, gdzie kierownik wciela się w rolę koordynatora, a nie zwierzchnika), **motywacji czy systemie komunikacji** [Skalik 2004, s. 289].

Chcąc poznać organizację, należy poznać jej kulturę organizacyjną, która scala, jednoczy i stabilizuje, zmniejsza niepewność oraz daje mocne osadzenie dla posunięć strategicznych organizacji. Przez kulturę organizacyjną należy rozumieć „zestaw wartości, które pozwalają członkom organizacji zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje oraz co uważa za ważne. To zbiór norm społecznych i systemów zarządzania, wartości, które stymulują istotne zachowania członków organizacji dla realizacji określonego celu. To system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia oraz działania, które mają znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych” [Kubik 2008, s. 153].

O sukcesie działalności przedsiębiorstwa decyduje również **harmonijny stosunek między kulturą a strategią**, ponieważ wprowadzenie nowej strategii nie uda się, jeśli jest ona niezgodna z postawami pracowników oraz ze stylem kierowania przedsiębiorstwem. W związku z czym w sytuacji, gdy wymagania strategii oraz istniejąca kultura organizacyjna nie są do siebie dostosowane, powstaje potrzeba rozwijania kultury lub jej zmiany [Penc 2005, s. 256].

Globalizacja ma również wpływ na sukces przedsiębiorstwa. Na przedsiębiorstwo wywiera, bowiem wpływ **kultura kraju pochodzenia kapitału**, poprzez kulturę właścicieli kapitału, kulturę przedsiębiorstwa macierzystego i/lub kulturę kadry menedżerskiej pochodzącej z kraju macierzystego, a kultura kraju goszczącego zaznacza się pośrednio w wyniku kultury indywidualnej rodzimych pracowników, kadry menedżerskiej oraz wykorzystywane narzędzia i kierunki socjalizacji [Rutka i Czerska 2008, s. 65-66]. O internacjonalizacji na poziomie całej firmy można mówić wtedy, gdy przynajmniej jeden produkt/usługa w portfelu produktów- rynków firmy związany jest z rynkiem zagranicznym. Świadomie wspomina się tu o związaniu produktu z rynkiem zagranicznym, a nie o sprzedaży. Związki firmy z rynkami zagranicznymi mogą przybierać różne formy, a nie tylko formę sprzedaży (eksportu). Internacjonalizacja może przybierać formę czynną (tj. ekspansji zagranicznej w różnych możliwych formach) lub bierną (tj. wchodzenie w różnorakie związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju lokalizacji danej firmy) [Fonfara i Gorynia 2000, s. 15-16].

Przedsiębiorstwa, które posiadają większy **potencjał do zmian**, mogą łatwiej i szybciej osiągnąć sukces. Istotą tego potencjału jest ogół możliwości organizacji w zakresie tworzenia, projektowania oraz wdrażania zmian występujących w sferze mechanizmów dostosowawczych organizacji oraz sił aktywizujących wewnętrzny ruch w stanie posiadanych zasobów oraz ruch organizacyjny. Mechanizmy dostosowawcze przedsiębiorstwa, a także siły wspierające proces zmian, kreują sferę regulacyjną procesu zarządzania zmianami. Jego siłą sprawczą stanowią funkcjonujące w przedsiębiorstwie systemy zarządzania oraz kultura organizacyjna. Z kolei zasobową sferą potencjału do zmian są zasoby rzeczowe, finansowe, organizacyjne, ludzkie i informacyjne. Ludzie stanowią czynnik integrujący zasobową sferę potencjału do zmian ze sferą regulacyjną, ponieważ z jednej strony są siłą sprawczą realizowanych zmian, z drugiej strony obiektem zamierzonych modyfikacji (np. zmiana wielkości i struktury posiadanych zasobów ludzkich). Na wielkość potencjału do zmian MŚP niewątpliwie pozytywny wpływ wywierają: szybka reakcja na zmiany zachodzące w otoczeniu, oraz ścisłe i niesformalizowane kontakty między kierownikiem a pracownikami. Wśród czynników wywierających negatywny wpływ na potencjał do zmian MŚP można natomiast wymienić: prowadzenie działalności na małą skalę, mała dbałość o wizerunek przedsiębiorstwa oraz relatywnie niski poziom wykształcenia kadry [Skalik 2009, s. 77-78 oraz 80-81]. Podejście zintegrowane jest jednym z przejawów postrzegania zmian, jako kluczowego czynnika sukcesu przedsiębiorstwa. Polega ono na „łącznym” ujmowaniu zmian

organizacyjnych, technologicznych, zmian w sferze zarządzania zasobami ludzkimi i kultury organizacyjnej, zmian produkcyjnych i równorzędnym ich traktowaniu przez jego kierownika/właściciela przedsiębiorstwa [Zajac 2007, s. 79].

Źródłem sukcesu przedsiębiorstwa może być np. dobra znajomość rynku, kreowanie rozpoznawalności marki, czy **dbałość o wizerunek przedsiębiorstwa** (tabela nr 16). Przez wizerunek należy rozumieć zbiór poglądów, przekonań, wyobrażeń czy myśli danego podmiotu o jakimś obiekcie. Ulega on zmianie wraz ze zmianą poglądów danego podmiotu. Wizerunek przedsiębiorstwa to nic innego jak wyobrażenie o nim, jakie ma jedna lub wiele publiczności. Charakteryzuje się kompleksowością ujęcia opisywanych procesów oraz zjawisk oraz stanowi obraz przedsiębiorstwa w umysłach ludzi [Ratalewska2011, s. 70-71].

Tabela nr 16. Czynniki sukcesu przedsiębiorstw

Czynniki sukcesu przedsiębiorstw wg T. J. Petersa	Atrybuty przedsiębiorstw regularnie odnoszących sukcesy	Czynniki sukcesu MŚP w Szwajcarii	Czynniki sukcesu MŚP w Polsce
Obsesja obsługi klienta, priorytet inwestowania w ludzi, pozytywny stosunek do niepowodzenia, najwyższa jakość, szczególna troska o podstawowy personel, proste struktury, nawyk słuchania ludzi, budowanie zaufania wewnątrz i na zewnątrz, kierowanie się wartościami, swoboda i autonomia pracowników, tworzenie ducha przedsiębiorczości.	Więzi emocjonalne z klientami, strategia wyróżniająca się, gotowość do zmian, zarządzanie poprzez wartości, dyscyplina finansowa, szybkość działania, wysoki poziom zarządzania, przedsiębiorczy duch w firmie, docenianie kapitału ludzkiego, wykorzystanie nowoczesnej techniki.	Umiejętności i zaangażowanie załogi, dobre stosunki z klientami, orientacja na innowacje, pozycja lidera technologicznego, orientacja na kooperację i współpracę, formalne planowanie, partycypacyjny styl zarządzania, wysoka jakość wyrobów, marketing.	Dobra znajomość rynku, dobre wyczucie koniunktury rynkowej, wsparcie ze strony inwestorów zagranicznych, kreowanie rozpoznawalności marki, troska o dobry wizerunek, tworzenie sieci, niskie ceny, troska o jakość, ambitne plany rozwoju.

Źródło: [Jakubów 2005, s. 300]

Informacja o rynku, w tym o konkurencji czy preferencjach klientów ma ścisły związek z osiągnięciem przez przedsiębiorstwo sukcesu. Dowiodły tego badania przeprowadzone w 1995 r. przez U. Kłosiewicz i B. Słomińską na ogólnopolskiej próbie 270 przedsiębiorstw. Celem badań było udowodnienie, że sukces rynkowy przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od zasobów niematerialnych np. marki, kwalifikacji pracowników, znajomości konkurentów itp. [Wysocki 2006, s. 47-48]. **Informacja** jest we współczesnych czasach jednym z kluczowych zasobów każdego przedsiębiorstwa [Jaworski i Sokołowska 2011, s. 4]. Stanowi ona podstawę trafnych decyzji kierowniczych. Stąd, jeśli właściciel/ menedżer przedsiębiorstwa nie posiada właściwych informacji, jego decyzje są oparte jedynie na przypuszczeniach. Przedsiębiorstwo dla realizacji swoich funkcji, musi posiadać informacje o charakterze makroekonomicznym, dotyczącym przedsiębiorstwa, jako całości (np. informacje o zakresie interwencjonizmu państwa, podatkach, normach prawnych itp.), mikroekonomicznym (informacje o otoczeniu bliższym, konkurencyjnym) oraz o poszczególnych składających się nań elementach (np. informacje o poszczególnych komórkach organizacyjnych w zakresie wykorzystania czasu pracy ludzi czy urządzeń itp.) [Mikołajczyk 2001, s. 230-231]. Decyzje podejmowane są często w oparciu o doświadczenie, intuicję, bez analizowania ważniejszych uwarunkowań czy oczekiwanych skutków. Są one względnie skuteczne w sytuacji, gdy są to decyzje rutynowe. Z kolei w sytuacji problemów bardziej złożonych, mających charakter strategiczny, decyzje powinno się podejmować w oparciu o pewne podstawy, analizy. Ważną rolę w podejmowaniu decyzji pełnią **systemy informatyczne**, których celem jest dostarczenie kierownikowi właściwych informacji we właściwym czasie, aby zminimalizować niepewność w procesie podejmowania decyzji [Leszczyński 2004, s. 146-147].

Poruszając kwestię sukcesu MŚP warto wspomnieć o **konceptji 7S**, według której przedsiębiorstwo składa się z siedmiu wzajemnie połączonych elementów tj. strategii, systemów, struktury, stylów działania, personelu oraz wartości i umiejętności i to one wywierają wpływ na jego powodzenie w gospodarce. Warto pamiętać, że sukces przedsiębiorstwa zależy nie tylko od czynników na które przedsiębiorstwo ma wpływ, ale uwarunkowany jest również czynnikami na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu (np. polityka rządu) [Zakrzewska – Bielawska 2007, s. 278].

Do głównych czynników sukcesu można zaliczyć:

- nastawienie przedsiębiorstw na rynek oraz pozyskanie nabywców,
- wysoka jakość produktów oraz wszystkich działań,
- wysoka troska o pracowników,
- stałe poszukiwanie oraz wdrażanie innowacji,
- rozwój zasobów niematerialnych [Sztucki 1998a, s. 317].

Wśród czynników sukcesu wymienia się również: jakość produktów/ usług, marketing, przewagę technologiczną, **udział w rynku**, **elastyczność** i zdolność przystosowania [Sztucki 1998b, s. 214].

Ważnym sekretem sukcesu w opinii W.C. Stone jest fakt, że nie ma żadnego sekretu. Pewne działania, które przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu są znane od tysięcy lat, przy czym bywa, że w codziennych działaniach zapomina się o nich (np. atmosfera dobrej współpracy, koncentracja na mocnych stronach pracowników, motywowanie poprzez odwoływanie się do kultury, przekazywanie pracownikom odpowiedzialności, zdecydowana postawa, wizja rozwoju [Jakubów 2005, s. 298-299]). Przedsiębiorstwa osiągają sukces w wyniku stosowania filozofii działania, które jest ukierunkowane na przedsiębiorczość rynkową i zaangażowanie oraz zaufanie pracowników. Wśród zasad tej filozofii można wymienić:

- jasne i zrozumiałe określenie celów przedsiębiorstwa,
- ciągle wprowadzanie działań innowacyjnych,
- uwzględnianie wymagań ekologicznych w organizacji,
- kreatywne kierowanie pracownikami,
- bezwarunkowe nastawienie na rynek i klienta [Karna 2009, s. 993].

Współdziałanie gospodarcze tj. wszelkiego rodzaju powtarzalne oraz względnie trwałe **powiązania między przedsiębiorstwami** (które mają swoje odzwierciedlenie w różnorodnych formach określanych jako formy np. współdziałania, prawnoorganizacyjne lub względne formy integracji przedsiębiorstw) ma również znaczenie dla funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstw [Jagoda i Lichtarski 2002, s. 151]. Powiązania między przedsiębiorstwami o charakterze kooperacyjnym mają miejsce, w sytuacji, gdy podmiot gospodarczy wykazuje zdolność oraz gotowość do wykonania określonego rodzaju świadczeń dla podmiotu, który zgłasza zapotrzebowanie na te świadczenia. Z kolei charakterystycznymi cechami takiej współpracy są: utrzymanie autonomii decyzyjnej podmiotów, dobrowolność oraz

odwracalność współdziałania oraz utrzymanie osobowości prawnej współdziałających podmiotów [Jasiński 1998, s. 247]. Efektywność działania przedsiębiorstwa osadzonego w sieci powiązań z innymi partnerami, nie zależy tylko od efektywności jego wewnętrznych procesów, ale zależna jest również od sposobu, w jaki partnerzy, jak i przedsiębiorstwo zarządza więziami łączącymi tę sieć [Czakon 2012, s. 26]. Przedsiębiorstwo coraz częściej zaangażowane jest w zarządzanie nieustannie zmieniającą się siecią wartości rozumianą, jako system kontaktów partnerskich oraz sojuszy, które przedsiębiorstwo zawiera w celu powiększenia zasobów, zrealizowania lub zwiększenia swojej oferty. Stąd zjawisko konkurencji przybiera nowe formy (tj. konkurencja między zorganizowanymi strukturami sieciowymi), w których dominującą rolę będą pełnić przedsiębiorstwa utworzone na zasadzie komplementarności zasobów. Stąd działanie w sieci może wpłynąć na sukces przedsiębiorstwa, w tak burzliwym zmiennym otoczeniu [Pomykański 2007, s. 110 i 114]. Strategiczne związki współpracy stanowią, więc istotny czynnik osiągnięcia sukcesu MŚP [Nogalski, Wójcik-Karpacz i Karpacz 2008, s. 73].

Wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstwa są m.in. skuteczne działania, związane z minimalizacją kosztów przy jednoczesnym usprawnianiu funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz poprawie jakości i wzroście zadowolenia klientów [Rakowska 2007, s. 45]. Sukces przedsiębiorstwa jest również uwarunkowany umiejętnością wykorzystania **szans pojawiających się w otoczeniu** [Zakrzewska – Bielawska 2007, s. 280]. W myśl teorii chaosu, przedsiębiorstwa funkcjonują w burzliwym otoczeniu, w którym często nie można uzyskać zadawalających wyników poprzez ukierunkowanie na zaplanowane cele oraz poprzez zaplanowanie sposobu ich osiągnięcia. Istotne znaczenie ma tu przypadek oraz sztuka dostrzeżenia i wykorzystania nadarzających się okazji [Czermiński i in. 2002, s. 454].

Najważniejsze badania zagraniczne dotyczące identyfikacji czynników sukcesu przedsiębiorstw (w tym z sektora MŚP) zaprezentowano w tabeli nr 17.

Tabela nr 17. Wybrane zagraniczne badania dotyczące czynników sukcesu przedsiębiorstw

Autorzy/ tytuł publikacji/rok	Metoda	Wyniki badań
Peters, Waterman, Poszukiwanie doskonałości w biznesie, 1982	Analiza 43 firm odnoszących sukcesy na rynku	Czynniki sukcesu: bliskie relacje z klientami swoboda przedsiębiorczości, efektywność pracowników, system wartości, którymi firma żyje na co dzień, koncentracja na podstawowej działalności, elastyczna, nieskomplikowana struktura organizacyjna, swoboda i kontrola w zarządzaniu firmą.
Buzzell, Gale, The PIMS Principles, 1987	Analiza bazy danych zawierającej najważniejsze informacje o ponad 3,5 tysiąca strategicznych jednostek biznesowych	Główne czynniki strategiczne: udział w rynku, efektywność, nasilenie inwestycji, względna wartość klienta, tempo innowacji, tempo wzrostu rynku, integracja pionowa, koszty względne.
B C Ghosh, Wayne Kwan, An Analysis of Key Success Factors of SMEs: A Comparative Study of Singapore/Malaysia And Australia/New Zealand, 1996	Kwestionariusz ankiety, Singapur/Malezja: odpowiedzi udzieliło 152 MŚP, Australia/Nowa Zelandia: odpowiedzi udzieliło 164 MŚP 5-stopniowa skala Likerta	Czynniki sukcesu: wsparcie małżonka/rodziny, działanie w niszy rynkowej, dobre relacje z klientami, dobry serwis i system dystrybucji, dobry produkt, dobry system sieciowy, system zarządzania, umiejętność rozwijania i utrzymywania przewagi technologicznej.
David Gadenne, Critical Success Factors for Small Business: An Inter-industry Comparison, 1998	Kwestionariusz ankiety wysłany do 15000 właścicieli małych firm - Australia, odpowiedziało 369 respondentów	Czynniki sukcesu: dobre relacje z pracownikami, planowanie i kontrola, innowacje i zmiany, stosunek, jakości produktów do ceny (cena niższa niż jakość), kontrola jakości produktów, zasoby finansowe w tym tanie źródła finansowania działalności, nacisk na wzrost sprzedaży, angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, ocena wydajności pracowników, zdolność motywowania pracowników, satysfakcja z pracy, szkolenie personelu.

<p>Simon, Tajemniczy mistrzowie, Studium przypadków, 1999</p>	<p>Analiza ponad 500 „nieznanych” liderów światowego rynku</p>	<p>Identyfikacja wspólnych cech nieznanych liderów światowego rynku: kładą nacisk na „psychologiczne” przywództwo na rynku (przywództwo na rynku to coś więcej niż tylko udział w rynku), tworzą nisze rynkowe i rozwijają unikalne produkty, łączą wąską specjalizację z globalnym marketingiem, bliskie relacje z klientami to dla nich podstawa działalności, innowacje uważają za fundament przywództwa na rynku, działają na wysoce konkurencyjnych rynkach i uzyskują przewagę konkurencyjną nie przez redukcję kosztów, ale dzięki różnicowaniu produktów, odznaczają się wysoką efektywnością, kulturą organizacji, nastawioną na pracę zespołową oraz stanowczym i dynamicznym kierownictwem.</p>
<p>Nitin Nohria, William Joyce and Bruce Roberson, What Really Works, (Harvard Business Review) 2003</p>	<p>Analiza 60 firm z 40 gałęzi gospodarki</p>	<p>Formuła 4 + 2: firmy, które przodują w czterech głównych dyscyplinach zarządzania (tj. strategia, realizacja, kultura, struktura) oraz w dwóch z czterech opcjonalnych dyscyplin drugorzędnych (talent, innowacje, przywództwo, fuzje, partnerska współpraca), osiągają większe sukcesy niż ich konkurenci i zwiększają wartość dla akcjonariuszy.</p>
<p>Nurul Indarti and Marja Langenberg, Factors affecting business success among SMEs, empirical evidences from Indonesia, 2004</p>	<p>Kwestionariusz ankiety (100 przedsiębiorstw z sektora MŚP) i wywiady pogłębione 5-stopniowa skala Likerta</p>	<p>Czynniki sukcesu MŚP: dostęp do informacji, technologia, marketing, biznes plan, przedsiębiorcza gotowość, wsparcie ze strony rządu, zasoby kapitału oraz dostęp do kapitału.</p>
<p>Ivan Stefanovic, Sloboda Prokic, Ljubodrag Rankovic, Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country, 2010</p>	<p>Kwestionariusz ankiety, próba wynosiła 350 MŚP a odpowiedziało 79 5-stopniowa skala Likerta</p>	<p>Czynniki sukcesu MŚP – Serbia: umiejętności zarządzania, charyzma, życzliwość, zadowolające wsparcie rządu, udział w szkoleniach, dostęp do kapitału, dotychczasowe doświadczenie w biznesie, wsparcie ze strony rodziny i przyjaciół, marketing / promocja sprzedaży, dobry produkt w konkurencyjnej cenie, dobra obsługa klienta, ciężka praca, pozycja w społeczeństwie, umiejętność zarządzania personelem, umiejętności społeczne, reputacja, uczciwość.</p>

<p>Md. Aminul Islam, Mohammad Aktaruzzaman Khan, Abu Zafar Muhammad Obaidullah, M. Syed Alam, Effect of Entrepreneur and Firm Characteristics on the Business Success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Bangladesh, 2010</p>	<p>Kwestionariusz ankiety, próba wynosiła 300 MŚP, odpowiedziało 95 przedsiębiorców</p> <p>5-stopniowa skala Likerta</p>	<p>Celem badania było sprawdzenie, czy cechy charakterystyczne firmy i przedsiębiorców wpływają na sukces przedsiębiorstwa.</p> <p>Na sukces rynkowy przedsiębiorstwa ma istotny wpływ przedsiębiorca (jego umiejętności, osobowość, doświadczenie).</p>
<p>Maher Al-Mahrouq, Success factors of Small and Medium- Sized Enterprises (SMEs): The Case of Jordan, 2010</p>	<p>Kwestionariusz ankiety: odpowiedzi udzieliło 168</p> <p>5-stopniowa skala Likerta</p>	<p>Na sukces MŚP wpływają takie czynniki jak: technika, technologia, struktura organizacyjna, kapitał finansowy i jego struktura, marketing, produktywność, zasoby ludzkie.</p>
<p>Dildar Hussain, Muhammad Zafar Yaqub, Micro-entrepreneurs: Motivations Challenges and Success Factors, 2010</p>	<p>Wywiady pogłębione: 26 mikroprzedsiębiorstw (Pakistan)</p>	<p>Najważniejsze czynniki sukcesu: obsługa klienta, doświadczenie, know-how.</p> <p>Problemy: niedobór środków finansowych i ograniczone możliwości pozyskania kapitału.</p>
<p>Thiloshini Govindasamy, Critical success factors of successful Indian entrepreneurs in the Tshwane metropolitan area, 2010</p>	<p>Kwestionariusz ankiety przekazany 260 właścicielom firm, odpowiedzi udzieliło 111 przedsiębiorców, przy czym ostatecznie właściwie wypełnionych było 106.</p> <p>4 i 5 stopniowa skala Likerta</p>	<p>Ankietę wysłano również do wszystkich indyjskich studentów MBA 2009/2010 drogą elektroniczną, przy czym uzyskano tylko 1 wypełnioną.</p> <p>Czynniki sukcesu to m.in. umiejętność zarządzania HR, umiejętność uczenia się od innych, powiązania biznesowe, dostęp do Internetu, umiejętność obsługi komputera, jakość zarządzania.</p>

<p>Siti Nor Wardatulaina Mohd Yusof, Success factors in Entrepreneurship: The case of Malaysia, 2010-2011</p>	<p>Case study (4), MŚP</p>	<p>Czynniki sukcesu: umiejętności i wiedza przedsiębiorców, doświadczenie, kultura przedsiębiorczości, wsparcie, informacja, polityka przedsiębiorczości (wsparcie ze strony rządu), bliskość uczelni (np. doradztwo).</p>
<p>Javed Mahmood Jasra, Dr. Muhammad Asif Khan, Ahmed Imran Hunjra, Rana Aziz Ur Rehman, DR. Rauf - I – Azam, Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises, 2011</p>	<p>Kwestionariusz ankiety: ankietę przekazano 800 MŚP, odpowiedziało 520 (Pakistan) 5-stopniowa skala Likerta</p>	<p>Czynniki sukcesu: strategia marketingowa, technologia, dostęp do informacji, wsparcie rządu, biznes plan, umiejętności przedsiębiorcy, zasoby finansowe.</p>
<p>Chuthamas Chittithaworn, Md. Aminul Islam, Thiyada Keawchana, Dayang Hasliza Muhd Yusuf, Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand, 2011</p>	<p>Kwestionariusz ankiety, 146 MŚP odpowiedziało, (próba wynosiła 200) 5-stopniowa skala Likerta</p>	<p>Najważniejsze czynniki sukcesu MŚP: sposób prowadzenia działalności gospodarczej, zasoby, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, otoczenie zewnętrzne.</p>
<p>Daisy Kee Mui Hung, Azura Abdullah Effendi, A Preliminary Study of Tom SMEs in Malaysia: Key Success Factors vs Government Support Program, 2011</p>	<p>Kwestionariusz ankiety wysłany do 20 MŚP (ranking najlepszych firm), odpowiedzi udzieliło 11 przedsiębiorców 5-stopniowa skala Likerta</p>	<p>Kluczowe czynniki sukcesu: współpraca w ramach sieci, dobry produkt, dobre relacje z klientem, wybór właściwej strategii, internalizacja/ regionalizacja, właściwa praktyka zarządzania zasobami ludzkimi, wsparcie rządu, identyfikacja i koncentracja na rynku, przywództwo.</p>

<p>Ahmad Zahiruddin Yahya, Choong Kwai Fatt, Abdullah Sanusi Othman, Ishak Abdul Rahman, and Jumaat Moen, Management skills and entrepreneurial success of small and medium enterprises (SMEs) in the services sector, 2011</p>	<p>Kwestionariusz ankiety przesłany pocztą do 500 MŚP z sektora usług (Malezja) Odpowiedziało 186 przedsiębiorstw 5-stopniowa skala Likerta</p>	<p>Celem badania było ustalenie czy istnieje korelacja między umiejętnościami z zakresu zarządzania a sukcesem przedsiębiorstwa.</p>
<p>A Mehta Christ University Institute of Management, Bangalore Critical success characteristics of entrepreneurs for the successful entrepreneurship at Indian SMEs, 2011</p>	<p>Kwestionariusz ankiety 5- stopniowa skala Likerta</p>	<p>Badano 100 cech i wszystkie one wpływają na sukces. Wśród nich można wymienić m.in. ambicję, umiejętności analityczne, umiejętności rozwiązywania problemów, uczciwość, zaangażowanie, wykształcenie.</p>

Źródło: [podane w tabeli] oraz [Bailom, Matzler i Tschernernjak 2009, s. 15-16]

Rozdział IV

Metodyka badań

W niniejszym rozdziale zaprezentowano zestaw metod stosowanych w badaniach problemów zarządzania, wskazano na cel i zakres badania oraz metodykę postępowania badawczego i dokonano charakterystyki badanych przedsiębiorstw.

4.1. Cel i zakres badań empirycznych

Celem głównym niniejszej rozprawy jest identyfikacja kluczowych czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim i z udziałem kapitału zagranicznego oraz próba odpowiedzi na pytanie: czy rodzaj kapitału (polski/zagraniczny) wywiera istotny wpływ na hierarchię czynników sukcesu tych przedsiębiorstw. Na cel ogólny składają się **cele szczegółowe**, na które zostały ukierunkowane badania:

- ustalenie hierarchii czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim i z udziałem kapitału zagranicznego,
- udzielenie odpowiedzi na pytania:
 - Czy czynniki sukcesu zmieniały się w czasie w zależności od zmieniających się warunków otoczenia?
 - Czy występowały istotne różnice między czynnikami sukcesu MŚP z kapitałem polskim oraz MŚP z udziałem kapitału zagranicznego?

W wyniku wstępnej analizy problematyki sformułowano **hipotezę badawczą**: *nie ma istotnej różnicy w hierarchii czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim i MŚP z udziałem kapitału zagranicznego.*

W związku z przyjętymi celami i hipotezą badawczą ustalono następujące ramy badań empirycznych:

- **zakres podmiotowy**: właściciele/ kadra kierownicza MŚP,
- **zakres przedmiotowy**: czynniki sukcesu MŚP,
- **zakres czasowy**: badanie pilotażowe przeprowadzono w czerwcu 2012 r., a badanie właściwe w okresie od lipca do września 2012 r. oraz od stycznia do lutego 2013 r.;
- **zakres przestrzenny**: MŚP zlokalizowane w **Poznaniu** z kapitałem polskim oraz z udziałem kapitału zagranicznego funkcjonujące na rynku co najmniej 10 lat.

Uzasadnienie wyboru Poznania:

- Wielkopolska uznawana jest za region o wysokim poziomie rozwoju sektora prywatnego oraz **dużym zaangażowaniu kapitału zagranicznego** [Gaczek 2000, s. 103]. Zajmuje ona trzecie miejsce biorąc pod uwagę liczbę MŚP zarejestrowanych w rejestrze REGON.
- **Podmioty gospodarcze prowadzące działalność w Wielkopolsce wskazywały najczęściej Poznań** lub powiat poznański, jako miejsce lokalizacji swojej firmy.
- **Najwięcej spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego prowadzi działalność w Poznaniu.**

Tabela nr 18. Liczba MŚP z udziałem kapitału zagranicznego w 2010 r.

Wyszczególnienie	MŚP wg liczby pracujących					
	0-9	Struktura (0-9)	10-49	Struktura (10-49)	50-249	Struktura (50-249)
Poznań	1939	79%	358	66%	83	53%
Powiat poznański (bez Poznania)	529	21%	185	34%	74	47%
Suma	2 468	100%	543	100%	157	100%

Źródło: dane uzyskane z Urzędu Statystycznego w Poznaniu

4.2. Metody badań empirycznych

Zdaniem K. R. Poppera, zdobycie prawdy o świecie wykracza poza granice ludzkiego poznania, ponieważ w zasięgu możliwości człowieka jest tylko przybliżanie się do prawdy. Jednak pojęcie prawdy, mającej być rezultatem procesu poznania, jest istotnym czynnikiem rozwoju nauki. Dla jednych *prawda myśli* to jej zgodność z rzeczywistością, dla innych zgodność myśli z ostatecznymi i nieodwołalnymi kryteriami. Bez względu na przyjętą definicję prawdy, znajduje uzasadnienie rozwijanie metod poznania otaczającej rzeczywistości [Adamkiewicz – Drwiłło 2008, s. 23].

Termin *metoda* pochodzi z połączenia greckich słów *meta* (według, wzdłuż) oraz *hodos* (tj. droga) [Sułkowski 2012, s. 293]. Pojęcie to oznacza system założeń oraz reguł pozwalających na takie uporządkowanie teoretycznej lub praktycznej działalności, aby zrealizować cel, do jakiego się świadomie dąży. Inaczej to sposób postępowania, reguły prowadzenia działań oraz samo działanie, ukierunkowane na osiągnięcie celu [Jonek-Kowalska i Turek 2010, s. 43]. Metoda naukowa może być zdefiniowana jako określona procedura, którą należy stosować w procesie pozyskiwania lub kreowania rzetelnej wiedzy naukowej oraz jako zorganizowane, racjonalne, systematyczne i uporządkowane działanie, mające doprowadzić do osiągnięcia wyznaczonego celu [Mruk 2012, s. 100].

W badaniach problemów w naukach o zarządzaniu stosuje się metody ilościowe i jakościowe. Badania ilościowe mają dłuższy rodowód niż badania jakościowe, dlatego też przez wiele lat dominowały w praktyce badań [Kaczmarek, Olejnik, Springer 2013, s. 11]. Różnice między badaniami ilościowymi a jakościowymi przedstawiono w tabeli nr 19.

Istotą badań ilościowych jest zweryfikowanie za pomocą mierzalnych zmiennych postawionych hipotez badawczych dotyczących badanego zjawiska. Z kolei w badaniach jakościowych dąży się do odkrycia przyczyn określonego stanu rzeczy oraz występowania pewnych prawidłowości w ramach badanych zjawisk i staje się to możliwe już na podstawie pojedynczych wywiadów czy obserwacji [Kaczmarek, Olejnik, Springer 2013, s. 13].

Tabela nr 19 Różnice między badaniami ilościowymi a jakościowymi

Kryterium porównania	Badanie ilościowe	Badanie jakościowe
Podstawowe pytanie badawcze	- Ile? Jak często?	Dlaczego? Jak?
Cel badań	- Opisanie zachowania jednostki - Ustalenie dotyczących go faktów	- Zrozumienie i ustalenie motywów zachowania jednostki
Obszar zastosowań	- Testowanie hipotez badawczych - Kwantyfikacja istniejącego stanu rzeczy - Sprawdzenie statystycznych zależności	- Generowanie hipotez badawczych - Odkrywanie przyczyn istniejącego stanu rzeczy - Tworzenie klasyfikacji, typologii
Próba badawcza	- Duża liczebność próby - Możliwość uogólniania wyników na populację generalną - Losowy i nielosowy dobór próby	- Niewielka liczebność próby - Brak możliwości uogólniania wniosków na populację - Celowy dobór próby
Pomiar danych	- Pomiar kontrolowany i standaryzowany - Pytania zamknięte o ustalonej formie	- Pomiar nieustrukturyzowany, swobodny sposób pozyskiwania informacji - Pytania sondujące, otwarte, dynamiczne, elastyczne
Rola uczestnika badań	- Bierna, odtwórcza rola badanej osoby - Niewielkie zaangażowanie emocjonalne badanej osoby	- Czynna, kreatywna rola uczestnika badania - Duże zaangażowanie emocjonalne uczestników badania
Rola badacza	- Mniejszy wpływ na przebieg badania - Ograniczony kontakt ze źródłem danych - Mniejsze wymagania w odniesieniu do cech psychoosobowych badacza	- Duży wpływ na przebieg badania - Bezpośredni kontakt ze źródłem danych - Bardzo ważne kompetencje, doświadczenie i specjalne predyspozycje badacza
Wyniki badań	- Więcej danych, ale bardziej ogólne - Stosowanie miar i metod statystycznych w analizie danych - Możliwość porównania danych	- Mniej danych, ale dane dokładniejsze i głębsze - Rezultaty przedstawione w kategoriach jakościowych - Trudności w porównywaniu danych
Koszty badań	- Relatywnie wysokie	- Relatywnie niskie

Źródło: [Kaczmarek, Olejnik, Springer 2013, s. 15-16]

W badaniach ilościowych i jakościowych wartość poznawcza pozyskanych danych determinowana jest wielkością próby badawczej [Kaczmarek, Olejnik, Springer 2013, s. 13].

W badaniach ilościowych można stosować losowy lub nielosowy dobór próby. Najczęściej badacz w badaniach ilościowych dąży do stosowania metody reprezentatywnej, polegającej na losowym doborze próby z populacji generalnej. Pozwala ona dokonywać uogólnienia otrzymanych wyników na całą populację. Na liczebność próby wpływają między innymi takie czynniki jak: wielkość populacji generalnej, stopień zróżnicowania mierzonej cechy w populacji, zasoby środków finansowych i zakres przestrzenny planowanych badań. Mając na uwadze powyższe czynniki, próba badawcza liczy z reguły kilkaset jednostek (200-500 w badaniach regionalnych, ponad 1000 w badaniach o zasięgu ogólnopolskim). Inną metodą doboru próby w badaniach ilościowych jest metoda nielosowa, która nie zapewnia reprezentatywności próby. W tym przypadku badacz podejmuje decyzję o tym, jakie jednostki znajdą się w próbie [Kaczmarek, Olejnik, Springer 2013, s. 13-14].

W porównaniu z badaniami ilościowymi, próby badawcze w badaniach jakościowych są mniejsze (od kilkunastu jednostek w przypadku indywidualnych wywiadów pogłębionych do kilkudziesięciu, gdy przeprowadza się kilka dyskusji grupowych), co w konsekwencji pozwala znacznie ograniczyć koszty realizacji badań. Jednocześnie próby badawcze dobierane są zawsze w sposób celowy, a podstawowymi kryteriami doboru uczestników do badania są najczęściej cechy demograficzne (np. płeć, wiek, wykształcenie itp.). Celowy dobór próby oraz niewielka jej liczebność powodują w konsekwencji, że nie są to badania reprezentatywne [Kaczmarek, Olejnik, Springer 2013, s. 14].

Różnice pomiędzy badaniami ilościowymi i jakościowymi dotyczą również narzędzi badawczych oraz sposobu analizy danych. W badaniach ilościowych stosuje się standaryzowane narzędzia badawcze. Pomiar dokonuje się najczęściej przy użyciu kwestionariusza zawierającego wyskalowane pytania i warianty odpowiedzi. Zapewnia to możliwość porównania opinii respondentów. W analizie wyników badań ilościowych stosuje się całe spektrum miar statystyki opisowej. W odróżnieniu od badań ilościowych, w badaniach jakościowych istnieje zdecydowanie większa elastyczność w budowie narzędzi pomiaru (np. scenariusz wywiadu mający mniej lub bardziej sformalizowaną formę), przy czym wyniki badań bardzo trudno ze sobą porównać. Analiza danych jakościowych sprowadza się natomiast do zrozumienia opinii, postaw, motywów badanych jednostek [Kaczmarek, Olejnik, Springer 2013, s. 16-17].

Metody wykorzystywane w badaniach problemów zarządzania przedstawiono w tabeli nr 20. Wśród nich można wymienić:

- **w przypadku badań ilościowych:** techniki obserwacyjne, sondażowe (tj. ankiety i wywiady - w tym wywiady wspomagane komputerowo) oraz techniki dokumentacyjne (wtórna analiza danych),
- **w sytuacji przeprowadzania badań jakościowych:** obserwacje, wywiady, badania terenowe, analizy testu czy studium przypadku [Majchrzak 2006, s. 75-56].

Warto zwrócić uwagę na fakt, że autorka tego zestawienia J. Majchrzak, używa pojęcia technika zamiast metoda. Z zestawienia technik wykorzystywanych w badaniach problemów zarządzania można jednak wysunąć wniosek, że autorka pojęcie techniki utożsamia z metodą.

Jedną z metod stosowanych w badaniach z zakresu zarządzania jest **obserwacja**. Polega ona na zbieraniu informacji na podstawie notowania zmian zachowań ludzi, obiektów, rozwoju zdarzeń lub procesów [Pranulis i Drewniak 2012, s. 38]. Polega ona na celowym, zmysłowym oraz systematycznym postrzeganiu zjawisk przez obserwatorów, za pomocą różnych środków technicznych w miejscu oraz czasie ich występowania [Kauf 2004, s. 88]. Celem obserwacji jest dostarczenie informacji na temat rzeczywistych zachowań badanych jednostek [Kaczmarek, Olejnik, Springer 2013, s. 140]. Obserwacje dzielą się na *pośrednie* (np. zastosowanie ukrytej kamery, dyktafonu do nagrywania czy jednostronnego lustra) i *bezpośrednie* (z udziałem obserwatora) [Jemielniak 2012a, 50 i 55] oraz na obserwacje *niekontrolowane* (w warunkach naturalnych, bez oddziaływania obserwatora) i *kontrolowane* (obserwator oddziałuje na badaną osobę, aby uzyskać jak najwięcej informacji) [Marak 2002, s. 159], *standaryzowane* (obserwator wie w jakich warunkach zostanie przeprowadzona obserwacja oraz jak ma zapisywać wyniki) i *niestandaryzowane* (nie stwarza ograniczeń dla obserwatora pod względem zapisu wyników obserwacji oraz sposobu jej przeprowadzenia) [Kaczmarczyk 2011, s. 333 i 336].

Kolejnymi stosowanymi metodami w naukach o zarządzaniu są **metody sondażowe**, a najpopularniejszą wśród nich jest **metoda ankietowa**. Polega ona na zbieraniu danych przy użyciu kwestionariusza ankiety, który jest wypełniany przez respondenta. Metody ankietowe można podzielić ze względu na stopień udziału ankietera na:

- *pośrednie* w tym: bez udziału ankietera (np. ankietę pocztową, prasową, internetową, faksową, opakowaniową) lub z pośrednim udziałem ankietera: (np. ankietę ogólną, radiową, telewizyjną),

- *bezpośrednie* (z bezpośrednim udziałem ankietera) – ankieta bezpośrednia i audytoryjna [Kaczmarczyk 2011, s. 226-228].

Badania ankietowe mogą być przeprowadzone w formie wywiadu bezpośredniego, telefonicznie lub w formie pisemnej. Wadą ankiet w formie pisemnej jest to, że ich zwrot waha się w granicach od 5 do 30%, w związku z czym ich efektywność jest znacznie mniejsza niż w przypadku przeprowadzenia wywiadu bezpośredniego. Z kolei w przypadku wywiadu telefonicznego, należy pamiętać o tym, aby nie przekroczył on 10 minut, w przeciwnym wypadku respondent zniechęci się do brania udziału w badaniu [Kauf 2004, s. 82-84].

Inną metodą sondażową stosowaną w badaniach jest **wywiad**, który jest specyficzną formą rozmowy, podczas której wiedzę kreuje się w toku interakcji między osobą prowadzącą wywiad a respondentem. Ma on charakter ukierunkowany i jest podporządkowany określonej celowi, ustalonym przez badacza [Jemielniak 2012a, s. 112]. Wywiady można podzielić na [Kaczmarczyk 2011, s. 263 i 291-292]:

- *bezpośrednie* w tym:
 - proste – indywidualne (standaryzowane i niestandaryzowane),
 - pogłębione - indywidualne i grupowe (standaryzowane i niestandaryzowane),
- *pośrednie*:
 - telefoniczne (w tym CATI – wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo),
 - internetowe (np. grupowe wywiady oparte na komunikacji pisemnej – online typing lub wywiady oparte na komunikacji ustnej – online audio, online audio-video).

Wywiad bezpośredni polega na przeprowadzeniu rozmowy na określony temat, face to face między osobą prowadzącą wywiad a respondentem. Zaletą tego rodzaju wywiadu jest możliwość wyjaśnienia respondentowi pytań w trakcie realizacji badania, lepsze zrozumienie wypowiedzi respondenta oraz stwarza możliwość obserwacji respondenta. Jak każda metoda, wywiad bezpośredni ma też wady, wśród których można wymienić pracochłonność, wysoki koszt badania oraz stosunkowo długi czas prowadzenia badań. Warto pamiętać, że nie powinien on przekroczyć 30 minut [Malinowska 2005, s. 90].

Tabela nr 20. Zestaw technik w badaniach problemów zarządzania

Techniki	Rodzaje technik wg różnych kryteriów	Pochodzenie
Badania ilościowe		
Obserwacyjne (obserwacje)	<p>Ze względu na uczestnictwo badacza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - uczestnicząca, - nieuczestnicząca. <p>Ze względu na zakres i miejsce obserwacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kontrolowana (np. laboratorium), - niekontrolowana (np. teren). <p>Ze względu na stosowanie instrumentu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prosta, - z użyciem aparatury (np. kamery). <p>Ze względu na sposób rejestracji przebiegu procesu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ciągła, - migawkowa (próbkowa). 	Z nauk przyrodniczych
Sondażowe (ankieta, wywiad)	<ul style="list-style-type: none"> - Ankieta pocztowa, - Wywiad bezpośredni z użyciem kwestionariusza lub bez: <ul style="list-style-type: none"> - ustrukturyzowany (standaryzowany), - zogniskowany, - nieukierunkowany (swobodny). - Wywiad telefoniczny lub wspomagany komputerowo. 	Z socjologii
Dokumentacyjne (wtórna analiza danych)	<p>Ze względu na źródło tworzenia danych:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przepisy prawa i uregulowania formalne, - oficjalna statystyka i opracowania GUS, - wyniki badań różnych instytucji (np. placówki dokumentacji, instytuty naukowo – badawcze, izby gospodarcze) - bazy danych znajdujące się w różnych organach państwa (np. ministerstwa) oraz podmiotach, - dane archiwalne, - dokumentacja i opracowania przedsiębiorstw i instytucji. 	Z nauk społecznych, historycznych
Badania jakościowe		
Obserwacja	Głównie uczestnicząca (ukryta lub jawna).	Z etnografii organizacji i antropologii kulturowej
Wywiad (tzw. wywiad jakościowy)	Głównie swobodny lub o małym stopniu standaryzacji.	jw.
Badania terenowe		jw.
Analiza tekstu		jw.
Studium przypadku i rozszerzone studium przypadku	<p>Stosuje wiele technik:</p> <ul style="list-style-type: none"> - obserwacja uczestnicząca, - analiza dokumentów, - wywiad swobodny, - wywiad grupowy (z celowo dobraną grupą), - wywiad narracyjny. 	Z etnometodologii, antropologii kulturowej i socjologii

Źródło: [Majchrzak 2006, s. 75].

Inną odmianą wywiadu jest **wywiad pośredni**, wśród których bardzo popularny jest **wywiad telefoniczny**. Osoba przeprowadzająca wywiad przez telefon, odczytuje opracowany wcześniej zestaw pytań, a usłyszane odpowiedzi, jakie udzielił respondent odnotowuje w kwestionariuszu. Zaletą wywiadu telefonicznego jest znaczne ograniczenie czasu realizacji badań, szczególnie w sytuacji, gdy wywiad wspomagany jest komputerowo (CATI – Computer Assisted Telephone Interview), oraz możliwość wyjaśnienia respondentowi pytań w trakcie realizacji badania [Malinowska 2005, s. 91]. Wadą tej metody jest m.in. ograniczony czas realizacji wywiadu (zwykle trwa 10 minut) oraz brak możliwości obserwacji respondenta podczas przeprowadzania wywiadu.

Bardzo często realizując badania przeprowadza się **wtórny analizę danych** polegającą na analizowaniu danych stanowiących wyniki pomiarów pierwotnych lub wtórnych, przeprowadzonych uprzednio przez określone osoby lub instytucje do innych celów. Wtórne źródła informacji można podzielić na *wewnętrzne* (informacje handlowe i marketingowe, informacje o rozwoju przedsiębiorstwa) oraz *zewnętrzne* (krajowe i zagraniczne). Wśród krajowych źródeł zewnętrznych można wymienić m.in. dane publikowane przez GUS (np. roczniki statystyczne), instytucje finansowe, wydawnictwa, redakcje czasopism, portale internetowe, agencje badawcze. Zagraniczne wtórne źródła informacji to m.in. dane publikowane przez Eurostat, wydawnictwa prasy zagranicznej, czy w europejskich bankach danych [Muszyńska 2002, s. 64-65 i 70].

Inną stosowaną metodą jest **opis pojedynczych przypadków** (inaczej *case study*). Jest to metoda polegająca na przedstawieniu w sposób uporządkowany całego systemu zarządzania lub jego części, ustalonego w konkretnych instytucjach. Na podstawie tych opisów wyciąga się wnioski uogólniające [Sudoł 2007, s. 70].

W naukach o zarządzaniu wykorzystuje się z powodzeniem **metodę porównawczą**. Mimo, że metoda ta stosowana jest od lat w naukach społecznych, trudno w literaturze znaleźć jednolitą definicję tej metody. Najczęściej autorzy wyjaśniają jedynie istotę procedur badawczych, które są odmienne w zależności od tego czy analiza przeprowadzana jest w sferze nauk ekonomicznych, socjologicznych, psychologicznych historycznych, politycznych. Nie określają natomiast w swoich rozważaniach samej istoty analizy porównawczej [Schroeder 1977, s. 61-63].

Pod pojęciem analiza należy rozumieć „metodę badawczą polegającą na rozłożeniu pewnej całości na jej elementy składowe oraz badaniu struktury całości, związków między

poszczególnymi elementami oraz każdego z nich” [Pawlik 2010, s. 13]. To metoda, w której analizowany problem rozkłada się na części składowe oraz bada się każdy element osobno [Runge 2007, s. 40]. Metoda badawcza to natomiast pewien określony oraz powtarzalny sposób postępowania, ukierunkowany na rozwiązanie problemu przy wykorzystaniu zabiegów instrumentalnych oraz koncepcyjnych [Gawroński 2010, s. 13].

Z kolei przez analizę porównawczą (metodę porównawczą) należy rozumieć metodę badawczą, polegającą na zestawieniu zjawisk oraz ich efektów w różnych społeczeństwach⁷ (w układzie statycznym i dynamicznym), której celem jest wykrycie w tych społeczeństwach zjawisk wykazujących więcej podobieństw niż różnic [Schroeder 1977, s. 64]. To porównanie jednego zbioru faktów z drugim zbiorem faktów [Bullock, Stallybrass i Trombley 1999, s. 338]. Istotą metody porównawczej jest stwierdzenie występowania lub braku podobieństw, różnic pomiędzy pewnymi elementami rzeczywistości kulturowo – społecznej, które dotyczą określonych klas zdarzeń, obiektów, faktów, procesów itp. [Olechnicki i Załęcki 1998, s. 127].

Najczęściej w literaturze spotyka się następujące orientacje porównawcze:

- poszukiwanie podobieństwa – istotną rolę odgrywa tu jasno określona teoria, która następnie poddaje się weryfikacji w różnych kontekstach społecznych,
- poszukiwanie zróżnicowania – badania te podkreślają specyfikę historyczną społeczeństw, odrzucają poszukiwanie teorii ogólnych oraz poszukują różnic między kulturami, by lepiej zrozumieć charakterystyczne dla każdej z nich powiązania [Marshall 2004, s. 191].

Analiza porównawcza, jako metoda badawcza charakteryzuje się właściwym dla niej trybem postępowania, składającym się z dwóch zasadniczych etapów:

- wybór cech porównawczych,
- przeprowadzenie grupowania w oparciu o wybrane cechy porównawcze [Schroeder 1977, s. 69-70].

Z powyższych rozważań można wysunąć wniosek, że analiza porównawcza jest wykorzystywana najczęściej tylko w socjologii. Taki jednak pogląd jest fałszywy, ponieważ

⁷ Przez społeczeństwo należy rozumieć nie tylko ogół ludzi i firm życia zbiorowego, ale i ogół instytucji i urzędów społecznych

metoda ta z powodzeniem stosowana jest od lat w ekonomii i w badaniach z zakresu zarządzania. Dlatego stała się ona podstawową metodę wykorzystaną w niniejszej pracy.

Opisując metodę porównawczą warto wspomnieć o **benchmarkingu**, którego istota polega na porównaniu, odkryciu oraz ocenie własnych słabości, celem ich zniwelowania, aby lepiej zaspokajać potrzeby klientów, a w konsekwencji osiągnąć przewagę konkurencyjną. Jest to proces uczenia się od najlepszych w wyniku porównania się z najlepszymi. Przedmiotem porównania mogą być np. procesy, oferowane produkty/ usługi [Zimniewicz 2008, s. 29]. Benchmarking należy postrzegać jako proces innowacyjny, a nie jako poszukiwanie idealnego rozwiązania [Zimniewicz 2009, s. 11-12]. Nazwa metody pochodzi od słowa *benchmark* co oznacza w typografii punkt odniesienia, punkt orientacyjny, wzorzec [Mikołajczyk 2005, s. 269]. Można wyróżnić następujące odmiany benchmarkingu:

- wewnętrzny – porównuje się metody oraz sposoby postępowania w obrębie własnej organizacji,
- zewnętrzny – dana organizacja porównuje się z organizacją o tym samym lub bardzo podobnym profilu działania,
- funkcjonalny - dana organizacja porównuje się z organizacją o innym profilu działania [Lisiecki 2001, s. 175], ten rodzaj benchmarkingu wykracza poza granice bezpośredniej konkurencji [Płaczek 2000, s. 320].

Benchmarking biorąc pod uwagę kryterium przedmiotowe, dzieli się na:

- benchmarking strategiczny – obejmujący długookresowe cele, ukierunkowany na porównanie z konkurencją w zakresie rynków lub wybranych segmentów, struktury kosztów, produktów, stosowanej technologii, kierunków inwestowania,
- benchmarking procesów – nastawiony na analizę procesów liderów rynkowych pod względem efektywności kosztowej oraz sposobu kreowania wartości dla klienta,
- benchmarking produktów – polegający na analizie produktów w kategoriach zaspokajania potrzeb klientów oraz nowatorskich rozwiązań konstrukcyjnych w zakresie technologii oraz projektowania,
- benchmarking metod zarządzania – skoncentrowany na odniesieniu się do wzorcowych systemów zarządzania (planowania, podejmowania decyzji, organizowania, zarządzania ludźmi oraz kontrolowania) [Gierszewska, Olszewska i Skonieczny 2013, s. 197].

W kolejnym podrozdziale przedstawiono procedurę postępowania badawczego.

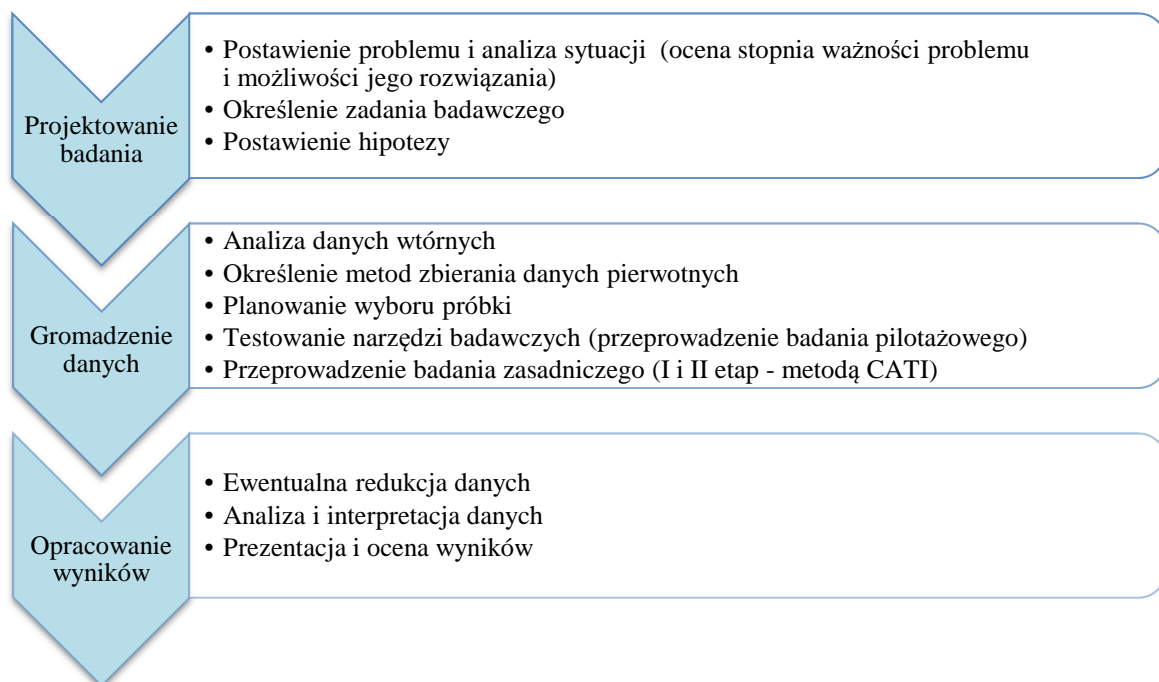
4.3. Metodyka postępowania badawczego

Przeprowadzona w poprzednim rozdziale krytyczna analiza literatury przedmiotu dotycząca czynników sukcesu MŚP, stanowi podstawę do wysunięcia wniosku o wykształceniu się luki poznawczej w analizowanym obszarze. Literatura przedmiotu dostarcza jedynie wielu fragmentarycznych informacji na temat czynników sukcesu. Jednocześnie brakuje kompleksowych badań w tym zakresie. W kontekście powyższych rozważań, podjęto próbę identyfikacji kluczowych czynników sukcesu MŚP.

Proces badawczy podzielono na 3 etapy: projektowanie badania, gromadzenie danych oraz opracowanie wyników (rys. nr 35). Osiągnięcie postawionych celów oraz zweryfikowanie hipotezy badawczej wymagało przeprowadzenia:

- analizy polskiej i zagranicznej literatury, celem identyfikacji czynników sukcesu,
- badania pilotażowego,
- badania zasadniczego,
- analizy porównawczej zidentyfikowanych czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim oraz z udziałem kapitału zagranicznego i weryfikacji hipotezy badawczej.

Rys. nr 35. Etapy procesu badania



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mynarski 2000, s. 11-12].

W pierwszej fazie realizacji badań wykupiono bazę telefoniczną przedsiębiorstw z sektora MŚP z Poznania funkcjonujących na rynku, co najmniej 10 lat⁸ z:

- **kapitałem zagranicznym** (łącznie 886 przedsiębiorstw);
- **kapitałem polskim** (łącznie 1000 przedsiębiorstw).

Tabela nr 21. Populacja generalna a próba badawcza

Przedsiębiorstwa z sektora MŚP z Poznania, funkcjonujące na rynku co najmniej 10 lat	Baza Urzędu Statystycznego		Wielkość próby
	Łączna ilość	W tym z telefonami	
z udziałem kapitału zagranicznego	1270	886	886
z kapitałem polskim	47730	10588	1000

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Urzędu Statystycznego w Poznania

Próba badawcza w przypadku przedsiębiorstw z kapitałem polskim została wybrana losowo. Operat losowania obejmował aktywne przedsiębiorstwa z sektora MŚP zlokalizowane w Poznaniu, funkcjonujące na rynku, co najmniej 10 lat. Warunkiem koniecznym był numer telefonu do przedsiębiorstwa oraz to, aby przedsiębiorstwa były porównywalne do przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego (sekcje gospodarki oraz formy prawne). Dążąc do dbałości o reprezentatywność badania, zaproszono do udziału w badaniu 1000 przedsiębiorstw z kapitałem polskim.

Badanie pilotażowe oraz właściwe zostało przeprowadzone przy zastosowaniu metody CATI (Computer Assisted Telephone Interview). Jest to badanie telefoniczne z wykorzystaniem technologii komputerowego wspomaganie wywiadów [Śmiłowski 2008, s. 47]. Opracowany kwestionariusz ankiety wyświetlany jest na ekranie komputera, a ankieter zapisuje odpowiedzi, jakie udzielił przez telefon respondent [Haque i in. 2005, s. 128 oraz Noga-Bogomilski 2007, s. 84]. Baza danych tworzona jest przez teleankietera automatycznie, w wyniku wprowadzania przez niego informacji do pamięci komputera [Bluszkowski i Mider 2007, s. 200].

Wywiad telefoniczny jest jedną z najczęściej stosowanych form pomiaru w krajach wysoko rozwiniętych, przy czym może objąć tylko tę część populacji, która ma aparaty telefoniczne [Kaczmarczyk 2002, s. 184]. Metoda CATI jest też bardzo często stosowana w badaniach międzynarodowych [Schroeder, Bartosik-Purgat i Mruk 2013, s. 88].

⁸ Z danych Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że najtrudniej przedsiębiorstwom z sektora MŚP jest przetrwać pierwszych 5 lat, a 96 % małych firm upada w ciągu 10 lat

Wywiad telefoniczny z wykorzystaniem technik komputerowych ma wiele zalet, wśród których można wymienić m.in.:

- prace badawcze prowadzone z jednego miejsca umożliwiają bardziej efektywne nadzorowanie pracy ankieterów,
- dane są natychmiast wprowadzane do pamięci komputera,
- ankieter można skoncentrować się wyłącznie na prowadzeniu wywiadu,
- analizę wyników można przeprowadzić zaraz po zakończeniu ostatniego wywiadu [Hague 2006, s. 201],
- wywiad telefoniczny jest tańszy od badania bezpośredniego, a jednocześnie zapewnia kontakt z respondentem [Mruk, Pilarczyk i Szulce 2005, s. 93].

Badanie przeprowadzone z wykorzystaniem CATI wiąże się także z licznymi ograniczeniami, wśród których można wymienić m.in.:

- **niechęć do wywiadów telefonicznych** (niektórzy preferują rozmowy bezpośrednie),
- **obawy o brak anonimowości,**
- **niekompletność operatów populacji** (numery mogą być zastrzeżone),
- **niemożność wykorzystania pomocy wizualnych** [Schroeder, Bartosik-Purgat, Mruk 2013, s. 89],
- **ograniczony czas trwania wywiadu** (wywiad nie powinien przekroczyć 10 minut, w przeciwnym wypadku respondent może zniechęcić się do brania udziału w badaniu),
- **uzyskane wyniki, są obciążone ryzykiem subiektywizmu odpowiedzi** (mogą się one odnosić bardziej do opinii respondentów, niż do opisywanej rzeczywistości).

Autor rozprawy pragnie zwrócić uwagę na to, że **w naukach o zarządzaniu trudno o wniosek, który dawałby podstawę do uogólnień,** ponieważ w zarządzaniu trzeba uwzględnić konkretną sytuację, a otoczenie szybko się zmienia [Zimniewicz 2005, s. 15] oraz „obiekty badań zmieniają się z upływem czasu pod wpływem zmiany warunków zewnętrznych i wewnętrznych” [Sudoł 2007, s. 10 oraz Sudoł 2012a, s. 417]. Ponadto nauki o zarządzaniu zajmują się organizacją zespołów ludzkich, a zachowanie człowieka z punktu widzenia obserwatora nie jest racjonalne ponieważ, kieruje się on w codziennym życiu emocjami, pasjami, żądzą władzy, czy pychą. Dlatego zachowania ludzkie trudno poddają się pomiarom. W związku, z czym można wysunąć wniosek, że w sposób racjonalny nie da się objaśnić zachowania ludzi, z uwagi na wpływ cech jakościowych (np. wykształcenia, pochodzenia, wyznawanych wartości) [Zimniewicz 2008, s. 11-12]. W naukach społecznych,

do których zalicza się nauki o zarządzaniu „nie ma jednoznacznego kryterium prawy i fałszu” [Sudoł 2012, s. 21] oraz nie można przeprowadzić powtarzalnego, empirycznego eksperymentu, dzięki któremu można by zweryfikować wnioski teoretyczne. Jest to spowodowane **niemożnością odtworzenia takich samych warunków początkowych** [Jokiel 2006, 60]. Prawda w naukach o zarządzaniu jest, więc względna, zmienna oraz uwarunkowana historycznie [Chełpa 2004, s. 106]. Ograniczoność twierdzeń nauk o zarządzaniu wynika również z odmienności warunków ekonomicznych i społecznych w czasie i w przestrzeni. Prawa, prawidłowości oraz zależności w zakresie nauk o zarządzaniu, obowiązują jedynie w warunkach, w których zostały ustalone. Mogą być one niewłaściwe do rzeczywistości w innym miejscu. Stąd trudno jest mówić o uniwersalizmie twierdzeń nauk o zarządzaniu w przestrzeni. Sytuacje w zakresie zarządzania, ponadto w dużym stopniu zależne są od **subiektywnych, indywidualnych decyzji ludzi**. Te subiektywne decyzje ludzi nie mają charakteru deterministycznego. Oznacza to, że nie występuje tu prosta zależność, że w identycznych warunkach wystąpią takie same zjawiska. Dlatego nie można mówić o stałości związków przyczynowych, a to w konsekwencji utrudnia ustalenie zależności między efektami a przyczynami. Zachowanie człowieka jest zależne od jego cech subiektywnej natury. Dlatego kwantytatywność wyników badań w zakresie zarządzania jest ograniczona, biorąc pod uwagę to, że w badaniach tych trzeba uwzględnić także czynniki jakościowe [Sudoł 2012, s. 80-83].

W niniejszej pracy badanie sondażowe zostało przeprowadzone na próbie 20 przedsiębiorstw w czerwcu 2012 r. Miało ono na celu zweryfikowanie poprawności konstrukcji kwestionariusza ankiety oraz przyjętej skali możliwych odpowiedzi. Zastosowano 2 - stopniową skalę pomiarową (tj. 1-istotny, 2-nieistotny). W związku ze zgłaszanymi przez respondentów uwagami dotyczącymi skali możliwych odpowiedzi, zmodyfikowano skalę z 2-stopniowej na **5 – stopniową skalę Likerta (1- nieistotny, 5- bardzo istotny)**. Należy podkreślić, że skala Likerta jest jedną z najczęściej stosowanych skal w badaniach marketingowych [Kaczmarczyk 2002, s. 127]. Dodatkowo przeprowadzono **analizę rzetelności skali metodą Alfa Cronbacha**, opartą na współczynnikach korelacji wszystkich pytań w ankiecie z ogólnym wynikiem tej skali. Jest to najczęściej stosowana technika pomiaru homogeniczności skali [Sagan 2004, s. 94]. Statystyka Alfa przyjmuje wartości od 0 do 1. Za rzetelną skalę uznaje się najczęściej, gdy statystyka Alfa osiąga wartość co najmniej 0,7 [Bedyńska i Cypryańska 2007a, s. 154 i 156]. **Z przeprowadzonej analizy wynika, że zastosowana 5-stopniowa skala Likerta jest rzetelna** (wartość współczynnika Alfa Cronbacha wynosi 0,97).

Kwestionariusz ankiety był jednakowy dla wszystkich przedsiębiorstw (*załącznik nr 1*) i składał się z części zasadniczej oraz metryczki. W części zasadniczej respondenci zostali poproszeni o ocenę 58 czynników biorąc pod uwagę ich wpływ na sukces przedsiębiorstwa w fazie rozpoczęcia działalności oraz obecnej sytuacji przedsiębiorstwa (co najmniej 10 lat na rynku). Ponadto zadano respondentom dwa pytania otwarte:

- Co wg Pani/Pana opinii świadczy o tym, czy przedsiębiorstwo odniosło sukces (z teoretycznego punktu widzenia)?
- Czy jeśli ktoś zadałby Pani/Panu pytanie czy Pani/Pana przedsiębiorstwo odniosło sukces, jaką udzieliłaby Pani/ udzieliłby Pan odpowiedź? (i dlaczego?)

Metryczka zawierała podstawowe informacje o przedsiębiorstwie, a w szczególności: przedmiot działalności, okres działalności, liczba zatrudnionych osób, wiek, płeć oraz wykształcenie przedsiębiorcy.

Przed realizacją badania pilotażowego oraz zasadniczego, przeszkolono ankierów z zakresu znajomości poruszanych zagadnień, aby uniknąć niewłaściwej interpretacji pytań, gdyby zaistniała konieczność wyjaśnienia pojęć respondentom.

Prowadzenie badań empirycznych uwarunkowane jest licznymi barierami oraz ograniczeniami, z uwagi na powszechnie znaną niechęć przedsiębiorstw do brania udziału w sondażach, wywiadach czy wypełniania różnego rodzaju ankiet. Zdarzają się również sytuacje, że podmioty gospodarcze decydujące się na udział w badaniu, udzielają jedynie odpowiedzi na wybrane zagadnienia, co ostatecznie znacznie zaciemnia obraz i ogranicza analizę wyników [Nowak 2012, s. 215].

Badaniem zasadniczym objęto wszystkie przedsiębiorstwa z zakupionych baz (łącznie 1886 przedsiębiorstw). Zostało ono przeprowadzone w dwóch etapach, z uwagi na problemy z uzyskaniem danych. W badaniu brali udział jedynie właściciele/ kierownicy przedsiębiorstw z analizowanego sektora.

Pierwszy etap badania został przeprowadzony w okresie od lipca do września 2012 r. Zgodę na udział w badaniu wyraziły jedynie 123 przedsiębiorstwa. W związku, z czym podjęto decyzję o ponownym przeprowadzeniu badania, celem zwiększenia odsetka odpowiedzi (*II etap badania*).

Drugi etap badania, na tej samej próbie z wyłączeniem podmiotów gospodarczych, które wyraziły zgodę na uczestnictwo w badaniu w I etapie, przeprowadzono w okresie od stycznia do lutego 2013 r.

Ostatecznie w badaniu udział wzięło 160 przedsiębiorstw, co stanowi 8,5% próby. Większość przeprowadzonych wywiadów przy wykorzystaniu metody CATI została

nagrana (około 97), przy czym ze względu na ochronę danych osobowych nagrania na CD nie zostaną załączone do niniejszej rozprawy w formie załącznika.

Nauki o zarządzaniu nie można pojmować, jako powiększającego się katalogu twierdzeń „ostatecznie prawdziwych”, ponieważ każde nowe osiągnięcie naukowe może w każdej chwili zostać wzbogacone innymi osiągnięciami [Sudoł 2012, s. 79]. Zdaniem autora rozprawy zrealizowane badanie nie powinno być postrzegane jako ostatecznie zakończone tj. warto te badania w przyszłości pogłębić i rozszerzyć.

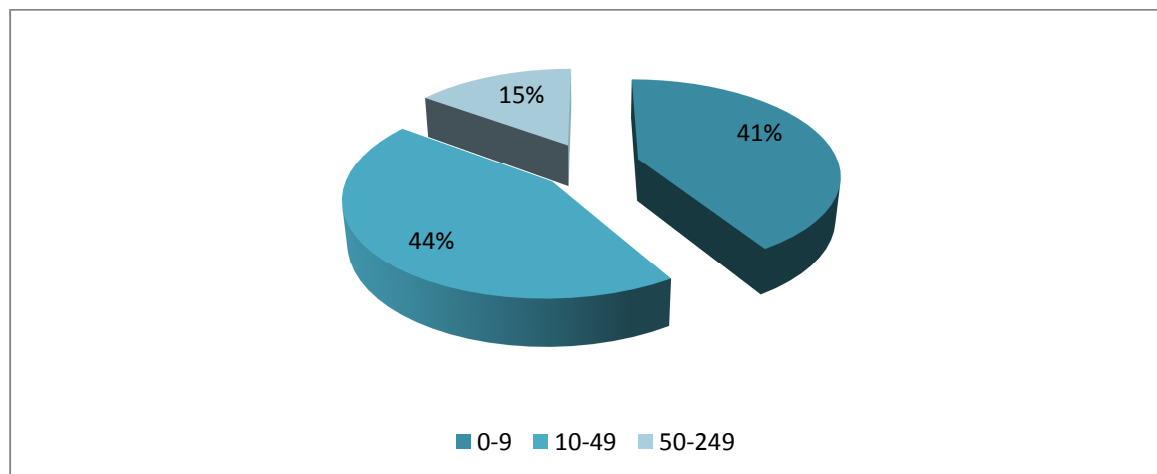
Kolejnym etapem procesu badania było opracowanie wyników, na potrzeby wnioskowania statystycznego. W celu weryfikacji hipotezy zerowej (H_0 : *nie ma istotnej różnicy w hierarchii czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim i MŚP z udziałem kapitału zagranicznego*) przeprowadzono **test dla porównania średnich z dwóch grup** (MŚP z kapitałem polskim oraz MŚP z udziałem kapitału zagranicznego). **Szczegółową charakterystykę tego testu zaprezentowano w rozdziale piątym.**

Wszystkie obliczenia statystyczne wykonano w programie SPSS.

4.4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

W badaniu zgodę wyraziło 160 przedsiębiorstw, co stanowi 8,5% badanej próby, z tego 41% to mikroprzedsiębiorstwa, 44% małe przedsiębiorstwa oraz 15% średnie przedsiębiorstwa.

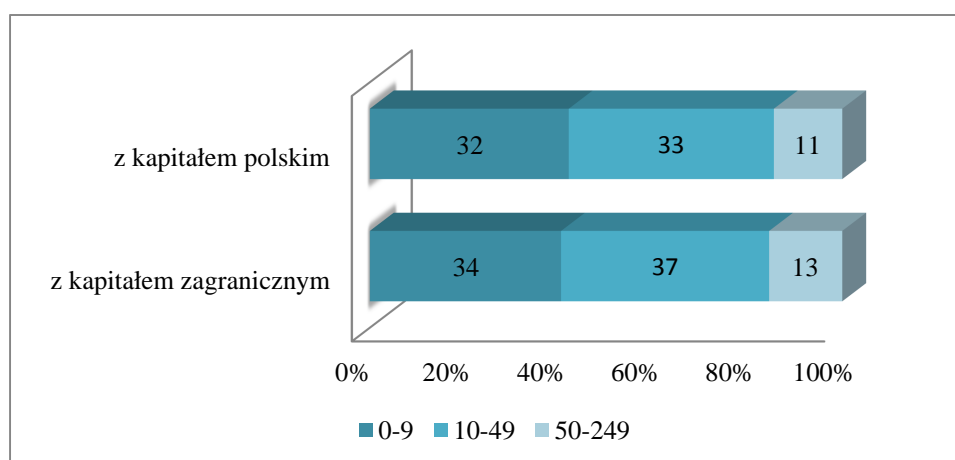
Rys. nr 36. Struktura badanych przedsiębiorstw wg liczby zatrudnionych



Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę występowanie kapitału zagranicznego w strukturze kapitałowej przedsiębiorstwa w badaniu zgodę wyraziły 84 przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym. Pozostałą część stanowiły przedsiębiorstwa z udziałem kapitału polskiego (rysunek nr 37).

Rys. nr 37 Liczba i struktura badanych przedsiębiorstw biorąc pod uwagę rodzaj kapitału i liczbę zatrudnionych



Źródło: opracowanie własne

Tabela nr 22. Struktura badanych przedsiębiorstw wg wybranych cech

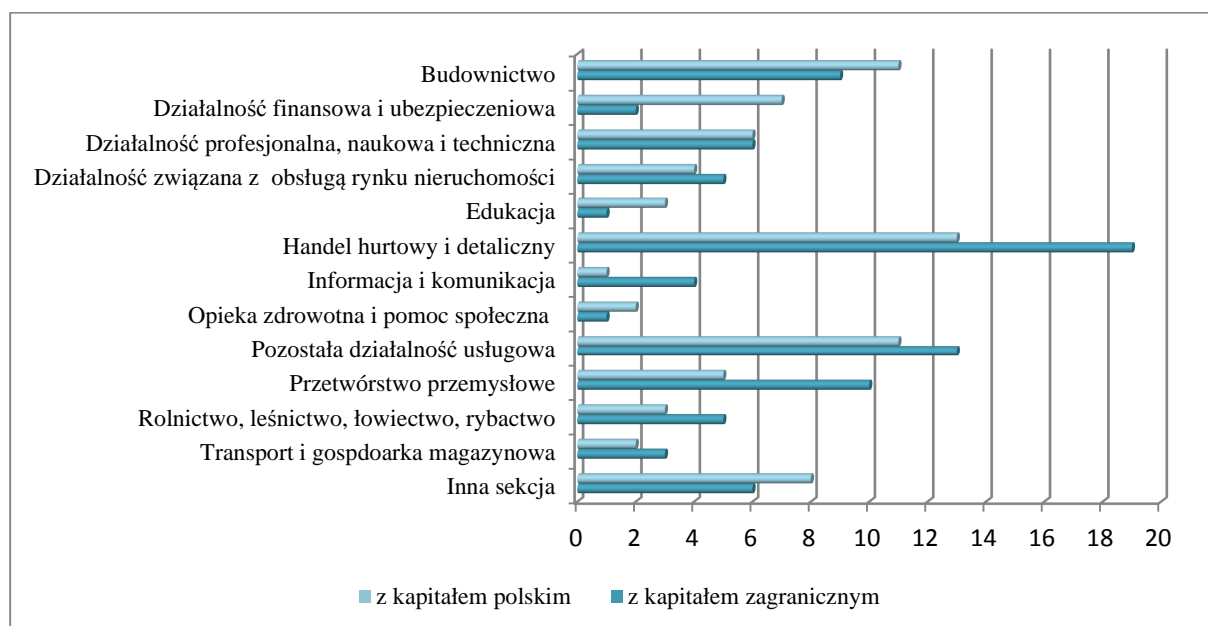
Płeć respondenta	Struktura
kobieta	41%
mężczyzna	59%
Wykształcenie	Struktura
wyższe	86%
średnie	14%
zawodowe	1%
Udział kapitału zagranicznego w strukturze kapitałowej przedsiębiorstwa (obecnie)	Struktura
tak	53%
nie	48%
Udział kapitału zagranicznego w strukturze kapitałowej przedsiębiorstwa (w przeszłości)	Struktura
tak	44%
nie	56%

Źródło: opracowanie własne

Warto zwrócić uwagę na to, że tylko 44% badanych przedsiębiorstw w przeszłości posiadało w swojej strukturze kapitałowej kapitał zagraniczny (tabela nr 22). Nasuwa się tu pytanie: Co skłoniło pozostałe 9% przedsiębiorstw, że zdecydowały się nawiązać współpracę z inwestorem zagranicznym i obecnie w swojej strukturze kapitałowej posiadają kapitał zagraniczny? Czy nawiązanie współpracy z inwestorem zagranicznym postrzegane jest przez badane przedsiębiorstwa, jako kluczowy czynnik sukcesu? Autor badań postara się odpowiedzieć na te pytania w dalszej części rozprawy.

W badanej grupie przedsiębiorstw stosunkowo największy udział posiadały przedsiębiorstwa prowadzące działalność w sekcjach *Handel i naprawy* (20%), *Pozostała działalność usługowa* (15%) i *Budownictwo* (13%). Na czwartym miejscu pod względem udziału badanych przedsiębiorstw ogółem uplasowała się sekcja *Przetwórstwo przemysłowe* (9%). Z kolei na piątym miejscu sekcja *Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna* (8%), a na szóstym miejscu sekcje *Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości* (6%) i *Działalność finansowa i ubezpieczeniowa* (6%). Pozostałe sekcje były wyraźnie mniej liczne.

Rys. nr 38. Liczba badanych przedsiębiorstw wg podstawowego rodzaju działalności (wg Polskiej Klasyfikacji Działalności 2007)



Źródło: opracowanie własne

Autor rozprawy jest świadomy, że dla każdej sekcji gospodarki można wyodrębnić czynniki sukcesu, ściśle związane z jej specyfiką. Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury zidentyfikowano czynniki sukcesu wspólne dla przedsiębiorstw z sektora MŚP, niezależnie od sekcji gospodarki, w której prowadzą one swoją działalność. Tylko te czynniki poddano badaniu.

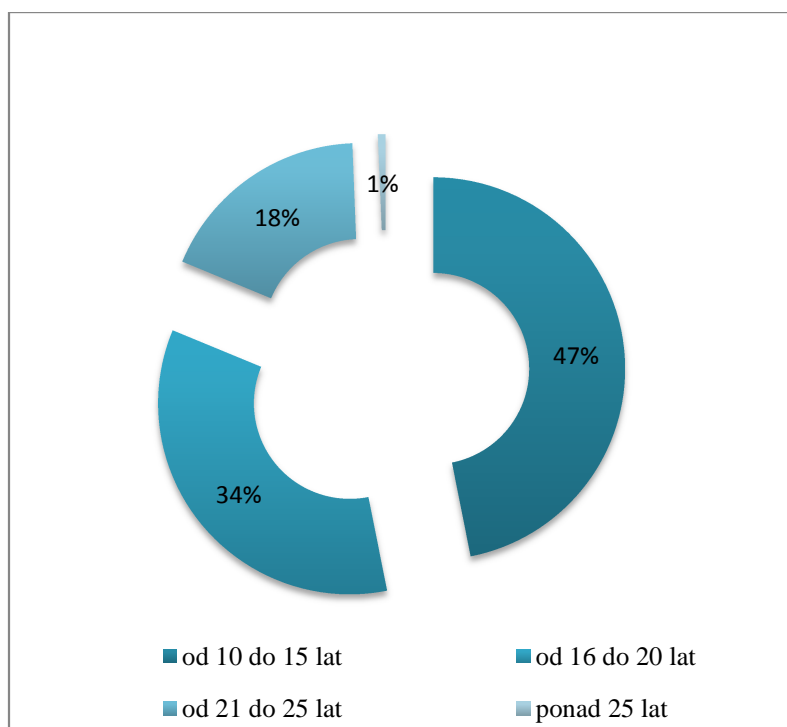
Tabela nr 23. Liczba badanych przedsiębiorstw wg okresu działalności

Okres działalności	Liczba przedsiębiorstw
od 10 do 15 lat	75
od 16 do 20 lat	55
od 21 do 25 lat	29
ponad 25 lat	1
Razem	160

Źródło: opracowanie własne

Przedsiębiorstwa poddane badaniu charakteryzują się różnym okresem działalności. Najwięcej badanych przedsiębiorstw funkcjonowała na rynku od 10 do 25 lat, a tylko jedno przedsiębiorstwo 29 lat.

Rys. nr 39. Struktura badanych przedsiębiorstw według okresu działalności

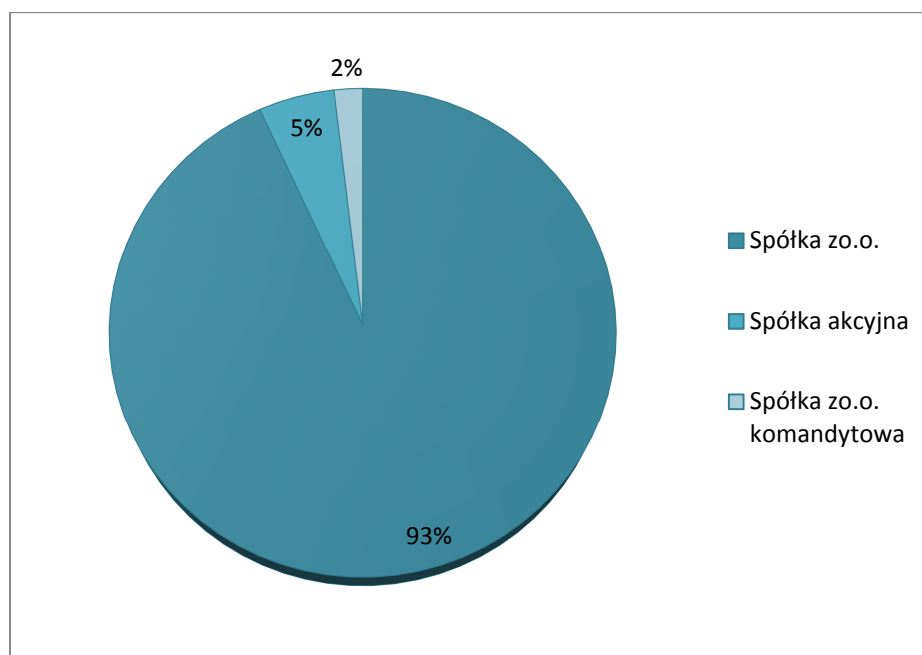


Źródło: opracowanie własne

Nasuwa się tu pytanie, czy nie można było ograniczyć badania jedynie do przedsiębiorstw charakteryzujących się zbliżonym okresem funkcjonowania na rynku np. 10-12 lat? Zdaniem autora badań, można było, lecz mając na uwadze, że ogółem MŚP z kapitałem zagranicznym w Poznaniu funkcjonujących na rynku co najmniej 10 lat (posiadających telefon) łącznie jest zaledwie 886, autor badań musiałby bardzo ograniczyć próbę, co w konsekwencji mogłoby spowodować jeszcze większe problemy z uzyskaniem danych. Należy również podkreślić, że nawet, jeśli poddano by badaniu jedynie przedsiębiorstwa o podobnym okresie działalności, nie oznaczałoby to, że badane przedsiębiorstwa znajdują się w tej samej fazie rozwoju.

Analizując formę prawną badanych przedsiębiorstw w strukturze badanych podmiotów gospodarczych dominowały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (rys. 40).

Rys. nr 40. Struktura badanych przedsiębiorstw według formy prawnej



Źródło: opracowanie własne

Tylko niewielki odsetek badanych przedsiębiorstw stanowiły spółki akcyjne i spółki z o.o. komandytowe.

W kolejnym rozdziale zostaną zaprezentowane wyniki badań empirycznych.

Rozdział V

Czynniki sukcesu MŚP – wyniki badań empirycznych

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie wyników badania empirycznego. Rozdział podzielono na pięć części. W pierwszym podrozdziale przedstawiono definicje badanych czynników sukcesu. W kolejnym podrozdziale wyjaśniono, czym jest sukces w opinii badanych przedsiębiorstw. W trzecim i czwartym podrozdziale przedstawiono hierarchię czynników sukcesu badanych przedsiębiorstw, a w ostatnim podrozdziale dokonano analizy porównawczej czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim i z udziałem kapitału zagranicznego oraz zweryfikowano hipotezę badawczą.

5.1. Charakterystyka badanych czynników sukcesu

W wyniku krytycznej analizy literatury zidentyfikowano 58 czynników sukcesu, które poddano badaniu opinii MŚP.

Tabela nr 24. Czynniki sukcesu (a)

L.p.	Nazwa czynnika sukcesu
1	Wykwalifikowani pracownicy
2	Efektywność pracowników
3	Lojalność pracowników
4	Jedność celów pracowników i organizacji
5	Szkolenie personelu
6	Atmosfera kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa (zaufanie i budowanie dobrych relacji interpersonalnych)
7	Sprawny przepływ informacji między pracownikami a kierownikiem/właścicielem firmy
8	Orientacja na uczenie się
9	Zdolności (kompetencje) menedżerskie/ właściciela firmy
10	Styl kierowania zespołem
11	Skłonność do podejmowania ryzyka
12	Nastawienie na rozwój (przedsiębiorstwa)
13	Otwartość na zmiany
14	Systemy motywacji personelu

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literatury

Tabela nr 24. Czynniki sukcesu (b)

L.p.	Nazwa czynnika sukcesu
15	Wiedza specjalistyczna
16	Doświadczenie w branży
17	Wsparcie ze strony rodziny/bliskich
18	Zastosowane metody i koncepcje zarządzania
19	Kapitał finansowy (własny)
20	Kredyty bankowe (możliwość kredytowania działalności)
21	Dofinansowanie z UE
22	Rentowność (np. sprzedaży, kapitału)
23	Stan techniczny przedsiębiorstwa
24	Nowoczesne technologie
25	Systemy informatyczne
26	Lokalizacja firmy
27	Elastyczna struktura organizacyjna
28	Poziom biurokracji
29	Określenie misji i wizji firmy
30	Zdefiniowanie celów i metod ich osiągnięcia
31	Doskonalenie produktów / usług
32	Doskonalenie procesów w organizacji
33	Koncentracja na obszarze specjalizacyjnym firmy
34	Koncentracja na wybranym segmencie rynku
35	Działanie w niszy rynkowej
36	Wprowadzanie innowacji na rynek
37	Budowanie trwałych relacji z klientem
38	Zdobywanie nowych partnerów, odbiorców
39	Nowoczesne kanały dystrybucji produktów/usług
40	Postrzeganie internacjonalizacji, jako szansy na dalszy wzrost (np. eksport)
41	Orientacja na wyniki (np. zrealizowanie postawionych celów)
42	Kultura organizacyjna (jasno opisująca kluczowe wartości)
43	Informacja o rynku i preferencjach klientów
44	Patenty i inne prawa własności intelektualnej
45	Związki kooperacyjne z innymi przedsiębiorstwami (powiązania sieciowe)
46	Wizerunek firmy
47	Udział w rynku
48	Polityka marketingowa
49	Znajomość marki wśród klientów
50	Jakość produktów/usług
51	Cena produktów/usług
52	Usługi posprzedażowe
53	Dywersyfikacja działalności (np. nowe rynki, nowe produkty, nowe obszary działalności)

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literatury

Tabela nr 24. Czynniki sukcesu (c)

L.p.	Nazwa czynnika sukcesu
54	Wykorzystanie okazji pojawiających się na rynku
55	Nawiązanie współpracy z inwestorem zagranicznym
56	Ulgi podatkowe
57	Polityka wspierania przedsiębiorczości
58	Wycucie koniunktury gospodarczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literatury

Wyodrębnione czynniki podzielono na następujące grupy: kapitał intelektualny wewnętrzny (ludzki, organizacyjny), kapitał intelektualny zewnętrzny (rynkowy), kapitał fizyczny, kapitał finansowy i rentowność, czynniki strategiczne/zarządcze, orientacja marketingowa i sprzedaż, innowacyjność, informacja, pozycja rynkowa, pozostałe czynniki. Zidentyfikowane czynniki poddano krótkiej charakterystyce.

Kapitał intelektualny (wewnętrzny)

Wiedzę organizacyjną tworzy wiele zasobów, określanych mianem kapitału intelektualnego. Tworzą go dwie kategorie aktywów niematerialnych: kapitał ludzki oraz organizacyjny (strukturalny). *Kapitał ludzki* to połączona wiedza, umiejętności, zdolności pracowników do sprawnego wykonywania zadań. Z kolei *kapitał strukturalny* tworzy struktura organizacyjna, patenty oraz wszystko to, co jest zdolnością przedsiębiorstwa i wspiera produktywność pracowników. Kapitał organizacyjny stwarza okazję do dzielenia się wiedzą, a inwestycje w niego mają na celu podnoszenie poziomu efektywności pracowników [Gierszewska, Olszewska, Skonieczny 2013, s. 150-152 i Łobos i Puciato 2013, s. 90].

a) Kapitał ludzki

- **Pracownicy:** *kwalifikacje (w tym wiedza specjalistyczna, doświadczenie w branży), efektywność i lojalność, jedność celów pracowników i organizacji,*
- **Menedżer/ właściciel:** *zdolności (kompetencje), w tym skłonność do podejmowania ryzyka, otwartość na zmianę, wiedza specjalistyczna, doświadczenie w branży,*

Sukces przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od unikatowych wiązek zasobów będących w jego posiadaniu [Łobos i Puciato 2013, s. 199]. Jednym z tych zasobów są ludzie, a dokładnie ich *kompetencje*, postrzegane jako ogół wiedzy oraz umiejętności. Jest to najogólniejsza definicja kompetencji. W szerszym znaczeniu kompetencje związane są nie tylko z kwalifikacjami, wykształceniem i doświadczeniem zawodowym, ale i praktycznym

aspektem ich wykorzystania [Bartkowiak 2011 s. 131]. Problematyka kompetencji w literaturze przedmiotu omawiana jest w ujęciu indywidualnym (kompetencje utożsamiane są z wiedzą, umiejętnościami i uzdolnieniami pracowników) oraz organizacyjnym (dotyczy organizacji jako całości) [Łobos i Puciato 2013, s. 199]. Ważną kwestią związaną z podnoszeniem kompetencji pracowników (np. w wyniku specjalistycznych szkoleń, kursów) jest ich lojalność względem przedsiębiorstwa.

Pojęcie *lojalność* utożsamiane jest z postawą zgodną z przepisami prawa, praworządnością, wiernością, prawomyślnością oraz rzetelnością w stosunkach z ludźmi. Lojalność jest więc postrzegana, jako postawa lub stosunek do obiektu oraz jako pewien rodzaj zachowania [Urban i Siemieniako 2008, s. 9]. Lojalność pracowników względem przedsiębiorstwa to poczucie więzi oraz przywiązania do przedsiębiorstwa [Rudawska 2005, s. 27]. Zdaniem autora rozprawy, lojalny pracownik to osoba w pełni zaangażowana w realizację celów przedsiębiorstwa, odczuwająca satysfakcję z przynależności do przedsiębiorstwa i pozostająca w nim nawet w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo przechodzi kryzys.

- *Efektywność pracowników*

Pod pojęciem efektywności należy rozumieć stosunek tego co jest, do tego co powinno być (pewnego standardu), wyrażony w procentach. Efektywność pracowników w literaturze utożsamiana jest z wydajnością [Piotrowski 2005, s. 632]. Efektywność pracowników to inaczej pozytywnie oceniona wartość wyników ich pracy [Łasiński 2003, s. 52].

b) Kapitał organizacyjny

- *Elastyczna struktura organizacyjna i poziom biurokracji*

Struktura organizacyjna to logiczne powiązanie komórek organizacyjnych (w formie pozwalającej w sposób sprawny osiągnąć cele organizacji) [Krzakiewicz 1996, s. 7]. To całościowy stosunek pomiędzy jakąś całością a jej elementami (lub pomiędzy elementami jakiejś całości). Całościowy stosunek jest rozpatrywany z określonego względu [Kraśniak 2012, s. 12]. Elementami struktury organizacyjnej są części organizacji, posiadające cechy systemu organizacyjnego, które nie funkcjonują w oderwaniu od organizacji (np. stanowiska pracy i komórki organizacyjne) [Sikorski 2009, s. 94].

- *Patenty i inne prawa własności intelektualnej*

Patenty stanowią ochronę prawną udzieloną przez państwo w zakresie własności intelektualnej. Własność intelektualna definiowana jest jako idea, wynalazek, dzieło sztuki, muzyki czy literatury i technologia, które przyjmują postać niematerialną w chwili ich powstania, a następnie przyjmują również formę materialną w postaci produktów. To inaczej zbiór niematerialnych efektów ludzkiej działalności, przyjmujący formę materialną z chwilą jego zastosowania do produkcji produktów/ usług. Z pojęciem własności intelektualnej związane są prawa własności intelektualnej, rozumiane jako zbiór egzekwowalnych prawnie interesów dotyczących własności intelektualnej, które dana jednostka może posiadać [Zaborowska 2009, s. 13-16].

- *Kultura organizacyjna (jasno opisująca kluczowe wartości) w tym, szkolenie personelu, orientacja na uczenie się, atmosfera kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa (zaufanie i budowanie dobrych relacji interpersonalnych), sprawny przepływ informacji między pracownikami a kierownikiem/właścicielem firmy, orientacja na wyniki (np. zrealizowanie postawionych celów).*

Ważnym obszarem kapitału intelektualnego jest *kultura organizacyjna* przedsiębiorstwa definiowana jako system składający się z różnych elementów, między którymi istnieją określone zależności. Elementami tymi są wzory myślenia (założenia kulturowe, wartości oraz normy społeczne), wzory zachowań oraz symbole (dzięki którym, utrwała się i upowszechnia wzory myślenia oraz zachowania członków organizacji) [Sikorski 2009, s. 157].

Sukces przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od rozwoju wiedzy i umiejętności jego pracowników, ponieważ kompetencje pracowników są istotnym czynnikiem konkurencyjności i produktywności. Jedną z najbardziej praktykowanych metod doskonalenia zasobów ludzkich są *szkolenia*, definiowane jako krótkoterminowe działanie o charakterze edukacyjnym. Ich celem jest wykształcenie u danej osoby wiedzy, postaw i umiejętności koniecznych do spełnienia aktualnych oraz przyszłych wymagań związanych z danym stanowiskiem pracy [Moczydłowska 2010, s. 81].

Kolejnym zidentyfikowanym czynnikiem sukcesu jest *atmosfera kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa (zaufanie i budowanie dobrych relacji interpersonalnych)*. Zaufanie w przedsiębiorstwie, to chęć ufającego do bycia zależnym od działań innej osoby (powiernika), oparta na oczekiwaniu, że powiernik wykona powierzone zadania, niezależnie od tego czy będzie monitorowany i kontrolowany przez ufającego. To wiara, że druga strona nie będzie działała przeciwko ufającej przedsiębiorstwu, będzie wiarygodna i będzie

zachowywać się w sposób powszechnie akceptowany oraz przewidywalny [Łobos i Puciato 2013, s. 122-123]. Zaufanie stanowi element kapitału społecznego i fundament interakcji społecznych w organizacji [Bogdøl 2012, s. 40]. Proces tworzenia zaufania w przedsiębiorstwie kształtuje się na podstawie oddziaływania następujących wymiarów:

- a) zaufania kalkulacyjnego – opartego na kalkulacji korzyści oraz kosztów wynikających z danej relacji (dominacja tego wymiaru świadczy o dobrym systemie motywacyjnym i tożsamości organizacyjnej),
- b) zaufania osobowościowego – opartego na strukturze osobowości człowieka,
- c) zaufania instytucjonalnego – opartego na formalnych relacjach, polegającego na budowaniu zaufania w wyniku formalnych zabezpieczeń dających poczucie bezpieczeństwa,
- d) zaufania percepcyjnego – opartego na postrzeganiu zachowania ludzi i ich cech poznawczych,
- e) zaufania opartego na wiedzy – rozwijającego się na podstawie doświadczenia oraz procesu uczenia się [Łobos i Puciato 2013, s. 128].

Program kształtowania zaufania w przedsiębiorstwie powinien opierać się na: *wizji przedsiębiorstwa*, *wartościach organizacyjnych* (zaufanie powinno być promowane przez kierownictwo oraz powinno być elementem osobowości organizacyjnej), *systemie wynagradzania* (atmosferę zaufania kreuje sprawiedliwy system wynagradzania, oparty na obiektywnych danych), *środowisku pracy* (chodzi o klimat organizacyjny oraz warunki pracy, które mogą wzbudzić zaufanie lub nieufność pracowników), *zarządzaniu zasobami ludzkimi* (zaufanie kreuje się w wyniku podejmowania decyzji obiektywnych w obszarze m.in. związanym z rozwojem, systemem awansu - niedoceniecie pracowników może skutkować ich rezygnacją z pracy oraz utratą talentów), *sposobie podejmowania decyzji* (partycypacja oraz delegowanie uprawnień są istotnymi kwestiami wpływającymi na rozwój zaufania w przedsiębiorstwie) [Łobos i Puciato 2013, s. 128 i 129]. Zaufanie współdecyduje o jakości zarządzania, ma wpływ na wydajność i lojalność pracowników czy skłonność do opuszczania organizacji. Brak zaufania do pracowników zwiększa koszty kontroli, wpływa negatywnie na atmosferę w pracy i przyczynia się do większej fluktuacji pracowników [Bogdøl 2012, s. 42].

Następnym zidentyfikowanym czynnikiem sukcesu jest *sprawnny przepływ informacji między pracownikami a kierownikiem/właścicielem firmy*. Efektywna komunikacja stanowi istotną rolę w kreowaniu zaangażowania emocjonalnego pracowników oraz wywołuje racjonalne jego zaangażowanie. Znajduje to odzwierciedlenie m.in. w pozytywnym

wyrażaniu się o przedsiębiorstwie, chęci pozostania w nim oraz przyczynia się do jego sukcesu [Schulz 2009, s. 315-316].

Wśród czynników sukcesu można również wymienić *orientację na wyniki* oraz *orientację na uczenie się*. Główną ideą orientacji na wyniki jest zasada gospodarności (racjonalności). Przedsiębiorstwo funkcjonujące na konkurencyjnym rynku powinno respektować zasadę gospodarności, bowiem orientacja na wyniki jest trwale związana z naturą przedsiębiorstwa. W tym przypadku przedsiębiorstwo postrzegane jest jako podmiot służący celom zarobkowym [Lichtarski 2008, s. 53]. Orientacja na wyniki może być również związana ze stopniem realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa [Brzozowski 2012, s. 31].

Strategiczny charakter zasobów ludzkich oraz globalna konkurencja i tempo przeobrażeń w sferze ekonomicznej, technologicznej, społecznej, politycznej, wymaga ustawicznego uczenia się organizacji oraz jednostek. Przyczynia się to m.in. do powiększenia wartości kapitału społecznego oraz stwarza szansę osiągnięcia przez organizację przewagi konkurencyjnej [Hasińska 2001, s. 108-109]. W związku z powyższym orientacja na uczenie się jest istotna z punktu widzenia osiągnięcia przez organizację sukcesu na rynku. Termin orientacja jest rozumiany jako dążenie do rozwoju posiadanej wiedzy oraz umiejętności [Bartkowiak 1999, s. 8].

Kapitał intelektualny (zewnętrzny, relacyjny)

a) Kapitał rynkowy

- *Pozycja rynkowa (udział w rynku)*

Udział w rynku pozwala na porównanie siły konkurencyjnej każdej marki. Można go wyrazić przy pomocy m.in. takich wskaźników jak:

- *udział w rynku w ujęciu ilościowym* – to wielkość sprzedaży przedsiębiorstwa lub marki wyrażony jako procent całkowitej sprzedaży na rynku odniesienia,
- *udział w rynku w ujęciu wartościowym* – ustala się na podstawie wartości obrotów, a nie jednostek sprzedaży,
- *udział w rynku obsługiwany* – jest liczony w stosunku do sprzedaży w segmencie rynku obsługiwany przez przedsiębiorstwo,
- *względny udział w rynku* – ustala się na podstawie sprzedaży przedsiębiorstwa i sprzedaży jego konkurentów [Lambin 2001, s. 162-163].

- *Budowanie trwałych relacji z klientem, zdobywanie nowych partnerów, odbiorców*

Kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa jest orientacja na klienta, polegająca na dążeniu do zaspokojenia potrzeb klientów, lepiej niż mogliby to uczynić konkurenci oraz budowanie trwałych relacji z klientem. Relacje z klientem są istotnym obszarem zewnętrznego kapitału intelektualnego, jednak mając na uwadze turbulentne otoczenie, w którym przedsiębiorstwa funkcjonują oraz duże zróżnicowanie oferowanych produktów i intensyfikację działań promocyjnych, kształtowanie więzi klientów z przedsiębiorstwem jest bardzo trudne. Ważnymi aspektami w budowaniu relacji z klientami są satysfakcja transakcyjna oraz satysfakcja skumulowana, które wpływają na globalne zadowolenie klienta z nabywanego produktu. Satysfakcja transakcyjna związana jest z krótkotrwałymi doświadczeniami klienta z produktem przedsiębiorstwa w okresie od transakcji do transakcji, a najważniejszymi determinantami tego rodzaju satysfakcji są emocje. Z kolei doświadczenia klienta są podstawowym atrybutem satysfakcji skumulowanej [Łobos i Puciato 2013, s. 129 - 134]. Ponadto w warunkach rosnącej konkurencji, również tej o międzynarodowym zasięgu, wzrasta na znaczeniu profesjonalna obsługa klienta, wymagająca ciągłego procesu uczenia się oraz podnoszenia kwalifikacji przez pracowników [Olszewska i Kubicka 2010, s. 11].

- *Wizerunek przedsiębiorstwa*

Termin *wizerunek* pochodzi z języka łacińskiego *imago*, co oznacza wzór, obraz, odbicie [Altkorn 2004, 13-14]. Wizerunek przedsiębiorstwa jest tym co ludzie myślą o przedsiębiorstwie tj. jest to sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez odbiorców, którzy się z nim stykają. To subiektywna ocena uczestników komunikacji z przedsiębiorstwem [Dołhasz 2011, s. 41], stanowiąca wielowymiarowy obraz o przedsiębiorstwie, powstały na podstawie wszelkich posiadanych informacji na jego temat [Budzyński 2012, s. 25]. Innymi słowy jest to percepcja danego przedsiębiorstwa przez różnych odbiorców, a wyobrażenie o nim jest kształtowane na podstawie całokształtu jego działań [Skowronek 2012, s. 28].

- *Znajomość marki wśród klientów*

Marka to znak towarowy tj. oznaczenie (które można zaprezentować w sposób graficzny) nadawane do odróżnienia produktów przedsiębiorstwa od produktów konkurencyjnych. Najczęściej marka składa się z części słownej (nazwy marki) i oznaczenia graficznego (symbolu marki) [Łobos i Puciato 2013, s. 117 oraz Tarczydło 2011 s. 274-275].

- *Związki kooperacyjne z innymi przedsiębiorstwami (powiązania sieciowe)*

Kooperacja to forma współpracy samodzielnych przedsiębiorstw. To układ wzajemnych, współzależnych oraz jednoznacznych relacji kooperowania i konkurencji między konkurentami, którzy posiadają odrębność organizacyjną. Wybory strategiczne

dotyczące kooperacji można rozpatrywać w układzie horyzontalnym oraz pionowym. W układzie horyzontalnym wybory te związane są z powiązaniem materialnymi i niematerialnymi (know-how). Z kolei w układzie pionowym wybory strategiczne dotyczą funkcji poprzedzających/ następczych w stosunku do realizowanych przez przedsiębiorstwo [Urbanowska-Sojkin 2011, s. 50-52].

Sieci przedsiębiorstw są uznawane za ważny mechanizm współpracy dla osiągnięcia wysokiej efektywności oraz innowacyjności i adaptacji [Olszewska i Kubicka 2010, s. 11]. Sieć to celowo wyodrębniony zbiór elementów, posiadających określone cechy i powiązanych różnorodnymi sprzężeniami, umożliwiającymi realizację efektów synergicznych. Elementami sieci mogą być np. ludzie, części lub całe przedsiębiorstwa. Rozwój sieci może nastąpić w wyniku powiększenia liczby elementów sieci, rozbudowy powiązań, rekonfigurację elementów [Pierścionek 2011, s. 397]. Sieciowe formy przedsiębiorstw umożliwiają koncentrację na kluczowych kompetencjach. Wśród sieciowych form organizacyjnych można wymienić m.in. zrzeszenia i stowarzyszenia, sieci outsourcingowe, sieci klastrowe oraz sieci zaliansowanych przedsiębiorstw [Pierścionek 2011a, s. 20].

Kapitał fizyczny

▪ *Stan techniczny przedsiębiorstwa*

Przy realizacji celów przedsiębiorstwa ważną kwestię stanowi stan techniczny posiadanych zasobów (maszyn, urządzeń oraz obiektów budowlanych), które powinny być używane zgodnie z przeznaczeniem. W celu niedopuszczenia do nadmiernego pogorszenia właściwości użytkowych maszyn, urządzeń i obiektów budowlanych zleca się kontrole okresowe (np. przeglądy techniczne).

▪ *Systemy informatyczne*

System informatyczny jest elementem systemu informacyjnego, w którym proces przepływu danych oraz ich przetwarzanie odbywa się przy wykorzystaniu technik komputerowych [Janczak 2011, s. 18]. Przez system informacyjny należy rozumieć wyodrębniony czasowo oraz przestrzennie układ przetwarzania informacji, stanowiący zbiór celowo powiązanych ze sobą elementów takich jak: metody gromadzenia oraz przetwarzania danych, źródła danych, środki materialne oraz ludzie, kanały przepływu informacji i miejsce przeznaczenia informacji [Sojkin 2009, s. 17].

▪ *Lokalizacja firmy*

Lokalizacja ujmowana jest procesowo, jako czynności związane z dokonaniem wyboru miejsca prowadzenia działalności gospodarczej. Rezultat tego procesu również nazywa się lokalizacją. Lokalizacja, jako proces może mieć charakter *bierny* (nie bierze się

pod uwagę innych miejsc prowadzenia działalności gospodarczej, w związku, z czym nie porównuje się walorów lokalizacyjnych innych miejsc) lub *czynny* (wybór lokalizacji dokonuje się spośród zbioru potencjalnych miejsc prowadzenia działalności). Można wyróżnić:

- *lokalizację szczegółową przedsiębiorstwa* – to miejsce, na którym jest prowadzona działalność gospodarcza i usytuowanie tego miejsca względem innych elementów przestrzeni,
- *lokalizację ogólną* – to jednostka osadnicza lub administracyjna (np. dzielnica dużego miasta, gminy, powiatu, województwa, państwa itp.) [Godlewska-Majkowska 2013, s. 12].

Kapitał finansowy i rentowność

▪ *Kapitał finansowy (własny)*

Kapitał własny stanowi ważne źródło finansowania aktywów [Sawicki 2009, S. 57], które ujmowane jest w bilansie po stronie pasywów. Kapitałem tym jest ta część aktywów przedsiębiorstwa, która należy do właścicieli kapitału zainwestowanego w przedsiębiorstwie [Krzemińska 2005, s. 33-34]. Jego wartość można ustalić odejmując od wartości składników aktywów, wartość składników kapitału obcego tj. zobowiązań i rezerw [Cisek i Wakula 2011, s. 26]. Kapitał własny dzieli się na *kapitał podstawowy* (stanowiący tę część aktywów, którą wnieśli do przedsiębiorstwa jego założyciele), *kapitały rezerwowe* (zapasowy i rezerwowy - odzwierciedlające przyrost majątku sfinansowanego wygospodarowanym zyskiem) oraz *zysk (lub stratę)* [Messner i Pfaff 2010, s. 29].

▪ *Kredyty bankowe (możliwość kredytowania działalności)*

Kredyt bankowy to umowa zawarta w formie pisemnej między kredytodawcą (bankiem) a kredytobiorcą na określoną kwotę środków pieniężnych, przeznaczoną na określony cel [Korczyński 2013, s. 18]. Kredytowanie to z kolei udostępnienie kredytobiorcy przyznanej kwoty pieniężnej przez bank na podstawie zawartej umowy kredytowej [Dziawgo i Zawadzki 2011, s. 86]. Segmentacji kredytów bankowych można dokonać m.in. wg następujących kryteriów:

- rodzaj kredytobiorcy – kredyty mikro, małe, średnie, duże,
- region kredytu – kredyty zagraniczne, w regionach przemysłowych, rolniczych,
- rodzaj kredytu – kredyty operacyjne, inwestycyjne, hipoteczne itp;
- termin zapadalności – kredyty krótkoterminowe, długoterminowe,
- waluta kredytu – krajowe i zagraniczne [Pyka, Cichorska i Cichy 2012, s. 11].

- *Dofinansowanie z UE*

Przedsiębiorstwa z sektora MŚP mogą starać się o pozyskanie środków pieniężnych z programów wsparcia, które można podzielić m.in. na następujące kategorie:

- fundusze strukturalne np. Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego oraz Europejski Fundusz Społeczny,
- możliwości finansowania tematycznego – to rodzaj finansowania ukierunkowany tematycznie (np. edukacja, środowisko, badania),
- instrumenty finansowe oraz wsparcie internacjonalizacji MŚP [Komisja Europejska 2012, s. 2-3].

- *Rentowność (np. sprzedaży, kapitału)*

Rentowność to relatywna wielkość wyniku finansowego, która odzwierciedla opłacalność prowadzonej działalności gospodarczej. Rentowność jest wielkością względną i nie należy jej utożsamiać tylko z wynikiem finansowym (zyskiem). Jest ona wyrazem opłacalności finansowej działalności gospodarczej, zaangażowanego w tą działalność kapitału własnego, obrotu, zasobów ludzkich czy aktywów [Stępień 2008, 35-36].

Czynniki strategiczne/ zarządcze:

- *Określenie misji i wizji firmy*

Misja to najbardziej ogólny cel przedsiębiorstwa, będący deklaracją stanowiącą odpowiedź na pytanie, czym jest dane przedsiębiorstwo, czym chce być oraz jakich wartości przestrzega [Olszewska 2008, s. 23]. Misja określa sens egzystencji przedsiębiorstwa. Pojęcie to wiąże się z pojęciem wizji firmy.

Wizja firmy to wyobrażenie o jej przyszłości, celach i kierunkach rozwoju, zaprezentowanych, jako określony pożądany stan. To pożądany obraz przyszłości firmy oraz jej miejsca w otoczeniu [Pierścionek 2011, s. 74].

- *Zdefiniowanie celów i metod ich osiągnięcia*

Racjonalne funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku wymaga umiejętnego zarządzania nim. Zarządzanie przedsiębiorstwem powinno koncentrować się na identyfikacji oraz realizacji wytyczonych celów. Cel jest punktem wyjścia każdej działalności gospodarczej oraz elementem motywującym każdego działania. Celem przedsiębiorstwa (w najbardziej ogólnych kategoriach) jest dążenie do maksymalnego powodzenia [Stępień 2008, s. 11]. Istotną rolę w realizacji celów odgrywa strategia działania. Strategia to zbiór wyborów związanych z celami i sposobami ich osiągnięcia oraz ramy zasadniczych celów i środków [Armstrong 2010, s. 35-36]. Cele można podzielić na:

- strategiczne - cele charakteryzujące się długim horyzontem czasowym, które wytyczają pole do konkretnych działań i ustalania celów szczegółowych,
- taktyczne - cele wytyczone dla menedżerów średniego szczebla,
- operacyjne - cele określone dla niższego szczebla organizacji [Olszewska 2008, s. 26].

- *Koncentracja na obszarze specjalizacyjnym firmy*

Specjalizacja to biegłość w określonej dziedzinie. Istotną rolę odgrywają tu kompetencje przedsiębiorstwa, szczególnie te wyróżniające się. Dzięki specjalizacji, przedsiębiorstwo koncentruje swoje działania tylko w zakresie określonych funkcji, obszaru działalności, segmentu klientów czy asortymentu produktów. Strategiczne wybory związane ze specjalizacją związane są m.in. z:

- technologią produkcji,
- portfelem produktów (jego szerokością, głębokością oraz długością, markowaniem i opakowaniami) oraz segmentem obsługi [Urbanowska-Sojkin 2011, s. 47-48].

- *Koncentracja na wybranym segmencie rynku*

Klienci mają zróżnicowanie potrzeby oraz preferencje, dlatego nie stanowią jednorodnej grupy. Mając to na uwadze, rynek nabywców podlega segmentacji, będącej przejawem indywidualnego podejścia do klienta [Łobos i Puciato 2013, s. 135]. Wśród kryteriów segmentacji rynku można wymienić cztery podstawowe: geograficzne, demograficzne (np. płeć, wiek, wykształcenie), psychograficzne oraz behawioralne [Mruk, Pilarczyk i Szulce 2005, s. 69].

- *Działanie w niszy rynkowej*

Niszę rynkową tworzy grupa nabywców, mniejsza od segmentu, mająca wąsko sprecyzowane potrzeby. Potrzeb tych nie jest w stanie zaspokoić standardowa oferta rynkowa [Mruk, Pilarczyk i Szulce 2005, s. 81].

- *Dywersyfikacja działalności (np. nowe rynki, nowe produkty, nowe obszary działalności)*

Dywersyfikacja działalności to różnicowanie zakresu przedmiotowego działania. Zakres ten obejmuje segmenty (do których kierowana jest oferta) oraz produkty. Możemy wyróżnić:

- dywersyfikację poziomą – jest to różnicowanie zakresu przedmiotowego działalności przedsiębiorstwa w wyniku wchodzenia w nowe dziedziny działalności,

- dywersyfikację pionową – oznaczającą różnicowanie działalności przedsiębiorstwa na skutek pionowej rozbudowy jego systemu tj. włączenie faz poprzedzających (lub/i następujących) udział przedsiębiorstwa w ciągu gospodarczym,
- dywersyfikację boczną – związaną z aktywnością komplementarną lub pomocniczą w stosunku do podstawowej działalności przedsiębiorstwa [Urbanowska-Sojkin 2011, s. 47-48].
- *Postrzeganie internacjonalizacji, jako szansy na dalszy wzrost (np. eksport) oraz nawiązanie współpracy z inwestorem zagranicznym*

Internacjonalizacja to proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw (jednostek gospodarczych) drogą ekspansji na rynki zagraniczne [Romiszewska 2010, s. 22]. Pojęcie to zostało szerzej omówione w rozdziale II. Przedsiębiorstwo dążąc do umocnienia swojej pozycji oraz pragnąc pozyskać nowe rynki zbytu może nawiązać współpracę z inwestorem zagranicznym np. tworząc z nim spółkę z udziałem kapitału zagranicznego. Kwestia ta została również poruszona w rozdziale II.

- *Nastawienie na rozwój (przedsiębiorstwa)*

Rozwój przedsiębiorstwa to skoordynowane działania, w wyniku których przedsiębiorstwo dostosowuje się do nieustannie zmieniających się warunków otoczenia. Strategię rozwoju należy traktować jako sposób radzenia sobie ze zmianami otoczenia oraz sposób w jaki przedsiębiorstwo planuje realizować misję oraz cele strategiczne [Światowicz – Szczepańska 2011, s. 272]. Rozwój przedsiębiorstwa, jako wybór strategiczny może nastąpić w sposób wewnętrzny lub zewnętrzny. Sposoby te nie wykluczają się wzajemnie [Urbanowska-Sojkin 2011, s. 49].

Rozwój wewnętrzny przedsiębiorstwa związany jest z wykorzystaniem posiadanych kompetencji organizacyjnych, produkcyjnych, technologicznych, marketingowych, informacyjnych oraz ludzkich, aby zrealizować wytyczone cele strategiczne. Celem rozwoju wewnętrznego jest podniesienie wartości przedsiębiorstwa, na skutek własnych kompetencji, bez udziału podmiotów zewnętrznych [Urbanowska-Sojkin 2011, s. 49].

Rozwój zewnętrzny polega na podejmowaniu współpracy z podmiotami otoczenia. Powiązania mogą mieć charakter:

- rozwoju kapitałowego – dąży się do wzrostu aktywów oraz wartości przedsiębiorstwa angażując własny i obcy kapitał (np. fuzje, przejęcia),
- rozwoju kontraktowego – dąży się do rozszerzenia pola wpływu przedsiębiorstwa w związku z rozwijaniem związków z podmiotami otoczenia, nie angażując przy tym kapitału [Urbanowska – Sojkin 2011, s. 49].

- *Styl kierowania zespołem*

Styl kierowania to całokształt sposobów oddziaływania przełożonego na podwładnych. Celem tego oddziaływania jest skłonienie pracowników do wypełniania ról organizacyjnych [Cieśllicki 2001, s. 18] tj. do realizacji zadań, które przyczynią się do realizacji celów organizacji [Sekuła 2010, s. 142]. To sposób sprawowania władzy kierowniczej. To względnie trwałe oraz powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych.. Niektórzy utożsamiają styl kierowania ze stylem zarządzania. Te dwa pojęcia nie są jednak tożsame. Zarządza się firmą. Z kolei ludźmi się kieruje. Styl zarządzania to z kolei sposób prowadzenia biznesu w celu realizacji wytyczonego celu, przy maksymalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów, zgodnie z zasadą racjonalności działalności [Mroziewski 2005, s. 56-60]. Wśród stylów kierowania można wymienić m.in.:

- *autorytarno – despotyczny* – kierownik dyktuje pracownikom co ma być zrobione oraz oczekuje natychmiastowego wykonania, ponieważ wychodzi z założenia, że ludzie nie lubią pracować, dlatego muszą być kontrolowani,
- *autorytarno – życzliwy* – kierownik choć również reprezentuje postawę podobną do kierownika autorytarno despotycznego to nie okazuje tego po sobie, prowadzi politykę „otwartych drzwi”, lecz nie dąży do partnerstwa z podwładnymi,
- *konsultatywny* – gdy istnieje problem do rozwiązania, słucha opinii podwładnych, jest rzeczywiście zainteresowany zdaniem swoich pracowników,
- *demokratyczny* – związany z założeniami teorii „Y” [Kozusznik 2007, s. 116-118].

- *Stosowane systemy motywacji personelu*

Pojęcie motywacja pochodzi od łacińskiego słowa *movere* - poruszać, wprawiać w ruch. Motywacja jest związana z pobudzaniem do efektywnego działania. Można ją postrzegać, jako zespół czynników uruchamiających celowe działanie. To proces pośredniczący lub wewnętrzny stan organizmu pobudzający do działania. Motywacja może być definiowana również w znaczeniu czynnościowym. Wówczas używa się pojęcia motywowanie, które jest definiowane, jako zespół oddziaływań, ukierunkowanych na efektywne skłonienie innych (np. pracowników) do realizacji oczekiwanych celów, zadań, funkcji. Motywowanie to również przyjmowanie preferowanych przez motywującego postaw i zachowań przez osoby motywowane. To inaczej celowe oddziaływanie na pracowników za pomocą określonych instrumentów, aby skłonić ich do wykonania określonych zadań. Z kwestiami motywowania ściśle związane są zagadnienia dotyczące systemów motywacji. Przez system motywacji należy rozumieć czynności mające pobudzić u ludzi chęć do pracy. W przypadku pracowników polega to na różnorodnym oddziaływaniu na nich, w taki sposób,

aby ich zachowania były ukierunkowane na realizację wyznaczonych zadań oraz, aby zachowania te były zgodne z wolą kierującego [Ściubiorek 2010, s. 133-134 i 142 i Sławińska 2013, s. 91]. Instrumenty motywowania można podzielić na materialne (np. system płac, premie, nagrody) i niematerialne (niewyrażone w formie pieniężnej) [Sławińska 2013, s. 92]. System motywacji personelu obejmuje również takie elementy środowiska pracy jak np. wizerunek przedsiębiorstwa na rynku, sytuacja ekonomiczna, lokalizacja firmy, treść oraz warunki pracy i środki przymusu (zakazy, nakazy, zalecenia, polecenia) [Wilk 2010, s. 180]. Wśród determinant kształtujących system motywacyjny można wymienić:

- strategię i kulturę organizacyjną – motywacyjny aspekt kultury organizacyjnej związany jest z tym czy przedsiębiorstwo posiada filie lub oddziały, czy tworzy struktury sieciowe i czy struktura organizacyjna jest płaska (im bardziej płaska tym mniejsza możliwość awansu pionowego pracowników),
- specyfikę działalności – odzwierciedla się w strategii, kulturze oraz strukturze organizacji,
- wielkość przedsiębiorstwa i jego kondycję finansową,
- otoczenie konkurencyjne,
- fazę rozwoju przedsiębiorstwa [Makarewicz – Marcinkiewicz 2009, s. 152-153].
- *Zastosowane metody i koncepcje zarządzania*

Problemy zarządzania mają zazwyczaj złożony oraz wielowymiarowy charakter. Mając na uwadze zmienność otoczenia, decyzje podejmowane są w sytuacjach niepewnych i ryzykownych. Dlatego tak istotną kwestią jest dobór odpowiednich instrumentów zarządzania, wśród których można wymienić m.in. metody i koncepcje zarządzania [Zimniewicz 2006, s. 9]. Przez *metodę* należy rozumieć systematyczny sposób postępowania. Z kolei sposób postępowania to umyślny tok jakiegoś działania. Tak definiowana metoda może być bardziej lub mniej szczegółowo zarysowana. Na najwyższym poziomie abstrakcji metoda bliska jest definicji zasady. Z kolei na najniższym poziomie abstrakcji metoda postrzegana jest jako recepta, procedura. W literaturze przedmiotu można zaobserwować wielość i różnorodność nowych koncepcji metod zarządzania przedsiębiorstwem, które mają być receptą na sukces [Pilcer 2003, s. 225]. „Często w nowej metodzie jest niewiele (poza nazwą) elementów nowych w stosunku do metody poprzedniej” [Sodoł 2012, s. 26]. Ponadto, zjawiskiem coraz bardziej powszechnym staje się konwergencja metod zarządzania. Jest to proces upodobnienia się do siebie różnych metod [Błaszczuk i Czekaj 2010, s. 478]. *Koncepcja zarządzania* jest z kolei charakteryzowana jako filozofia, orientacja, podejście [Błaszczuk i Czekaj 2010, s. 470-471]. Na skutek komercjalizacji w dziedzinie zarządzania,

występują mody dotyczące stosowania różnych koncepcji i metod zarządzania [Zimniewicz 2006, s. 12]. Poszczególne metody i koncepcje zarządzania zdaniem autora wywierają wpływ na sukces przedsiębiorstwa, lecz przy doborze instrumentów zarządzania, należy kierować się zdrowym rozsądkiem, a nie modami panującymi w zarządzaniu.

Orientacja marketingowa i sprzedaż

▪ *Polityka marketingowa*

Marketing to powszechnie akceptowana filozofia prowadzenia biznesu i funkcjonowania przedsiębiorstwa, dostrzegająca konieczność orientacji na konsumenta [Mruk, Pilarczyk i Szulce 2005, s. 9].

▪ *Jakość i cena produktów/usług oraz usługi posprzedażowe*

Usługi posprzedażowe generują dodatkowe przepływy pieniężne, powodując zwiększenie wolumenu sprzedaży oraz stanowią ważne źródło przewagi konkurencyjnej [Curtis 2013, s. 68-69].

▪ *Nowoczesne kanały dystrybucji produktów/usług*

Istotną kwestią w sferze dystrybucji jest wybór kanału dystrybucji. Tworzy on bowiem sieć względnie trwałych powiązań przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi [Spyra 2008, sl 34]. Kanał dystrybucji to droga, którą pokonuje produkt od producenta do ostatecznego nabywcy [Mruk, Pilarczyk i Szulce 2005, s. 163]. Kanał dystrybucji może być rozpatrywany w ujęciu:

- podmiotowym jako „zbiór organizacji (elementów przedsiębiorstwa i zewnętrznych pośredników) współuczestniczących w dostarczaniu oraz sprzedaży produktów i usług na rynku”,

- funkcjonalnym jako „sposób połączeń i kolejność, w jakiej występują instytucje pośredniczące, przez które przepływa jeden lub więcej strumieni” [Witkowska 2008, s. 33].

Reasumując powyższe rozważania, kanałem dystrybucji jest zbiór wzajemnie zależnych od siebie organizacji, które współuczestniczą w procesie dostarczania produktów (usług) do konsumenta lub użytkownika [Spyra 2008, s. 17].

Innowacyjność

▪ *Nowoczesne technologie*

Technologie mogą przybierać postać kapitału materialnego (maszyny i urządzenia) oraz kapitału intelektualnego. W związku z powyższym trudno tu o jednoznaczną definicję. W niniejszej rozprawie przez technologię rozumie się system wiedzy, technik oraz

kwalifikacji i wiedzy organizacji, wykorzystywany przy produkcji i sprzedaży produktów [Błażlak, Owczarek 2001, s. 10].

- *Wprowadzanie innowacji na rynek, doskonalenie produktów (usług) oraz doskonalenie procesów w organizacji*

Innowacja to wprowadzenie nowych lub udoskonalonych produktów/ usług/ technologii (jest to znaczenie węższe). Innowację w szerszym znaczeniu należy postrzegać nie tylko poprzez wymiar techniczny czy technologiczny, ale i przez wymiar społeczny, ekonomiczny, kulturowy czy psychologiczny [Brojak-Trzaskowska 2012, s. 26-27]. Innowacja to każde celowe działanie, którego skutkiem jest zmiana dotychczasowego stanu obiektów i/lub relacji między nimi [Krawczyk-Sokołowska 2008, s. 169]. Innowacją jest wykreowanie nowej wartości dla klienta [Machnik-Słomka 2011, s. 95]. Jest ona wynikiem procesów technicznych, ekonomicznych, prawnych, społecznych i organizacyjnych, na które można wywierać wpływ [Mądra 2012, s. 15]. Innowacje wg. Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju można podzielić na:

- produktowe – to nowe lub znacząco ulepszone produkty lub usługi,
- procesowe – to nowe lub znacząco ulepszone procesy np. produkcji czy sposoby dostarczania produktów,
- organizacyjne – związane z wprowadzaniem zmian organizacyjnych w praktyce biznesowej,
- marketingowe - związane z zastosowaniem nowych sposobów skutecznego zaspakajania potrzeb klientów; mogą to być zmiany w sposobie pozycjonowania produktu, formy promocji, dystrybucji, czy sposobu kształtowania cen [Dymitrowski 2012, s. 129-132].

Informacja

- *Informacja o rynku i preferencjach klientów*

Istotnym warunkiem wpływającym na skuteczność podejmowanych decyzji jest posiadanie dokładnych informacji oraz umiejętności ich wykorzystania. Informacja to właściwość wiadomości, która polega na zmniejszeniu niepewności, co do stanu lub dalszego rozwoju sytuacji, której ta wiadomość dotyczy [Bartosik-Purgat, Mruk i Schroeder 2012, s. 10].

Polityka rządu

▪ *Ulgi podatkowe i polityka wspierania przedsiębiorczości*

Jednym z celów polityki rządu wobec przedsiębiorstw z sektora MŚP, powinno być stworzenie warunków sprzyjających ich powstawaniu. Na rozwój MŚP mają wpływ m.in. takie warunki jak:

- *PKB per capita oraz stopa wzrostu* – niski poziom PKB per capita negatywnie wpływa na inicjatywy powstawania nowych przedsiębiorstw, dlatego przedsiębiorcy wolą zainwestować swój kapitał za granicą (z kolei do inwestowania zachęca wysoka stopa wzrostu),
- *poziom inflacji* – wysoki poziom ma niekorzystny wpływ na zasoby przedsiębiorstw, powodując spadek realnych wydatków, a tym samym i popytu, dlatego powinno się dążyć do stabilizacji poziomu cen,
- *sposoby subsydiowania działalności gospodarczej przez rząd* - ważnym instrumentem stanowi tu m.in. system podatkowy, który determinuje zachowania przedsiębiorcze,
- *stopa procentowa kredytów* – bodźcem motywującym do powstawania, czy rozwoju MŚP są niskie, stabilne stopy procentowe [Kotlorz 2004, s. 70-71].

Pozostałe czynniki

▪ *Wsparcie ze strony rodziny/bliskich*

Szczególnie w fazie rozpoczęcia działalności może mieć znaczenie.

▪ *Wykorzystanie okazji pojawiających się na rynku*

O rozwoju wielu przedsiębiorstw z sektora MŚP decyduje umiejętność zauważenia i wykorzystania nadarzających się okazji. Mogą one dotyczyć np. nieplanowanych zakupów środków produkcji, lokali czy budynków po atrakcyjnie niskiej cenie itp. [Krupski 2011, s. 17].

▪ *Wycucie koniunktury gospodarczej*

Oscylacje w działalności gospodarczej, zwane wahaniami koniunkturalnymi mają krótko- i średniokresowy charakter. Są rezultatem samowzmacniających się mechanizmów wewnętrznych istniejących w skali gospodarki. Następujące po sobie i mające charakter cykliczny fazy wzrostowe i spadkowe, tworzą cykl koniunkturalny. Istotną rolę w cyklu są kumulacyjne procesy zmian relacji między wielkością globalnej podaży oraz popytu efektywnego, w sytuacji niepełnego wykorzystania czynników produkcji [Barczyk i in. 2006, s. 130-134].

W dalszej części niniejszego rozdziału zostaną przedstawione wyniki badań. W pierwszej kolejności zostanie przedstawiona definicja sukcesu w opinii MŚP, następnie hierarchia czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim oraz hierarchia czynników sukcesu badanych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym i analiza porównawcza wraz z wnioskami.

5.2. Sukces w opinii MŚP

Sukces postrzegany jest przez badane przedsiębiorstwa, jako zrealizowanie zamierzonych celów. O sukcesie przedsiębiorstwa świadczy zajmowana pozycja na rynku, okres funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku i utrzymanie rentowności działalności. Do sukcesu w dużej mierze przyczynia się odpowiednia strategia, wyznaczanie celów, polityka marketingowa, elastyczność działania oraz wysokiej jakości świadczone usługi przed i posprzedażowe.

W opinii respondentów przedsiębiorstwo odnosi sukces, gdy:

- „*istnieje i sobie radzi oraz jest rentowne*”
- „*utrzymuje się na rynku, osiąga zysk z działalności i wykreowany jest pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa*”
- „*sukces odnosi firma, która ma długoletni staż na rynku*”
- „*rozwija się, poszerza rynki i pozyskuje nowych klientów*”
- „*marka jest rozpoznawalna, a wizerunek przedsiębiorstwa jest pozytywny*”
- „*utrzymuje się na rynku, jest wypłacalne, posiada stałych klientów i odnosi zyski*”
- „*generuje zyski i jest rozpoznawalne na rynku wśród klientów*”
- „*jest długo na rynku, klienci są wierni firmie, firma ma stabilny portfel, wprowadza innowacje, a zespół jest stabilny i kreatywny*”
- „*sukces przedsiębiorstwa to wypadkowa badanych czynników sukcesu*”
- „*o sukcesie świadczą wyniki finansowe, znajomość marki i firmy, satysfakcja klientów i pracowników*”.

Najczęściej respondenci na pytanie: Co świadczy o tym, że przedsiębiorstwo odnosi sukces? odpowiadali - okres funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, rozpoznawalność marki oraz wyniki finansowe.

Sukces przedsiębiorstwa zależy jest od ludzi, ich umiejętności i kompetencji. Bez wykwalifikowanych pracowników, sukces zdaniem respondentów nie ma prawa bytu. Istotną rolę odgrywa tu zaangażowanie, kreatywność, otwartość na zmiany, odpowiednie style zarządzania. O sukcesie przedsiębiorstwa świadczą również:

- „widoczne oznaki rozwoju przedsiębiorstwa, podejmowanie nowej działalności oraz przetrwanie na rynku”,
- „stabilny rozwój, wzrost ilości i wartości sprzedaży, wzrost rentowności przedsiębiorstwa, zwiększanie ilości miejsc pracy, rozwój finansowy”,

Każde przedsiębiorstwo narażone jest na kryzys. Zdaniem respondentów *sposób wychodzenia z kryzysu jest odzwierciedleniem siły przedsiębiorstwa i zdolności przetrwania*. Sukces może być przez to postrzegany, jako przewyciężanie kryzysów.

Respondentom zadano również pytanie: *Czy jeśli ktoś zadałby Pani/Panu pytanie czy Pani/Pana przedsiębiorstwo odniosło sukces, jaką udzieliłaby Pani/ udzieliłby Pan odpowiedź? (i dlaczego?)*

Na powyższe pytanie aż 89 % przedsiębiorstw uważa, że odniosło sukces, ponieważ:

- zrealizowały zamierzone cele (np. rozpoznawalność marki),
- funkcjonują wiele lat na rynku,
- mają wykreowany pozytywny wizerunek na rynku,
- nadal się rozwijają i są rentowne.

Jedynie 7% przedsiębiorstw udzieliło negatywnej odpowiedzi biorąc pod uwagę obecną sytuację na rynku, która utrudnia przedsiębiorstwu dalszy rozwój, w związku z czym od kilku lat sprzedaż i udziały w rynku utrzymują się na podobnym poziomie. Z kolei 3% przedsiębiorstw uważa, że nie do końca osiągnęło sukces lub trudno im w tej chwili odpowiedzieć na to pytanie, ponieważ przedsiębiorstwo osiąga mniejsze zyski niż w przeszłości. Tylko 2 przedsiębiorstwa (1% ogółu badanych przedsiębiorstw) nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

5.3. Hierarchia czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim

Analizę czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim przeprowadzono biorąc pod uwagę fazę rozpoczęcia działalności oraz obecną sytuację badanych przedsiębiorstw (co najmniej 10 lat na rynku).

Tabela nr 25. Kluczowe czynniki sukcesu MŚP z kapitałem polskim

Czynniki	Rozpoczęcie działalności		Co najmniej 10 lat na rynku	
	Średnia ocen	Miejsce w hierarchii	Średnia ocen	Miejsce w hierarchii
Jakość produktów usług	4,82	1	4,92	1
Zdolności (kompetencje) menedżerskie właściciela firmy	4,74	3	4,71	2
Budowanie trwałych relacji z klientem	4,68	4	4,71	3
Wizerunek firmy	4,51	9	4,71	4
Sprawny przepływ informacji między pracownikami a właścicielem / kierownikiem	4,67	5	4,67	6
Wykwalifikowani pracownicy	4,61	7	4,67	5
Doskonalenie produktów usług	4,45	14	4,67	7
Zdobywanie nowych partnerów, odbiorców	4,75	2	4,66	8
Efektywność pracowników	4,62	6	4,64	9
Lojalność pracowników	4,51	10	4,57	10
Znajomość marki wśród klientów	4,25	22	4,55	11
Wiedza specjalistyczna	4,49	12	4,54	12
Informacja o rynku i preferencjach klientów	4,49	11	4,54	13
Atmosfera kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa (zaufanie i budowanie dobrych relacji interpersonalnych)	4,54	8	4,51	14
Otwartość na zmiany	4,43	15	4,50	15
Nastawienie na rozwój (przedsiębiorstwa)	4,45	13	4,50	16

Źródło: opracowanie własne

Większość zidentyfikowanych czynników zdaniem badanych przedsiębiorstw jest kluczowymi lub istotnymi czynnikami sukcesu zarówno w fazie rozpoczęcia działalności jak i dla MŚP ze stażem co najmniej 10 lat funkcjonowania na rynku (tabele nr 25 i 26).

W tabeli nr 25 wszystkie zaprezentowane czynniki są kluczowe dla badanych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku co najmniej 10 lat. W niniejszej tabeli zaznaczono na żółto kluczowe czynniki sukcesu w fazie rozpoczęcia działalności.

Wśród kluczowych czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim można wymienić m.in. jakość produktów i usług, zdobywanie nowych odbiorców i partnerów oraz budowanie trwałych relacji z klientem. Mając na uwadze turbulentne otoczenie, w którym dziś funkcjonują przedsiębiorstwa, orientacja na klienta jest kluczem do sukcesu. Budując trwałe relacje z klientem, kreowany jest pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa. Pozytywna opinia klientów na temat, jakości produktów/ świadczonych usług jest najlepszą wizytówką danego przedsiębiorstwa, ponieważ dzięki marketingowi szeptanemu przedsiębiorstwo może szybko zyskać nowych klientów i umocnić swoją pozycję na rynku. Stąd, jakość oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów/ usług odgrywa kluczową rolę w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa godnego polecenia.

Na znaczeniu, w porównaniu z fazą rozpoczęcia działalności, zyskały takie czynniki jak doskonalenie produktów/ usług, znajomość marki wśród klientów, wiedza specjalistyczna oraz informacja o rynku i preferencjach klientów, nastawienie na rozwój przedsiębiorstwa i otwartość na zmiany. Wszystkie wymienione wyżej czynniki uznano za istotne, biorąc pod uwagę ich wpływ na sukces przedsiębiorstwa w fazie rozpoczęcia działalności. Warto zauważyć, że rozpoznawalność marki wymaga czasu, dlatego też ma ona większe znaczenie dla przedsiębiorstw z wieloletnim stażem na rynku.

Kluczowym czynnikiem sukcesu, w opinii badanych przedsiębiorstw, jest też czynnik ludzki tj. pracownicy. To ludzie tworzą organizację, a ich kwalifikacje, zaangażowanie, efektywność przekładają się na sprawność działania całej organizacji. Istotne znaczenia z punktu widzenia sukcesu przedsiębiorstwa ma również lojalność pracowników. Pracownicy, którzy utożsamiają się z firmą, pragną jej rozwoju i chętniej angażują się w tworzeniu jej strategii rozwoju, a to z kolei przekłada się na sukces przedsiębiorstwa. Oczywiście właściciel/ menedżer przedsiębiorstwa zarządza danym przedsiębiorstwem i to on podejmuje kluczowe decyzje, dlatego jego zdolności (kompetencje) oraz sprawny przepływ informacji między nim a pracownikami, wpływa na to jak przedsiębiorstwo prosperuje.

W opinii MŚP z kapitałem polskim większość badanych czynników jest istotna z punktu osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa zarówno w fazie rozpoczęcia działalności, jak

i dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku co najmniej 10 lat, ponieważ aby odnieść sukces trzeba być elastycznym, otwartym na zmiany i korzystać z nadarzających się okazji.

Tabela nr 26. Istotne czynniki sukcesu MŚP z kapitałem polskim (a)

Czynniki	Rozpoczęcie działalności		Co najmniej 10 lat na rynku	
	Średnia ocen	Miejsce w hierarchii	Średnia ocen	Miejsce w hierarchii
Doświadczenie w branży	4,14	34	4,46	17
Wyczucie koniunktury gospodarczej	4,41	16	4,46	18
Rentowność (np. sprzedaży, kapitału)	4,25	23	4,45	19
Doskonalenie procesów w organizacji	4,26	21	4,45	20
Wykorzystanie okazji pojawiających się na rynku	4,33	18	4,42	21
Systemy informatyczne	4,11	35	4,38	22
Orientacja na uczenie się	4,39	17	4,36	23
Wprowadzanie innowacji na rynek	4,26	20	4,34	24
Systemy motywacji personelu	4,20	28	4,32	25
Orientacja na wyniki (np. zrealizowanie postawionych celów)	4,17	31	4,32	26
Styl kierowania zespołem	4,24	25	4,30	27
Jedność celów pracowników i organizacji	4,25	24	4,30	28
Kultura organizacyjna (jasno opisująca kluczowe wartości)	4,20	27	4,29	29
Zdefiniowanie celów i metod ich osiągnięcia	4,28	19	4,28	30
Cena produktów usług	4,20	29	4,24	31
Dywersyfikacja działalności (np. nowe rynki, nowe produkty, nowe obszary działalności)	3,92	45	4,23	32
Określenie misji i wizji firmy	4,21	26	4,21	33
Nowoczesne kanały dystrybucji produktów usług	4,14	33	4,21	34
Polityka marketingowa	4,05	36	4,20	35
Nowoczesne technologie	4,05	38	4,17	36
Działanie w niszy rynkowej	4,16	32	4,16	37
Stan techniczny przedsiębiorstwa	3,92	44	4,16	38
Koncentracja na obszarze specjalizacyjnym firmy	4,03	41	4,12	39
Udział w rynku	3,81	49	4,11	40
Szkolenie personelu	4,18	30	4,11	41
Usługi posprzedażowe	3,95	43	4,09	42
Kapitał finansowy (własny)	4,05	37	4,05	43
Elastyczna struktura organizacyjna	4,03	40	4,04	44
Zastosowane metody i koncepcje zarządzania	3,96	42	4,03	45
Koncentracja na wybranym segmencie rynku	4,05	39	4,01	46
Postrzeganie internacjonalizacji jako szansy na dalszy wzrost	3,70	51	3,95	47
Polityka wspierania przedsiębiorczości	3,89	46	3,88	48

Źródło: opracowanie własne

Badane MŚP z kapitałem polskim uznały czynnik *nawiązanie współpracy z inwestorem zagranicznym* za istotny biorąc pod uwagę jego wpływ na odniesienie sukcesu na rynku. Jest to spowodowane tym, że przedsiębiorstwa te dostrzegają szansę dalszego rozwoju (w skutek wejścia np. na nowe rynki) oraz umocnienia swojej pozycji na rynku, czy napływu know-how. Zaskakujące jest to, że MŚP z udziałem kapitału zagranicznego nadały temu czynnikowi niewielkie znaczenie.

Tabela nr 26. Istotne czynniki sukcesu MŚP z kapitałem polskim (b)

Czynniki	Rozpoczęcie działalności		Co najmniej 10 lat na rynku	
	Średnia ocen	Miejsce w hierarchii	Średnia ocen	Miejsce w hierarchii
Związki kooperacyjne z innymi przedsiębiorstwami (powiązania sieciowe)	3,69	52	3,85	49
Lokalizacja firmy	3,83	48	3,80	50
Ulgi podatkowe	3,81	50	3,75	51
Skłonność do podejmowania ryzyka	3,84	47	3,69	52
Patenty i inne prawa własności intelektualnej	3,58	54	3,66	53
Poziom biurokracji	3,59	53	3,64	54
Nawiązanie współpracy z inwestorem zagranicznym	3,53	55	3,57	55
Kredyty bankowe (możliwość kredytowania działalności)	Mniejsze znaczenie*		3,51	56

* wyniki zaprezentowane w tabeli nr 27

Źródło: opracowanie własne

Mniejsze znaczenie w fazie rozpoczęcia działalności nadano trzem czynnikom tj. dofinansowaniu z Unii Europejskiej, wsparciu ze strony rodziny/ bliskich oraz kredytom bankowym (możliwości kredytowania działalności).

Tabela nr 27. Pozostałe czynniki sukcesu MŚP z kapitałem polskim

Czynniki	Rozpoczęcie działalności		Co najmniej 10 lat na rynku	
	Średnia ocen	Miejsce w hierarchii	Średnia ocen	Miejsce w hierarchii
Kredyty bankowe (możliwość kredytowania działalności)	3,33	57	Istotny czynnik	
Wsparcie ze strony rodziny bliskich	3,45	56	3,39	57
Dofinansowanie z UE	3,26	58	3,24	58

Źródło: opracowanie własne

Dofinansowanie z Unii Europejskiej w opinii autora rozprawy jest istotnym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw z sektora MŚP z fazy rozpoczęcia działalności. Podmioty rozpoczynające działalność borykają się z barierami finansowymi, utrudniającymi im przetrwanie na rynku, dlatego wsparcie z Unii Europejskiej jest dla nich szansą, aby przetrwać w tak dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Badane przedsiębiorstwa nadały temu czynnikowi mniejsze znaczenie, z uwagi na to, że powstały przed wejściem Polski do Unii Europejskiej. Przedsiębiorstwom w fazie rozpoczęcia działalności trudno jest również uzyskać kredyt, przez brak zdolności kredytowej (lub niską zdolność), stąd czynnik ten zyskał na znaczeniu dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku co najmniej 10 lat.

5.4. Hierarchia czynników sukcesu MŚP z udziałem kapitału zagranicznego

Analizę czynników dla przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego również przeprowadzono z uwzględnieniem fazy rozpoczęcia działalności oraz ich obecnej sytuacji na rynku (tj. co najmniej 10 lat funkcjonowania).

Tabela nr 28. Kluczowe czynniki sukcesu MŚP z udziałem kapitału zagranicznego

Czynniki	Rozpoczęcie działalności		Co najmniej 10 lat na rynku	
	Średnia ocen	Miejsce w hierarchii	Średnia ocen	Miejsce w hierarchii
Budowanie trwałych relacji z klientem	4,69	2	4,77	1
Jakość produktów usług	4,67	3	4,72	2
Wizerunek firmy	Istotny czynnik*		4,59	3
Efektywność pracowników	4,60	7	4,57	4
Wykwalifikowani pracownicy	4,60	6	4,57	5
Zdobywanie nowych partnerów, odbiorców	4,69	1	4,55	6
Sprawny przepływ informacji między pracownikami a właścicielem / kierownikiem	4,62	5	4,55	7
Doskonalenie produktów usług	Istotny czynnik*		4,52	8
Zdolności (kompetencje) menedżerskie właściciela firmy	4,63	4	Istotny czynnik*	
Lojalność pracowników	4,54	8	Istotny czynnik*	

* wyniki zaprezentowane w tabeli nr 29

Źródło: opracowanie własne

W tabeli nr 28 zaznaczono na żółto kluczowe czynniki sukcesu MŚP w fazie rozpoczęcia działalności. Z kolei kluczowe czynniki sukcesu dla przedsiębiorstw funkcjonujących co najmniej 10 lat na rynku, stanowią czynniki które zajęły miejsce w hierarchii od 1 do 8.

Tabela nr 29. Istotne czynniki sukcesu MŚP z udziałem kapitału zagranicznego (a)

Czynniki	Rozpoczęcie działalności		Co najmniej 10 lat na rynku	
	Średnia ocen	Miejsce w hierarchii	Średnia ocen	Miejsce w hierarchii
Zdolności (kompetencje) menedżerskie właściciela firmy	Kluczowy czynnik*		4,49	9
Doskonalenie produktów usług	4,32	13	Kluczowy czynnik*	
Wizerunek firmy	4,30	14	Kluczowy czynnik*	
Orientacja na wyniki (np. zrealizowanie postawionych celów)	4,25	15	4,48	10
Lojalność pracowników	Kluczowy czynnik*		4,47	11
Informacja o rynku i preferencjach klientów	4,36	10	4,43	12
Wiedza specjalistyczna	4,20	18	4,40	13
Nastawienie na rozwój (przedsiębiorstwa)	4,46	9	4,39	14
Znajomość marki wśród klientów	3,85	40	4,37	15
Atmosfera kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa (zaufanie i budowanie dobrych relacji interpersonalnych)	4,35	11	4,35	16
Systemy informatyczne	4,12	23	4,30	17
Wyczucie koniunktury gospodarczej	4,33	12	4,29	18
Zdefiniowanie celów i metod ich osiągnięcia	4,24	16	4,29	19
Doświadczenie w branży	4,07	25	4,29	20
Otwartość na zmiany	4,14	22	4,27	21
Rentowność (np. sprzedaży, kapitału)	3,99	32	4,23	22
Cena produktów usług	4,19	19	4,22	23
Jedność celów pracowników i organizacji	4,19	20	4,20	24
Wykorzystanie okazji pojawiających się na rynku	4,24	17	4,18	25
Doskonalenie procesów w organizacji	3,98	33	4,17	26
Usługi posprzedażowe	4,06	26	4,17	27
Udział w rynku	3,60	48	4,16	28
Kultura organizacyjna (jasno opisująca kluczowe wartości)	3,96	35	4,15	29
Styl kierowania zespołem	4,10	24	4,12	30

* wyniki zaprezentowane w tabeli nr 28

Źródło: opracowanie własne

Analizując kluczowe czynniki sukcesu, można spostrzec, że czynniki takie jak *wizerunek przedsiębiorstwa* oraz *doskonalenie produktów/ usług* zyskały na znaczeniu, biorąc pod uwagę okres funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Proces kreowania pozytywnego wizerunku w oczach interesariuszy jest procesem ciągłym. Istotną rolę odgrywa tu czas i konsekwencja w jego wykreowaniu. Stąd czynnik ten zyskał na znaczeniu w późniejszym okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Powyższe czynniki w fazie rozpoczęcia działalności postrzegane były, jako istotne czynniki wpływające na sukces przedsiębiorstwa.

Tabela nr 29. Istotne czynniki sukcesu MŚP z udziałem kapitału zagranicznego (b)

Czynniki	Rozpoczęcie działalności		Co najmniej 10 lat na rynku	
	Średnia ocen	Miejsce w hierarchii	Średnia ocen	Miejsce w hierarchii
Systemy motywacji personelu	3,98	34	4,12	31
Stan techniczny przedsiębiorstwa	3,94	37	4,11	32
Nowoczesne kanały dystrybucji produktów i usług	4,06	27	4,10	33
Nowoczesne technologie	3,89	38	4,09	34
Koncentracja na obszarze specjalizacyjnym firmy	4,01	30	4,09	35
Określenie misji i wizji firmy	4,04	29	4,07	36
Orientacja na uczenie się	4,16	21	4,06	37
Koncentracja na wybranym segmencie rynku	3,95	36	4,05	38
Wprowadzanie innowacji na rynek	3,89	39	4,04	39
Zastosowane metody i koncepcje zarządzania	3,77	44	4,04	40
Działanie w niszy rynkowej	4,04	28	4,02	41
Polityka marketingowa	3,80	42	4,02	42
Elastyczna struktura organizacyjna	3,78	43	3,96	43
Dywersyfikacja działalności (np. nowe rynki, nowe produkty, nowe obszary działalności)	3,70	47	3,94	44
Kapitał finansowy (własny)	4,01	31	3,87	45
Szkolenie personelu	3,75	45	3,74	46
Związki kooperacyjne z innymi przedsiębiorstwami (powiązania sieciowe)	3,59	49	3,72	47
Postrzeganie internacjonalizacji jako szansy na dalszy wzrost	3,49	51	3,69	48
Skłonność do podejmowania ryzyka	3,75	46	3,64	49
Ulgi podatkowe	3,81	41	3,57	50
Lokalizacja firmy	3,56	50	3,52	51

Źródło: opracowanie własne

Większość badanych czynników w opinii MŚP z udziałem kapitału zagranicznego jest kluczowymi lub istotnymi czynnikami sukcesu zarówno w fazie rozpoczęcia działalności jak i dla MŚP ze stażem co najmniej 10 lat funkcjonowania na rynku (tabele nr 28 i 29).

Warto zauważyć, że badane przedsiębiorstwa (zarówno polskie jak i z udziałem zagranicznym) uznały, że zastosowane instrumenty zarządzania mają istotny wpływ na sukces przedsiębiorstwa. Metody, koncepcje, a ogólniej instrumenty zarządzania stanowią przedmiot handlu [Zimniewicz 2014, s. 57]. W związku z czym dąży się do wykreowania wizerunku, że ich zastosowanie daje gwarancję sukcesu. Należy jednak pamiętać, że każde przedsiębiorstwo ma swoją, unikatową wiązkę zasobów, działa w odmiennych warunkach oraz różni się od innych przedsiębiorstw, stąd wybierając instrumenty zarządzania trzeba kierować się racjonalizmem a nie modami w zarządzaniu, o czym powinno się pamiętać.

Tabela nr 30. Pozostałe czynniki sukcesu MŚP z udziałem kapitału zagranicznego

Czynniki	Rozpoczęcie działalności		Co najmniej 10 lat na rynku	
	Średnia ocen	Miejsce w hierarchii	Średnia ocen	Miejsce w hierarchii
Kredyty bankowe (możliwość kredytowania działalności)	3,36	52	3,47	52
Patenty i inne prawa własności intelektualnej	3,20	57	3,43	53
Nawiązanie współpracy z inwestorem zagranicznym	3,25	55	3,41	54
Poziom biurokracji	3,24	56	3,35	55
Polityka wspierania przedsiębiorczości	3,33	53	3,25	56
Wsparcie ze strony rodziny bliskich	3,30	54	3,17	57
Dofinansowanie z UE	2,99	58	2,94	58

Źródło: opracowanie własne

Niewielkie znaczenie zdaniem przedsiębiorców MŚP ma m.in. dofinansowanie z Unii Europejskiej, polityka wsparcia przedsiębiorczości czy kredyty bankowe. Jak już wcześniej wspomniano, zdaniem autora rozprawy dofinansowanie z Unii jest istotnym czynnikiem sukcesu, lecz przedsiębiorstwa te nadały temu czynnikowi mniejsze znaczenie gdyż rozpoczęły działalność przed wejściem Polski do Unii Europejskiej.

5.5. Analiza porównawcza czynników sukcesu badanych przedsiębiorstw

Na wstępie autorka pragnie podkreślić pomocniczy charakter statystyki w nauce o zarządzaniu, w której występują trzy bariery intersubiektywności. Pierwsza bariera związana jest ze zmiennością świata społecznego. Zmienność ta powoduje, że weryfikacja badań w identycznych warunkach i sytuacjach nie jest możliwa do przeprowadzenia, gdyż nastąpi po upływie pewnego czasu. Kolejna bariera ma charakter jakościowy tj. jak zweryfikować czynniki o charakterze abstrakcyjnym (np. zaufanie), czynniki miękkie? Ostatnią jest bariera terminologiczna, której istota polega na tym, że autorzy na własne potrzeby, kreują nowe terminy. Bariery te mają swoje konsekwencje w budowaniu i weryfikowaniu hipotez [Zimniewicz 2014, s. 32-33].

W rozprawie postawiono hipotezę *nie ma istotnej różnicy w hierarchii czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim i MŚP z udziałem kapitału zagranicznego*.

Podstawowym sposobem wnioskowania statystycznego jest opiniowanie o słuszności lub fałszu pewnych a priori poczynionych założeń, związanych z postacią rozkładu obserwowanej zmiennej losowej lub co do wartości określonych parametrów. Wnioskowanie to zwane jest **weryfikacją hipotez statystycznych** [Bobrowski, Maćkowiak – Łybacka 2006, s. 91]. Hipotezą statystyczną jest każdy sąd o zbiorowości generalnej, wypowiedziany w sytuacji braku pełnej znajomości tej zbiorowości [Kot, Jakubowski i Sokołowski 2007, s. 235]. Hipoteza to założenie, że podjęte działanie doprowadzi do przewidywanych skutków [Banaszyk 2012, s. 79]. Hipotezą zerową jest weryfikowana hipoteza, a hipotezami alternatywnymi są wszystkie pozostałe i możliwymi założeniami, poza hipotezą zerową [Popiołek 2006, s. 79]. Hipotezy dzieli się na parametryczne oraz nieparametryczne. Weryfikuje się je poprzez testy statystyczne, czyli określone reguły postępowania, w których każdej możliwej próbie przyporządkowuje się decyzję przyjęcia lub odrzucenia sprawdzanej hipotezy zerowej [Witkowski 2010, s. 56]. Testy parametryczne w przeciwieństwie do testów nieparametrycznych, wymagają założenia o normalności rozkładu [Maszke 2008, s. 310].

W celu weryfikacji hipotezy zerowej (H_0 : *nie ma istotnej różnicy w hierarchii czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim i MŚP z udziałem kapitału zagranicznego*) przeprowadzono **test dla porównania średnich z dwóch grup** (MŚP z kapitałem polskim oraz MŚP z udziałem kapitału zagranicznego). Testem istotności różnic pomiędzy dwiema średnimi jest test t- Studenta, który stosuje się przy porównaniu m.in. średnich w dwóch

próbach niezależnych [Maszke 2008, s. 311]. Próby są niezależne, gdy elementy jednej próby pochodzące ze zbiorowości generalnej są losowane niezależnie od elementów drugiej próby, pochodzących z innej zbiorowości generalnej [Starzyńska 2000, s. 262]. Liczebności prób mogą być różne [Kisielińska i Skórnik – Pokarowska 2005, s. 85].

„Hipoteza zerowa w teście istotności dla średniej jest przypuszczeniem, że średnia m cechy X jest równa m_0 , co formalnie można zapisać, jako $H_0: m = m_0$ ”. Hipoteza alternatywna może być w tym przypadku:

- dwustronna – w takiej sytuacji średnia m jest różna od m_0 ,
- prawostronna – średnia m jest większa od m_0 ,
- lewostronna – średnia m jest mniejsza od m_0 [Frątczak i Korczyński 2013, s. 160-161].

W przypadku przeprowadzania **testu istotności dla dwóch średnich**, weryfikowana jest hipoteza zerowa $H_0: m_1 = m_2$ [Jóźwiak, Podgórski 1998, s. 248-249], wobec hipotezy alternatywnej $H_1: m_1 \neq m_2$ lub $H_1: m_1 < m_2$, lub $H_1: m_1 > m_2$ [Zeliaś 2000, s. 266 oraz Witkowska 2010, s. 65]. W pracy hipotezą alternatywną była hipoteza $H_1: m_1 \neq m_2$.

Dodatkowo wykonano **test Levene’a** na jednorodność wariancji w grupach, ponieważ w sytuacji stosowania **testu t dla prób niezależnych**, należy sprawdzić założenie o jednorodności (homogeniczności) wariancji w porównywanych grupach. W sytuacji, gdy nie jest spełnione powyższe założenie, można skorzystać z wersji testu t, w której stosowana jest korekta nierównych wariancji [Cypryńska i Bedyńska 2007b, s. 200].

- H_0 : wariancja w grupach jest jednorodna.
- H_1 : wariancje w grupach różnią się od siebie.

Test Levene’a informuje o tym czy spełnione jest założenie o jednorodności wariancji:

- jeśli wynik testu Levene’a jest nieistotny statystycznie, to wariancje są jednorodne,
- jeśli wynik testu Levene’a jest istotny statystycznie, to wariancje są niejednorodne [Cypryńska i Bedyńska 2007b, s. 200].

Testując hipotezę statystyczną, badacz sam zazwyczaj ustala granice, po których przekroczeniu jest skłonny uznać, że testowana hipoteza nie jest prawdziwa. Błąd związany z odrzuceniem hipotezy zerowej, w sytuacji gdy jest ona prawdziwa, nazywa się błędem pierwszego rodzaju, a prawdopodobieństwo jego popełnienia to tzw. poziom istotności [Męczyńska i Owczarek 2011, s. 162]. Najczęściej przyjmowanym poziomem istotności jest $\alpha = 0,05$ [Kot, Jakubowski i Sokołowski 2007, s. 237], dlatego w badaniu przyjęto taki poziom.

W przypadku hierarchii badanych czynników sukcesu w fazie rozpoczęcia działalności jedynie w przypadku 8 czynników należy odrzucić hipotezę zerową na rzecz hipotezy alternatywnej (tabela nr 31). **Oznacza to, że hierarchia czynników sukcesu MŚP w fazie rozpoczęcia działalności (w przypadku 86% czynników), nie jest istotnie uzależniona od rodzaju kapitału występującego w strukturze kapitałowej badanych przedsiębiorstw (polskiego/ zagranicznego).**

Tabela nr 31. Wyniki testu porównania średnich (dotyczy czynników sukcesu w fazie rozpoczęcia działalności)

Czynniki	Test Levene'a	Istotność w teście Levene'a (p-value)	Statystyka T ⁹	Liczba stopni swobody dla testu T	Istotność dla testu T (p-value) ¹⁰	Czy różnica jest istotna?
Atmosfera kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa (zaufanie i budowanie dobrych relacji interpersonalnych)	0,122	0,728	-2,5	158	0,013	Tak
Otwartość na zmiany	0,401	0,527	-2,169	158	0,032	Tak
Wiedza specjalistyczna	0,776	0,38	-2,162	158	0,032	Tak
Lokalizacja firmy	6,341	0,013	-2,662	158	0,009	Tak
Określenie misji i wizji firmy	0,105	0,746	-2,037	156	0,043	Tak
Doskonalenie procesów w organizacji	0,992	0,321	-3,345	155	0,001	Tak
Wykorzystanie okazji pojawiających się na rynku	4,127	0,044	-2,121	157	0,035	Tak
Polityka wspierania przedsiębiorczości	1,915	0,168	-3,2	151	0,002	Tak

Źródło: opracowanie własne

Analizując hierarchię czynników sukcesu badanych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku co najmniej 10 lat, należy odrzucić hipotezę zerową w przypadku jedynie 5 czynników sukcesu (tabela nr 32). **Oznacza to, że hierarchia czynników sukcesu MŚP funkcjonujących na rynku co najmniej 10 lat (w przypadku 91% czynników), nie jest istotnie uzależniona od rodzaju kapitału występującego w strukturze kapitałowej badanych przedsiębiorstw (polskiego/ zagranicznego).**

⁹ Statystyka testu porównania dwóch średnich.

¹⁰ Jeśli wyznaczona wartość jest mniejsza od przyjętego poziomu istotności, to odrzuca się hipotezę zerową.

Tabela nr 32. Wyniki testu porównania średnich (dotyczy czynników sukcesu MŚP funkcjonujących na rynku, co najmniej 10 lat)

Czynniki	Test Levene'a	Istotność w teście Levene'a (p-value)	Statystyka T	Liczba stopni swobody dla testu T	Istotność dla testu T (p-value)	Czy różnica jest istotna?
Otwartość na zmiany	0,005	0,946	-2,206	158	0,029	Tak
Systemy motywacji personelu	0,163	0,687	-1,999	157	0,047	Tak
Wykorzystanie okazji pojawiających się na rynku	0,823	0,366	-2,054	157	0,042	Tak
Polityka wspierania przedsiębiorczości	0,926	0,337	-3,177	152	0,002	Tak
Wyczucie koniunktury gospodarczej	3,507	0,063	-2,076	156	0,04	Tak

Źródło: opracowanie własne

W związku z powyższym przedstawiono hierarchię czynników sukcesu dla ogółu badanych przedsiębiorstw.

Tabela nr 33. Kluczowe czynniki sukcesu MŚP

Czynniki	Rozpoczęcie działalności			Co najmniej 10 lat na rynku		
	Średnia ocen dla ogółu	Udział kapitału zagranicznego?		Średnia ocen dla ogółu	Udział kapitału zagranicznego?	
		TAK	NIE		TAK	NIE
Jakość produktów usług	4,74	4,67	4,82	4,82	4,72	4,92
Budowanie trwałych relacji z klientem	4,69	4,69	4,68	4,74	4,77	4,71
Wizerunek firmy	4,41	4,30	4,51	4,65	4,59	4,71
Wykwalifikowani pracownicy	4,60	4,60	4,61	4,62	4,57	4,67
Sprawny przepływ informacji między pracownikami a właścicielem / kierownikiem	4,64	4,62	4,67	4,61	4,55	4,67
Efektywność pracowników	4,61	4,60	4,62	4,61	4,57	4,64
Zdobywanie nowych partnerów, odbiorców	4,72	4,69	4,75	4,60	4,55	4,66
Doskonalenie produktów usług	4,38	4,32	4,45	4,59	4,52	4,67
Zdolności (kompetencje) menedżerskie właściciela firmy	4,68	4,63	4,74	4,59	4,49	4,71
Lojalność pracowników	4,53	4,54	4,51	4,52	4,47	4,57

Źródło: opracowanie własne

W tabeli nr 34 zaznaczono na żółto czynniki, w przypadku, których różnica średnich jest istotna (w związku, z czym należy odrzucić hipotezę zerową $H_0: m_1 = m_2$ na rzecz hipotezy alternatywnej $H_1: m_1 \neq m_2$).

Tabela nr 34. Istotne czynniki sukcesu MŚP (a)

Czynniki	Rozpoczęcie działalności			Co najmniej 10 lat na rynku		
	Średnia ocen dla ogółu	Udział kapitału zagranicznego?		Średnia ocen dla ogółu	Udział kapitału zagranicznego?	
		TAK	NIE		TAK	NIE
Informacja o rynku i preferencjach klientów	4,42	4,36	4,49	4,48	4,43	4,54
Wiedza specjalistyczna	4,34	4,20	4,49	4,47	4,40	4,54
Znajomość marki wśród klientów	4,04	3,85	4,25	4,46	4,37	4,55
Nastawienie na rozwój (przedsiębiorstwa)	4,45	4,46	4,45	4,44	4,39	4,50
Atmosfera kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa (zaufanie i budowanie dobrych relacji interpersonalnych)	4,44	4,35 istotny czynnik	4,54 kluczowy czynnik	4,43	4,35	4,51
Orientacja na wyniki (np. zrealizowanie postawionych celów)	4,21	4,25	4,17	4,40	4,48	4,32
Otwartość na zmiany	4,28	4,14	4,43	4,38	4,27 istotny czynnik	4,50 kluczowy czynnik
Wycucie koniunktury gospodarczej	4,36	4,33	4,41	4,37	4,29	4,46
Doświadczenie w branży	4,11	4,07	4,14	4,37	4,29	4,46
Rentowność (np. sprzedaży, kapitału)	4,11	3,99	4,25	4,34	4,23	4,45
Systemy informatyczne	4,11	4,12	4,11	4,34	4,30	4,38
Doskonalenie procesów w organizacji	4,11	3,98	4,26	4,30	4,17	4,45
Wykorzystanie okazji pojawiających się na rynku	4,28	4,24	4,33	4,30	4,18	4,42
Zdefiniowanie celów i metod ich osiągnięcia	4,26	4,24	4,28	4,28	4,29	4,28
Jedność celów pracowników i organizacji	4,22	4,19	4,25	4,25	4,20	4,30
Cena produktów/usług	4,19	4,19	4,20	4,23	4,22	4,24
Kultura organizacyjna (jasno opisująca kluczowe wartości)	4,08	3,96	4,20	4,22	4,15	4,29
Systemy motywacji personelu	4,08	3,98	4,20	4,21	4,12	4,32

Źródło: opracowanie własne

Dla badanych MŚP z udziałem kapitału zagranicznego atmosfera kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa stanowi kluczowy czynnik sukcesu w fazie rozpoczęcia działalności. Z kolei

badane MŚP z kapitałem polskim oceniły ten czynnik, jako istotny z punktu widzenia jego wpływu na sukces przedsiębiorstwa w fazie rozpoczęcia działalności.

Tabela nr 34. Istotne czynniki sukcesu MŚP (b)

Czynniki	Rozpoczęcie działalności			Co najmniej 10 lat na rynku		
	Średnia ocen dla ogółu	Udział kapitału zagranicznego?		Średnia ocen dla ogółu	Razem	
		TAK	NIE		TAK	NIE
Styl kierowania zespołem	4,16	4,10	4,24	4,21	4,12	4,30
Orientacja na uczenie się	4,27	4,16	4,39	4,20	4,06	4,36
Wprowadzanie innowacji na rynek	4,06	3,89	4,26	4,18	4,04	4,34
Nowoczesne kanały dystrybucji produktów usług	4,10	4,06	4,14	4,15	4,10	4,21
Określenie misji i wizji firmy	4,12	4,04	4,21	4,14	4,07	4,21
Stan techniczny przedsiębiorstwa	3,93	3,94	3,92	4,13	4,11	4,16
Udział w rynku	3,71	3,60	3,81	4,13	4,16	4,11
Usługi posprzedażowe	4,01	4,06	3,95	4,13	4,17	4,09
Nowoczesne technologie	3,97	3,89	4,05	4,13	4,09	4,17
Polityka marketingowa	3,92	3,80	4,05	4,11	4,02	4,20
Koncentracja na obszarze specjalizacyjnym firmy	4,02	4,01	4,03	4,10	4,09	4,12
Działanie w niszy rynkowej	4,10	4,04	4,16	4,09	4,02	4,16
Dywersyfikacja działalności (np. nowe rynki, nowe produkty, nowe obszary działalności)	3,81	3,70	3,92	4,08	3,94	4,23
Koncentracja na wybranym segmencie rynku	4,00	3,95	4,05	4,03	4,05	4,01
Zastosowane metody i koncepcje zarządzania	3,86	3,77	3,96	4,03	4,04	4,03
Elastyczna struktura organizacyjna	3,90	3,78	4,03	4,00	3,96	4,04
Kapitał finansowy (własny)	4,03	4,01	4,05	3,96	3,87	4,05
Szkolenie personelu	3,96	3,75	4,18	3,91	3,74	4,11
Postrzeganie internacjonalizacji jako szansy na dalszy wzrost	3,59	3,49	3,70	3,81	3,69	3,95
Związki kooperacyjne z innymi przedsiębiorstwami (powiązania sieciowe)	3,64	3,59	3,69	3,78	3,72	3,85
Skłonność do podejmowania ryzyka	3,79	3,75	3,84	3,67	3,64	3,69
Lokalizacja firmy	3,69	3,56	3,83	3,66	3,52	3,80
Ulgi podatkowe	3,81	3,81	3,81	3,66	3,57	3,75
Polityka wspierania przedsiębiorczości	3,61	3,33 mniejsze znaczenie	3,89 istotny czynnik	3,56	3,25 mniejsze znaczenie	3,88 istotny czynnik
Patenty i inne prawa własności intelektualnej	mniejsze znaczenie	3,20	3,58	3,54	3,43	3,66

Źródło: opracowanie własne

Należy zwrócić również uwagę na to, że *polityka wsparcia przedsiębiorczości* zdaniem MŚP z udziałem kapitału zagranicznego jest istotnym czynnikiem sukcesu, a MŚP z kapitałem polskim nadały temu czynnikowi o wiele mniejsze znaczenie.

Tabela nr 35. Pozostałe czynniki sukcesu MŚP

Czynniki	Rozpoczęcie działalności			Co najmniej 10 lat na rynku		
	Razem	Udział kapitału zagranicznego?		Razem	Udział kapitału zagranicznego?	
		TAK	NIE		TAK	NIE
Patenty i inne prawa własności intelektualnej	3,39	3,20	3,58	Istotny czynnik*		
Kredyty bankowe (możliwość kredytowania działalności)	3,34	3,36	3,33	3,49	3,47	3,51
Poziom biurokracji	3,41	3,24	3,59	3,49	3,35	3,64
Nawiązanie współpracy z inwestorem zagranicznym	3,39	3,25	3,53	3,48	3,41	3,57
Wsparcie ze strony rodziny bliskich	3,37	3,30	3,45	3,28	3,17	3,39
Dofinansowanie z UE	3,12	2,99	3,26	3,08	2,94	3,24

* wynik zaprezentowany w tabeli nr 34

Źródło: opracowanie własne

Zakończenie

Głównym celem niniejszej rozprawy była identyfikacja kluczowych czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim i z udziałem kapitału zagranicznego oraz próba odpowiedzi na pytanie: czy rodzaj kapitału (polski/zagraniczny) wywiera istotny wpływ na hierarchię czynników sukcesu tych przedsiębiorstw. W wyniku wstępnej analizy problematyki badawczej sformułowano hipotezę badawczą: *nie ma istotnej różnicy w hierarchii czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim i MŚP z udziałem kapitału zagranicznego*. W toku postępowania badawczego zrealizowano cel rozprawy oraz zweryfikowano postawioną hipotezę badawczą.

Rozprawa ma charakter teoretyczno – empiryczny. Celem dociekań teoretycznych było uporządkowanie zagadnień odnoszących się do zakresu przedmiotowego i podmiotowego pracy oraz zaprezentowanie dotychczasowego stanu wiedzy w niniejszym obszarze. Skoncentrowano się przede wszystkim na przedstawieniu teoretycznych aspektów związanych z funkcjonowaniem MŚP oraz ukazaniu ich roli w gospodarce regionu. W dalszej

części rozważań przeprowadzono krytyczną analizę polskiej i zagranicznej literatury, dążąc do identyfikacji czynników sukcesu MŚP. Z kolei celem nurtu empirycznego rozprawy było poznanie opinii MŚP na temat zidentyfikowanych w oparciu o studia literaturowe czynników sukcesu oraz zweryfikowanie postawionej hipotezy badawczej.

Na podstawie zrealizowanych badań można wysunąć następujące wnioski:

1. Spośród 58 zidentyfikowanych czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim i z udziałem kapitału zagranicznego w fazie rozpoczęcia działalności, istotna różnica w hierarchii tych czynników występuje jedynie w przypadku 8 czynników tj. *atmosfery kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa (zaufanie i budowanie dobrych relacji interpersonalnych), otwartości na zmiany, wiedzy specjalistycznej, lokalizacji firmy, określenia misji i wizji przedsiębiorstwa, doskonalenia procesów w organizacji, wykorzystania okazji pojawiających się na rynku oraz polityce wspierania przedsiębiorczości*. Oznacza to, że hierarchia czynników sukcesu MŚP w fazie rozpoczęcia działalności (w przypadku 86% czynników), nie jest istotnie uzależniona od rodzaju kapitału występującego w strukturze kapitałowej badanych przedsiębiorstw (polskiego/ zagranicznego).
2. Spośród 58 zidentyfikowanych czynników sukcesu MŚP z kapitałem polskim i z udziałem kapitału zagranicznego funkcjonujących na rynku co najmniej 10 lat, istotna różnica w hierarchii tych czynników występuje jedynie w przypadku 5 czynników (tj. *otwartości na zmiany, systemów motywacji personelu, wykorzystania okazji pojawiających się na rynku, wyczuciu koniunktury gospodarczej oraz polityce wspierania przedsiębiorczości*). Oznacza to, że hierarchia czynników sukcesu MŚP ze stażem na rynku co najmniej 10 lat (w przypadku 91% czynników), nie jest istotnie uzależniona od rodzaju kapitału występującego w strukturze kapitałowej badanych przedsiębiorstw (polskiego/ zagranicznego).
3. W opinii badanych przedsiębiorstw większość zidentyfikowanych czynników jest kluczowymi lub istotnymi czynnikami sukcesu MŚP zarówno w fazie rozpoczęcia działalności jak i dla MŚP ze stażem, co najmniej 10 lat funkcjonowania na rynku.
4. Kluczowymi czynnikami sukcesu w opinii MŚP w fazie rozpoczęcia działalności są:
 - jakość produktów/ usług,
 - zdobywanie nowych partnerów, odbiorców oraz budowanie trwałych relacji z klientem,
 - zdolności (kompetencje) menedżerskie/ właściciela firmy,

- sprawny przepływ informacji między pracownikami a właścicielem/ kierownikiem,
- wykwalifikowani pracownicy, ich efektywność oraz lojalność.

Do kluczowych czynników sukcesu w fazie rozpoczęcia działalności w przypadku badanych przedsiębiorstw z kapitałem polskim należy również czynnik *atmosfera kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa (zaufanie i budowanie dobrych relacji interpersonalnych)*.

5. Zdaniem badanych przedsiębiorstw kluczowymi czynnikami sukcesu MŚP funkcjonujących na rynku, co najmniej 10 lat, są:

- jakość produktów/ usług,
- zdobywanie nowych partnerów, odbiorców oraz budowanie trwałych relacji z klientem,
- zdolności (kompetencje) menedżerskie/ właściciela firmy,
- sprawny przepływ informacji między pracownikami a właścicielem/ kierownikiem,
- wykwalifikowani pracownicy, ich efektywność oraz lojalność,
- wizerunek przedsiębiorstwa oraz doskonalenie produktów/ usług.

Kluczowym czynnikiem sukcesu badanych MŚP z kapitałem polskim funkcjonujących na rynku, co najmniej 10 lat jest też czynnik *otwartość na zmiany*.

Należy jednocześnie podkreślić, że każde przedsiębiorstwo jest inne w związku, z czym nie ma jednego rozwiązania organizacyjnego równie odpowiedniego i uniwersalnego dla dwu choćby nawet podobnych przedsiębiorstw. Tak samo nie ma dwu identycznych okresów funkcjonowania tychże przedsiębiorstw, stąd nie można mówić o jednym równie właściwym sposobie działania dla wszystkich jego chwil [Zimniewicz 2014, s. 59]. Wyniki badań mogą stanowić jedynie wskazówkę dla MŚP, na co warto zwrócić uwagę, przy czym nie stanowią gotowej recepty na sukces. Ponadto, są one obarczone subiektywizmem odpowiedzi. Niemożliwe jest też odtworzenie tych samych warunków i powtarzalności zjawisk. Stąd to, co przyczyniło się do sukcesu danego przedsiębiorstwa, nie stanowi gotowego wzorca postępowania dla innych przedsiębiorstw. Uniwersalne rozwiązanie bowiem nie istnieje.

Powszechnie lansuje się opinię, że to co zagraniczne jest lepsze, wzorcowe. Taki też wizerunek mają w Polsce przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym. Napływ kapitału

zagranicznego do Polski, szczególnie w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest czymś pożądanym. Niesie on ze sobą wiele korzyści dla kraju przyjmującego.

Władze są pozytywnie nastawione do przedsiębiorstw zagranicznych, dlatego podejmują działania mające na celu ułatwienie funkcjonowania tych przedsiębiorstw w Polsce. Warto podkreślić, że przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej mają lepsze warunki finansowania działalności, niż przedsiębiorstwa narodowe. Wynika to z możliwości finansowania swojej działalności ze środków obcych, które są udostępniane w kraju macierzystym, krajach goszczących oraz za pośrednictwem międzynarodowych rynków kapitałowych. Przedsiębiorstwa zagraniczne są również chętniej finansowane przez banki i instytucje finansowe krajów trzecich. W tym kontekście, przedsiębiorstwa zagraniczne mogą pozyskać kapitał przeciętnie po niższych kosztach kapitałowych. Elastyczność finansowania, zwiększona dostępność do środków finansowych i niższe koszty pozyskania kapitału, powodują, że przedsiębiorstwa zagraniczne mają przewagę nad przedsiębiorstwami narodowymi [Różański 2010, s. 185 i 222]. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa te są lepsze. Mają one jedynie większy dostęp do kapitału, co w konsekwencji stwarza im większe możliwości inwestycyjne. Dlatego MŚP rodzime postrzegają *nawiązanie współpracy z inwestorem zagranicznym*, jako istotny czynnik sukcesu. Kapitał zagraniczny dla MŚP z kapitałem polskim jest szansą na dalszy rozwój i wzrost. Co ciekawe przedsiębiorstwa, które nawiązały tę współpracę, nadały temu czynnikowi o wiele mniejsze znaczenie.

W świetle powyższych rozważań, za kluczowe można uznać pytania:

- Czy polskie MŚP są dyskryminowane i to powoduje, że przestają wierzyć we własne możliwości i brak im patriotyzmu? Czy polityka władz wobec polskich przedsiębiorstw jest właściwa?
- Czy przedsiębiorstwa zagraniczne rzeczywiście lepiej sobie radzą na polskim rynku, niż przedsiębiorstwa rodzime? Czy postrzeganie ich jako lepszych jest stereotypem?
- Czy MŚP z kapitałem zagranicznym, prowadzące działalność w Polsce, kopiują rozwiązania polskich przedsiębiorstw, aby odnieść na rynku sukces?

W obliczu postępującej globalizacji, MŚP powinny być otwarte na zmiany. Nawiązanie współpracy z inwestorem zagranicznym, może przynieść pewne korzyści, lecz nie jest gwarancją sukcesu.

W celu wyciągnięcia wniosków, które przedsiębiorstwa lepiej prosperują na polskim rynku, przyszłe badania powinny być nakierowane na przeprowadzenie analizy porównawczej efektów działalności tych przedsiębiorstw. Wnioski w tym obszarze nigdy jednak nie będą ostatecznie i niezmiennie.

Bibliografia

1. Adamowicz E., 2010, Rozwój sektora prywatnego w Polsce w okresie transformacji, [w:] Pod red. naukową E. Adamowicz, Transformacja po latach, Wybór tekstów dedykowanych Profesorowi Janowi Winieckiemu z okazji 70. rocznicy urodzin, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa
2. Adamowicz –Drwiłło H. G., 2008, Współczesna metodologia nauk ekonomicznych, Dom Organizatora, Toruń
3. Altkorn J., 2004, Wizerunek firmy, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza
4. Augustyn M., Pająk K., 2011, Samorządowa polityka społeczna po 1989 roku, [w:] Pod red. K. Pajaka, A. Przymeńskiego, Polityka społeczna w realiach gospodarczych Polski po 1989 roku, Zeszyty Naukowe nr 173, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
5. Bailom F., Matzler K., Tschernernjak D., 2009, Jak utrwalić sukces, Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków
6. Bał – Woźniak T., 2012, Innowacyjność w ujęciu podmiotowym, Uwarunkowania instytucjonalne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
7. Banaszyk P., 2012, Istota i formułowanie hipotez, [w:] Pod red. naukową Sławińska M., Witczak H., Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
8. Barczyk R., Kąsek L., Lubiński M., Marczewski K., 2006, Nowe oblicza cyklu koniunkturalnego, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
9. Bartkowiak M., 2011, Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań
10. Bartkowiak G., 1999, Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
11. Bartosik-Purgat M., Mruk H., Schroeder J., 2012, Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań

12. Bąk M., Grabowski M., Kulawczuk P., Nowicki M., Wargacki M., Wojnicka E., 2001, Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionalny, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
13. Bałtowski M., Miszewski M., 2006, Transformacja gospodarcza w Polsce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa,
14. Bednarska-Wnuk I., 2012, Rozwój zasobów ludzkich wobec wyzwań współczesności, [w:] Pod red. naukową Wachowiak P., Człowiek w organizacji, Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
15. Bednarz J., Gostomski E., 2009, Działalność małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
16. Bedyńska S., Cypryańska M., 2007a, Zaawansowane sposoby tworzenia wskaźników: zastosowanie analizy czynnikowej oraz analizy rzetelności pozycji, [w:] pod red. naukową Bedyńska S., Brzezicka A., Statystyczny drogowskaz, Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii, Wydawnictwo Academica SWPS, Warszawa
17. Bełz G., 2005, Współczesne przeobrażenia systemów zarządzania, [w:] Pod red. naukową Skalik J., Zmiana warunkiem sukcesu, Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
18. Błażlak R., Owczarek K., 2011, Zarządzanie technologią – czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, [w:] pod red. naukową Urbanowska – Sojkin E., Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach, Ujęcie sektorowe, Zeszyty naukowe nr 171, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
19. Bluszkowski Ł, Mider D., 2007, Wywiad, jako metoda badawcza, [w:] pod red. naukową Kucińskiego K., Doktoranci o metodologii nauk ekonomicznych, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
20. Błaszczak W., Czekał J., 2010, Stan i perspektywy rozwoju metod organizacji i zarządzania, [w:] pod red. naukową Lachiewicz S., Nogalskiego B., Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa
21. Bobrowski D., Maćkowiak – Łybacka K., 2006, Wybrane metody wnioskowania statystycznego, Wydanie VII, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań
22. Bogdół M., 2012, Zaufanie jako wynik działalności organizacji, [w:] pod red. naukową Borysa T., Rogali P., Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce,

Prace naukowe nr 265, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław

23. Boguszewicz – Kreft M., Złotowska G., 2009, Niematerialne czynniki sukcesu przedsiębiorstw usługowych, [w:] pod red. Fryca J., Jaworski J., Współczesne przedsiębiorstwo, Zasobowe czynniki sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu, Prace naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Gdańsku, Tom 4/2009, Gdańsk
24. Bojewska B., 2011, Zarządzanie projektami w podwyższaniu konkurencyjności i innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] pod red. Zakrzewska - Bielewska A., Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Difin, Warszawa
25. Bojar E., 2001, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w obszarach słabo rozwiniętych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
26. Bossak J., 2001, Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki kraju i przedsiębiorstwa – zagadnienia teoretyczne i metodologiczne, [w:] Pod red. naukową J. Bossaka, W. Bieńkowskiego, Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji, tom I, Instytut Gospodarki Światowej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Warszawa
27. Brojak- Trzaskowska M., 2012, Innowacje – moda czy konieczność?, [w:] pod red. Olszewski J., Zarządzanie przedsiębiorstwem, część I, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin
28. Brzozowski T., 2012, Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki, [w:] pod red. naukową Borysa T., Rogali P., Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce, Prace naukowe nr 265, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
29. Budzyński W., 2012, Kształtowanie wizerunku równoległego, SGH, Warszawa
30. Bullock A., Stallybrass O., Trombley S., 1999, Słownik pojęć współczesnych, Wydawnictwo Książnica, Katowice
31. Chełpa S., 2004, Indukcja i dedukcja w zarządzaniu – problem teorii i praktyki, [w:] pod red. naukową Jagoda H., Lichtarski J., Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką, Prace naukowe nr 1014, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław
32. Chilicka E., Citkowski M., 2009, Bariery wzrostu konkurencyjności MŚP, [w:] Pod red. naukową K. Kubiak, G. Michalczuk, Małe i średnie przedsiębiorstwa

w gospodarce lokalnej, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Łomża

33. Chojka J., 2002, Regionalne aspekty uruchamiania oraz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, [w:] Pod red. naukową J. Chojki, Rola małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju regionalnym, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa
34. Cisek M., Wakuła M., 2011, Podstawy rachunkowości, Uniwersytet Przyrodniczo – Humanistyczny w Siedlcach, Instytut Zarządzania i Marketingu, Siedlce
35. Curtis T., 2013, Marketing dla studentów kierunków technicznych, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa
36. Cyfert Sz., Krzakiewicz K., 2008, Organizacja i zarządzanie – przegląd podstawowych pojęć, [w:] Pod red. naukową Krzakiewicza K., Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
37. Cyfert Sz., Krzakiewicz K., 2006, Style kierowania w organizacji, [w:] Pod red. naukową Krzakiewicza K., Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
38. Cypryańska M, Bedyńska S., 2007b, Porównywanie dwóch grup testy T- Studenta i ich nieparametryczne odpowiedniki, [w:] pod red. naukową Bedyńska S., Brzezicka A., Statystyczny drogowskaz, Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii, Wydawnictwo Academica SWPS, Warszawa
39. Czakon W., 2012, Sieci w zarządzaniu strategicznym, Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa
40. Czarnecka – Wójcik E., Borczuch A., 2005, Kluczowe czynniki sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] GAPP Górnośląska Agencja Przekształceń Przedsiębiorstw S. A. w Katowicach, Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec współczesnych wyzwań gospodarczych i społecznych, Międzynarodowa konferencja naukowo – praktyczna, GWSH, Katowice
41. Czempas J., 2006, Rozwój lokalny i działalność inwestycyjna jednostek samorządu terytorialnego, [w:] Pod. red. naukową K. Kowalskiej, Rozwój przedsiębiorczości w regionie, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza
42. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., 2002, Zarządzanie Organizacjami, Dom Organizatora, Toruń

43. Dehnel G., 2010, Rozwój mikroprzedsiębiorczości w Polsce w świetle estymacji dla małych domen, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
44. Długokręcka M., Arabska D., 2000, Uwarunkowania działalności sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, [w:] Pod red. K. Łęczyckiego, Rola małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju obszarów wiejskich, Siedlce, Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce
45. Dołhasz M., 2011, Rola wizerunku placówki usług medycznych w ocenie pacjenta, [w:] pod red. naukową Urbanowska-Sojkin E., Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach, Ujęcie sektorowe, Zeszyty naukowe nr 171, Wydawnictwo Ekonomiczne w Poznaniu, Poznań
46. Domański B., 2001, Kapitał zagraniczny w przemyśle Polski – prawidłowość rozmieszczenia, uwarunkowania i skutki, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
47. Drab-Kurowska A., Sokół A., 2010, Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań rozwoju technologii XXI wieku, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa
48. Drelich-Skulska B., Skulski P., 2004, Wpływ kapitału zagranicznego na rozwój metropolii na przykładzie Wrocławia, [w:] Pod red. S. Kopernika, K. Szółka, Konkurencyjność i potencjał rozwoju polskich metropolii – szanse i bariery, Biuletyn Zeszyt 214, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa
49. Duchniewicz S., 2005, Metody organizowania, [w:] pod red. naukową Duchniewicza S., Metody organizacji i zarządzania, Teoria i praktyka, Wydanie II, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa
50. Dyduch W., 2012, Dylematy twórczej strategii – konstrukt i operacjonalizacja, [w:] Organizacja i Kierowanie nr 1A (149) rok 2012, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN oraz Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
51. Dymitrowski A., 2012, Rola innowacji w działalności rynkowej przedsiębiorstw, [w:] pod red. Olszewski J., Zarządzanie przedsiębiorstwem, część I, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin
52. Dziawgo D., Zawadzki A., 2011, Finanse przedsiębiorstwa, Istota – Narzędzia – Zarządzanie, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa
53. Dziemianowicz W., 2002, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne – między teorią a praktyką, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków

54. Dziemianowicz W., 1997, Kapitał zagraniczny a rozwój regionalny i lokalny w Polsce, Studia regionalne i lokalne 20(53), Uniwersytet Warszawski – Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Warszawa
55. Ejdys S., 2009, Wybrane bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Pod red. G. Michalczuk, Czynniki i narzędzia rozwoju MSP, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok
56. Flak O., Głód G., 2012, Konkurencyjni przetrwają, Warszawa
57. Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., 2000, Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
58. Foreign Investment Advisory Service a joint service of the International Finance Corporation and The World Bank, Polska, 2004, Bariery administracyjne związane z podejmowaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej w Polsce, http://old.ipsos.pl//3_1_032a.pdf
59. Frączak E., Korczyński A., 2013, Statystyka od postaw z systemem SAS, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
60. Gabryś L., 2006, Małe i średnie firmy w procesie współczesnej internacjonalizacji, [w:] Pod red. naukową M. Miszewskiego, Małe przedsiębiorstwa – bariery rozwoju i perspektywy ich przewyciężenia, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu, Bytom
61. Gaczek W. M., 2000, Zróżnicowanie wewnętrzne Wielkopolski - możliwości i potrzeba wyrównania różnic rozwoju społeczno – gospodarczego, [w:] pod red. S. Cioka, D. Ilnickiego, Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno – przestrzennych, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław MarMar’’,
62. Garbarski L., Kłosiewicz U., Nowacki R., Olejniczuk – Merta A., Słomińska B., Strużycki M., 1999, Zarządzanie marketingowe małym i średnim przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Difin Sp. z o.o., Warszawa
63. Gawroński H., 2010, Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa
64. Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Nr 7(76) /2008, lipiec-sierpień 2008 r.
65. Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., 2013, Zarządzanie strategiczne dla inżynierów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
66. Gierszewska G., Romanowska M., 2007, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

67. Głodek P., Kornecki J., Ropęga J., 2005, Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce – wybrane zagadnienia, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
68. Głuszek E., 2005, Pomiar zasobów niematerialnych jako istotny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa, [w:] Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego Fundacja, Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot
69. Głuszek E., 2004, Kryzys a kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, [w:] Pod red. naukową Skalik J., Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu Nr 1054, Wrocław
70. Głuszek E., 2000 (a), Zasoby przedsiębiorstwa, jako baza formułowania strategii, [w:] Pod red. naukową Skalik J., Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie przełomu wieków. Materiały na IV Ogólnopolską Konferencję Naukową zorganizowaną przez Katedrę Projektowania Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław
71. Głuszek E., 2000 (b), Zarządzanie zasobami niematerialnymi w procesie restrukturyzacji zakresu działalności przedsiębiorstwa, [w:] Pod red. naukową Skalik J., Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?, Materiały z III Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej zorganizowanej przez Katedrę Projektowania Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław
72. Godlewska – Majkowska H., 2013, Lokalizacja przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej, Wydawnictwo Difin, Warszawa
73. Golejewska A., 2008, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a proces restrukturyzacji gospodarki – aspekt teoretyczny, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
74. Gorczyńska A., Jonek – Kowalska I., 2009, Ryzyko internacjonalizacji przedsiębiorstw, [w:] Pod red. J. Pyki, Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice
75. Gorynia M., 1998, Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji, Mikroekonomia przejściowa, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań

76. Gorynia M., 2009, Teoretyczne aspekty konkurencyjności, [w:] Pod red. naukową M. Goryni, E. Łązniewskiej, Kompendium wiedzy o konkurencyjności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
77. Gorynia M., Jankowska B., 2008, Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw, Wydawnictwo Difin, Warszawa,
78. Górniewicz G., 2001, Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na gospodarkę w Polsce, [w] Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt nr 32, Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań
79. Grad, 2005, Małe i średnie przedsiębiorstwa czynnikiem rozwoju i konkurencyjności regionu, [w:] pod red. naukową T. Dyra, J. Kosickiego, Małe i średnie przedsiębiorstwa w europejskiej przestrzeni gospodarczej, Wyższa Szkoła Finansów i Bankowości, Radom
80. Grzybowska K., 2006, Organizacja, jako system otwarty i dynamiczny, [w:] Pod red. naukową Skalik J., Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1141, Wrocław
81. GUS, 2011, Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2005-2009, Warszawa
82. GUS, 2012, Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2006-2010, Warszawa
83. Haber L. H., 1993, Management, Zarysy zarządzania małą firma, wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków
84. Hague P., 2006, Badania marketingowe, Planowanie, metodologia i ocena wyników, Wydawnictwo One Press, Gliwice
85. Hague P., Hague N., Morgan C-A., 2005, Badania rynkowe w praktyce, Wydawnictwo One Press, Gliwice
86. Hasińska Z., 2001, Szkolenie i rozwój personelu, [w:] pod red. Jasińskiego Z., Motywowanie w przedsiębiorstwie, Uwalnianie ludzkiej produktywności, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa
87. Haus B., 2002, Zamiana i stabilizacja działalności przedsiębiorstwa, [w:] Pod red. naukową Skalik J., Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu Nr 963, Wrocław

88. Hozer J., Markowicz I., 2002 r., Małe firmy – analizy i diagnozy, Wydawnictwo naukowe US, Szczecin
89. Ignasiak – Szulc A., 2004, Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój i konkurencyjność regionu w warunkach transformacji systemowej, [w:] Pod red. W. Kosiedowskiego, Konkurencyjność regionu w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej, Międzynarodowa analiza porównawcza Białoruś, Litwa, Łotwa i Polska, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń
90. Jabłoński M., 2005, Model rozwoju kompetencji menedżerskich, [w:] Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sukces organizacji. Ujęcie zasobowe i procesowe, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot
91. Jagoda H., Lichtarski J., 2002, Kilka uwag o stanie i tendencjach w zakresie współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw, [w:] Pod red. naukową Skalik J., Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu Nr 963, Wrocław
92. Jakubów L., 2005, Źródła sukcesów małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, [w:] Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sukces organizacji, Ujęcie zasobowe i procesowe, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot
93. Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik K., 2008, Zarządzanie strategiczne, Koncepcje, metody, strategie, Wydawnictwo Difin, Warszawa
94. Janczak J., 2011, Informatyczne systemy wspomaganie zarządzania, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa
95. Janiuk I., 2004, Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej, Wydawnictwo Difin, Warszawa
96. Jankiewicz S., 2004, Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, jako priorytet polityki gospodarczej, Wydawnictwo AE, Poznań
97. Jankiewicz S., 2002, Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw dla rozwoju gospodarczego Polski, [w:] Pod red. naukową J. Tarajkowskiego, S. Jankiewicza, Dobre i złe strony transformacji w Polsce – wybrane problemy, Zeszyty Naukowe nr 24, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
98. Jasiński Z., 2005, Determinanty sukcesu w działaniach kierowniczych, [w:] Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sukces organizacji.

Ujęcie zasobowe i procesowe, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego
Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot

99. Jasiński B., 1998, Kierunki i metody rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Pod red. naukową Skalik J., Zmiana warunkiem sukcesu, Wyzwania dla kadry kierowniczej najwyższego szczebla, II Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
100. Jaworek M., 2003, Kapitał zagraniczny w prywatyzacji polskiej gospodarki, [w:] Pod red. naukową W. Karaszewskiego, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń
101. Jaworek M., 2006, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w prywatyzacji polskiej gospodarki, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń
102. Jaworski J., Sokołowska K., 2011, Informacja finansowa w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem. Analiza czynników kształtujących potrzeby informacyjne menedżerów z wykorzystaniem modeli logitowych, [w:] Czasopismo naukowe Master of Business Administration 5 (112) wrzesień- październik 2011 r., Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa
103. Jemielniak D., 2012, Badania jakościowe, Podejścia i teorie, Tom 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
104. Jemielniak D., 2012a, Badania jakościowe, Metody i narzędzia, Tom 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
105. Jokieli G., 2006, O celach nauki organizacji i zarządzania, [w:] pod red. Jagoda H., Kaczmarczyk S., 2011, Badania marketingowe, Podstawy metodyczne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
106. Jonek – Kowalska I., Turek M., 2010, Metodyka pracy badawczej w naukach ekonomicznych dla inżynierów, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice
107. Józwiak J., Podgórski J., 1998, Statystyka od podstaw, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
108. Kaczmarczyk S., 2002, Badania marketingowe, Metody i techniki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
109. Kaczmarek M., Olejnik I., Springer A., 2013, Badania jakościowe – metody i zastosowania, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa
110. Kaczmarek B., 2011, Wyzwania współczesnego zarządzania we współczesnej gospodarce, [w:] Pod red. naukową Dworzecki Z., Nogalski B., Przełomy w zarządzaniu, Kontekst strategiczny, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń

111. Kaleta A., 2005, Strategia sukcesu przedsiębiorstwa w warunkach współczesnej gospodarki, [w:] Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sukces organizacji, Strategie i Innowacje, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego Fundacja, Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego Sopot
112. Kaleta A., 2004, Zewnętrzne i wewnętrzne warunki rozwoju przedsiębiorstw, [w:] Pod red. naukową Kaleta A., Moszkowicz K., Woźniak L., Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu Nr 1030, Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
113. Kalinowski J. R., 2010, Rozwój regionalny i lokalny, Wybrane zagadnienia polityki spójności w Unii Europejskiej, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Płock
114. Kaliński J., 2009, Transformacja gospodarcza Polski w latach 1989 – 2004, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
115. Karaszewski W., 2005, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce w 1990 – 2003, [w:] Pod red. naukową W. Karaszewskiego, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń
116. Karaszewski W., 2004, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne, Polska na tle świata, TNOiK "Dom Organizatora", Toruń
117. Karna W. J., 2009, Umiejętności i funkcje menedżerów jako czynniki sukcesu organizacji, [w:] Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot
118. Karol T., 2008, Symptomy spadku konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Pod red. naukową N. Daszkiewicza, Konkurencyjność – poziom makro, mezo i mikro, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
119. Kauf S., 2004, Badania rynkowe w sferze marketingu i logistyki, Studia i Monografie nr 340, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole
120. Kisielińska J., Skórnik – Pokarowska U., 2005, Podstawy statystyki z przykładami w Excelu, Wydawnictwo SGGW, Warszawa
121. Klimek J., 2007, Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw – ich rola i znaczenie, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń

122. Kłysik – Uryszek A., 2010, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce regionu – teoria i praktyka, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa
123. Kodeks spółek handlowych
124. Kodeks cywilny
125. Kokocińska M., 2012, Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarkach europejskich, Metody badawcze, Dekompozycja sektora, Profile krajów, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
126. Kokocińska M., 2011, Uwarunkowania i możliwości dekompozycji sektora MŚP, [w:] Pod red. naukową Kokocińskiej M., Prace Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
127. Komisja Europejska, 2012, Programy Unii Europejskiej wspierające MŚP, Przegląd głównych możliwości finansowania dostępnych dla europejskich MŚP, <http://ec.europa.eu>
128. Kopczewska K., Kopczewski T., Wójcik P., 2009, Metody ilościowe w R, Aplikacje ekonomiczne i finansowe, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa
129. Kosiedowski W., 2006, Konkurencyjność regionów w Europie Środkowowschodniej w procesie integracji i z Unią Europejską, [w:] Pod red. naukową M. Runiewicz, Konkurencyjność regionów, Rola technologii informacyjno – telekomunikacyjnych, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa
130. Korczyński M., 2013, Źródła kapitału w przedsiębiorstwie, [w:] pod red. naukową Grzywacza J., Finanse przedsiębiorstwa, SGH w Warszawie, Warszawa
131. Kot S. M., Jakubowski J., Sokołowski A., 2007, Statystyka, Podręcznik dla studiów ekonomicznych, Wydawnictwo Difin, Warszawa
132. Kotlorz D., 2004, Przeobrażenia struktur zatrudnienia w Polsce w okresie transformacji, GWSH, Katowice
133. Koźmiński A. K., Jemieliński D., 2008, Zarządzanie od postaw, Podręcznik akademicki, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa
134. Krajowa Izba Gospodarcza, 2006, Raport z badania warunków dla funkcjonowania firm z sektora MŚP, Warszawa
http://www.kig.pl/assets/upload/Opracowania%20i%20analizy%20/badanie_warunkow.pdf,
135. Kraśniak J., 2012, Zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji, Wydawnictwo Ekonomiczne w Poznaniu, Poznań

136. Krawczyk-Sokołowska I., 2008, Proces wdrażania innowacji jako szansa rozwoju i ograniczania zagrożeń w działalności przedsiębiorstw, [w:] pod red. naukową Szablowskiego J., Rozwój przedsiębiorstwa – szanse i zagrożenia, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Siedlcach oraz Europejskie Konsorcjum Prywatnych Szkół Wyższych, Siedlce
137. Krupski R., 2011, Rozwój małych i średnich firm w świetle badań empirycznych, [w:] pod red. naukową Lachiewicza S., Matejuna M., Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa
138. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., 2009, Koncepcje strategii organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
139. Krupski R., 1997, Strategia sukcesu, [w:] pod red. Listwana T., Sukces w zarządzaniu, Problemy organizacyjno – zarządcze, Wrocław
140. Krzakiewicz K., Cyfert Sz., 2013, Teoretyczne problemy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
141. Krzakiewicz K., 2011, Kognitywne kompetencje menedżerów w aspekcie zarządzania strategicznego, [w:] pod red. naukową Krzakiewicz K., Praca kierownicza w nowoczesnym zarządzaniu, Zeszyty naukowe 189, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
142. Krzakiewicz K., Cyfert Sz., 2011, Przywództwo w procesie organizacyjnego uczenia się, [w:] pod red. naukową Krzakiewicz K., Praca kierownicza w nowoczesnym zarządzaniu, Zeszyty naukowe 189, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
143. Krzakiewicz K., 1996, Podstawy zarządzania, Wielkopolski Oddział Towarzystwa Naukowego i Kierownictwa, Poznań
144. Krzemińska D., 2005, Finanse przedsiębiorstwa, Wydanie trzecie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań
145. Kubiak K., 2001, Uwarunkowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw handlowych (na przykładzie badanych przedsiębiorstw handlu odzieżą), [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzania, Zeszyt nr 32, Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań
146. Kubik K., 2008, Kultura organizacyjna determinantą sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] pod red. Kubik K., Michalczyk G., Małe i średnie

- przedsiębiorstwa w gospodarce lokalnej, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Łomża
147. Kulisa B., 2007, Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw, [w:] pod red. A. Nehring, Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków
 148. Kwaśnik Z., 2008, Szanse i zagrożenia dla małego i średniego przedsiębiorcy w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, [w:] pod red. T. Dyra, Z. Kwaśnika, Procesy zarządzania w zmieniającej się gospodarce, Radomska Szkoła Wyższa, Radom
 149. Lambin J-J., 2001, Strategiczne zarządzanie marketingowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
 150. Leszczyński Z., 2004, Zasoby i procesy jako przedmiot zarządzania w przedsiębiorstwie, [w:] pod red. naukową Strużycki M., Zarządzanie przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Difin, Warszawa
 151. Leśniewski M. A., 2011, Konkurencyjność przedsiębiorstw – wybrane problemy, Dom Organizatora, Toruń
 152. Lichota T., 2003, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a rozwój regionalny w Polsce, [w:] Pod red. naukową W. Karaszewskiego, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń
 153. Lichtarski J., 2010, Strategie małych przedsiębiorstw w praktyce – wyniki badań, [w:] pod red. naukową Lichtarskiego J., Zmiany w teorii i praktyce zarządzania, Przedsiębiorczość i zarządzanie Tom XI, Zeszyt 8, Kolegium Wydawnicze Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź
 154. Lichtarski J., 2009, Outsourcing i insourcing jako sposób racjonalizacji architektury biznesu, [w:] pod red. naukową Lichtarskiego J., Zarządzanie w obliczu współczesnych wyzwań – Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej, Przedsiębiorczość i zarządzanie Tom X, Zeszyt 2, Kolegium Wydawnicze Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź
 155. Lichtarski J., 2008, O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] pod red. naukową Lichtarskiego J., Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
 156. Lichtarski J., 2006, Stosowanie dorobku nauk o zarządzaniu w praktyce gospodarczej w opiniach przedsiębiorców i menedżerów. Kierunki, celowość,

- skuteczność, [w:] Pod red. naukową Jagody H., Lichtarskiego J., Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu Nr 1104, Wrocław
157. Lichtarski J., 2005, O istocie, przejawach i przewycięzaniu kryzysu w przedsiębiorstwie, [w:] pod red. naukową Lichtarski J., Przedsiębiorstwo w warunkach zagrożenia kryzysem – nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej, Przedsiębiorczość i zarządzanie, Tom VI, Zeszyt 3, Kolegium Wydawnicze Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź
158. Lichtarski J., 1999, Uwagi o istocie i mierzeniu sukcesu przedsiębiorstwa i sukcesu w zarządzaniu, [w:] Pod red. Chełpa S., Listwan T., Sukces w zarządzaniu, Problemy kadrowo- zarządcze, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław
159. Lisiecki M., 2001, Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania, Teoria i praktyka, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa
160. Lisiński M., 2004, Metody planowania strategicznego, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
161. Lityńska A., 1996, Inwestycje zagraniczne w Polsce, [w:] Pod red. S. Lisa, Transformacja gospodarki polskiej – doświadczenia i wyzwania, Wydawnictwo i Drukarnia SECESJA, Kraków
162. Lotoszek E., 2008, Bariery wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, [w:] Pod red. naukową E. Lotoszek, Finansowanie MSP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
163. Łasiński G., 2003, Sprawność zarządzania organizacją sportową, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław
164. Łęcki W., 2003, Wielkopolska – przewodnik po miejscach ładnych i ciekawych, Wydawnictwo KURPISZ, Poznań
165. Łobos K., Puciato D., 2013, Dekalog współczesnego zarządzania, Najnowsze nurty, koncepcje, metody, Wydawnictwo Difin, Warszawa
166. Łuczak J., 2003, Wielkopolska – przewodnik turystyczny, G&P Oficyna Wydawnicza Gościański, Prętnicki, Poznań
167. Łuczka T., 2001, Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie – wybrane aspekty mikro – i makroekonomiczne, Wydawnictwo PWN, Warszawa – Poznań

168. Machaczka J., Kozień E., 1999, *Rozwój jako cecha organizacji I funkcja system zarządzania*, [w:] *Przedsiębiorczość I rozwój firmy*, red. Targalski J., Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków
169. Machaczka J., 1998, *Zarządzanie rozwojem organizacji, czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa – Kraków
170. Machnik – Słomka J., 2011, *Koncepcje i metody zarządzania innowacjami w organizacji*, [w:] pod red. naukową Howaniec H., Madyda A., Waszkielewicz W., *Koncepcje, modele, metody i techniki zarządzania*, Monografia, Akademia Techniczno – Humanistyczna w Bielsku Białej, Bielsko – Biała
171. Majewska – Opiełka I., 2003, *Sukces firmy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
172. Majewski R., 2006, *Przedsiębiorczość oraz bariery jej rozwoju*, [w:] Pod red. naukową J. Szablowskiego, *Rozwój przedsiębiorczości w świetle teorii ekonomii i doświadczeń gospodarczych*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Siedlce
173. Majchrzak J., 2006, *Techniki badawcze w pracach doktorskich z zakresu zarządzania*, [w:] pod red. Sławińska M., *Podstaw metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
174. Majchrzak J., 2005, *Techniki badawcze w pracach doktorskich z zakresu zarządzania*, [w:] pod red. naukową Sławińska M., *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
175. Makarewicz – Marcinkiewicz A., 2009, *Motywacja: rodzaje i metody pomiaru oraz wpływ na efektywność pracy*, [w:] pod red. Moroń D., *Kapitał ludzki i społeczny, Wybrane problemy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław
176. Malewska K., 2004, *Strategia zasobowa jako czynnik innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] Pod red. naukową Skalik J., *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, *Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu Nr 1045*, Wrocław
177. Malinowska M., 2005, *Metody i techniki ilościowych badań rynku*, [w:] pod red. naukową Kędzior Z., *Badania rynku, Metody, zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

178. Marak J., 2002, Obserwacje, [w:] pod red. naukową Mazurek- Łopacińskiej K., Badania marketingowe, Podstawowe metody i obszary zastosowań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
179. Marciniak E., 2006 r., Etapy rozwoju małej i średniej firmy, A Vista Group, Warszawa
180. Marcinkowski T., 2008, MŚP a rozwój regionu, [w:] Pod red. naukową A. Kaczmarek, T. Marcinkowskiego, Bariery rozwoju firm sektora MŚP w regionie lubuskim, Fundacja na rzecz Gorzowskiej Szkoły Wyższej, Gorzów Wielkopolski
181. Marshall G., 2004, Słownik Socjologii i Nauk Społecznych, Oxford, Wydawnictwo PWN, Warszawa
182. Marszałek M., 2007, Pożądane style kierowania w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce, [w:] Pod red. naukową Krzemińskiej D., Finanse małych i średnich przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu nr 20, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań
183. Maszke A., W., 2008, Metody i techniki badań pedagogicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów
184. Mądra J., 2012, Znaczenie innowacji w zarządzaniu instytucjami publicznymi, [w:] pod red. naukową Gardockiej Jałowicz A., Innowacyjne metody i instrumenty zarządzania w organizacjach publicznych, Monografia naukowa, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok
185. Messner Z., Pfaff J., 2010, Podstawy rachunkowości finansowej, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa
186. Męczyńska A., Owczarek T., 2011, Wnioskowanie statystyczne, [w:] pod red. naukową Męczyńskiej A., Mularczyk A, Metody statystyczne i optymalizacyjne w arkuszu kalkulacyjnym MS EXCEL, Statystyka i badania operacyjne, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice
187. Michałków I., 2004, Kapitał zagraniczny – wyzwania i szanse, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa
188. Michałków I., 2003, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce w dobie globalizacji, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa
189. Mikołajczyk Z., 2005, Metody zarządzania zmianami w organizacji, [w:] pod red. naukową Błaszczyk W., Metody organizacji i zarządzania, Kształtowanie relacji organizacyjnych, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa

190. Mikołajczyk Z., 2001, Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
191. Ministerstwo Gospodarki, 2011, Trendy rozwojowe sektora MŚP w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2010 r. numer 1/2011, Warszawa http://www.mg.gov.pl/files/upload/8438/MSP_2_2010.pdf
192. Ministerstwo Gospodarki, 2010 (a), Przedsiębiorczość w Polsce, Warszawa, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/11268/Przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87%20w%20Polsce%202010.pdf>
193. Ministerstwo Gospodarki, 2010, Trendy rozwojowe sektora MŚP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2010 r. numer 2/2010, Warszawa <http://www.mg.gov.pl/files/upload/8438/MSP.1.2010.pdf>
194. Ministerstwo Gospodarki, 2010, Trendy rozwojowe sektora MŚP w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2009 r. numer 1/2010, Warszawa
195. Ministerstwo Gospodarki, 2009, Trendy rozwojowe sektora MŚP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2009 r. numer 2/2009, Warszawa
196. Moczydłowska J., 2010, Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, Podręcznik akademicki, Wydawnictwo Difin, Warszawa
197. Mroziewski M., 2005, Style kierowania i zarządzania, Wybrane koncepcje, Wydawnictwo Difin, Warszawa
198. Mruk H., 2012, Istota i klasyfikacja metod naukowych, [w:] pod red. naukową Sławińska M., Witczak H., Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
199. Mruk H., Pilarczyk B., Sławińska M., 2012, Marketing, koncepcje – strategie i trendy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
200. Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H., 2005, Marketing – uwarunkowania i instrumenty, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
201. Muszyńska W., 2002, Gromadzenie danych wtórnych, [w:] pod red. naukową Mazurek-Łopacińskiej K., Badania marketingowe, Podstawowe metody i obszary zastosowań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
202. Mynarski S., 2000, Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków
203. Nehring A., 2007 (a), Kryteria klasyfikacyjne oraz cechy małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Pod red. A. Nehring, Rozwój i konkurencyjność małych

- i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków
204. Nehring A., 2007 (b), Identyfikacja głównych barier rozwoju MŚP w świetle badań, [w:] pod red. A. Nehring, Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków
 205. Nehring A., 2007 (c), Wstęp [w:] Pod red. A. Nehring, Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków
 206. Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., 2008, Kooperatywne kreowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw – case research, [w:] pod red. Kubik K i Michalczyk G., Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce lokalnej, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Łomża
 207. Noga-Bogomilski A., 2007, Specyfika wybranych metod zbierania danych w badaniach ilościowych, [w:] pod red. Maison D., Noga-Bogomilski A., Badania marketingowe, Od teorii do praktyki, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
 208. Nogalski B., Wójcik – Karpacz A., Karpacz J., 2007, Uwarunkowania rynkowe ukształtowania instrumentów przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw, [w:] Pod red. naukową J. Stankiewicz, Konkurencyjność i innowacyjność współczesnych organizacji, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra
 209. Nogalski B., Karpacz J., Wójcik – Karpacz A., 2004, Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz
 210. Nowak D., 2012, Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
 211. Nowak D., 2009, Skłonność kooperacyjna małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] pod red. naukową Borowiecki R., Jaki A., Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków
 212. Nowak M., 2003, Wspieranie przedsięwzięć rozwojowych małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Pod red. Z. Warzochy, Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn

213. Nowara W., Rynarzewski T., 2007, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne i ich lokalizacja jako źródło podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, [w:] Pod red. naukową W. Karaszewskiego, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w budowaniu potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń
214. Obłój K., 2007, Strategia organizacji, W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
215. Obłój K., 2001, Strategia organizacji, W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
216. Obłój K., 2000, Strategia sukcesu firmy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa
217. Obłój K. 1998, Strategia sukcesu firmy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
218. Obój K., 1993, Strategia sukcesu firmy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
219. Oczkowska R., 2005, Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek – koncepcja marketingowa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków
220. OECD, 2010, Małe i średnie przedsiębiorstwa oraz polityka przedsiębiorczości w Polsce, Przegląd OECD, Centrum Przedsiębiorczości Małych i Średnich Przedsiębiorstw i Rozwoju Lokalnego, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa
221. Olechnicki K., Załęcki P., 1998, Słownik socjologiczny, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń
222. Olszewska B., Kubicka J., 2010, Zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych zmian w otoczeniu, Wydawnictwo Difin, Wrocław
223. Olszewska B., 2008, Istota zarządzania strategicznego, [w:] pod red. Olszewskiej B., Zarządzanie strategiczne, Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
224. Panek T., 2009, Statystyczne metody wielowymiarowej analizy porównawczej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
225. Pierścionek Z., 2011, Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa
226. Pierścionek Z., 2011a, Teorie źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz ich postrzeganie przez praktyków, [w:] pod red. naukową Łobejko S., Pierścionek Z.,

Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

227. Pilcer H., 2003, Poglądy środowisk naukowych dotyczące istoty, relacji i nowoczesności współczesnych koncepcji zarządzania, [w:] pod red. naukową Zimniewicza K., Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, Zeszyty naukowe nr 36, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
228. Piotrowski W., 2005, Kierunek naukowego zarządzania, [w:] pod red. naukową Koźmińskiego A. K., Piotrowskiego W., Wydanie piąte, Wydawnictwo PWN, Warszawa
229. Pranulis V. P., Drewniak R., 2012, Badania marketingowe, Teoria i praktyka, Monografie i opracowania naukowe nr 3, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Vankowej w Toruniu, Toruń
230. Penc J., 2007, Decyzje i zmiany w organizacji, W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania, Wydawnictwo Difin, Warszawa
231. Penc J., 2005, Role i umiejętności menedżerskie, Sekrety sukcesu i kariery, Wydawnictwo Difin, Warszawa
232. Peszko A., 2010, Znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce a bariery ich rozwoju, [w:] Pod red. naukową I. Dudzik – Lewickiej, H. Howaniec, W. Waszkiewicz, Uwarunkowania rozwoju – koncepcje i metody zarządzania organizacjami, Monografia, Wydawnictwo Akademii Techniczno – Humanistycznej, Bielsko-Biała
233. Piecuch T., 2010, Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce, [w:] Pod red. naukową M. Matejuna, Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa
234. Piekarczyk A., Zimniewicz K., 2010, Myślenie sieciowe w teorii i praktyce, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
235. Pietrzak M., 2008, Współczesne zarządzanie o kluczach do sukcesu współczesnych firm, [w:] Pod red. naukową Wachowiak P., Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
236. Pilarska Cz., 2005, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w teorii ekonomii, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków

237. Piotrowska – Trybull M., 2004, Istota i czynniki konkurencyjności regionu, [w:] Pod red. W. Kosiedowskiego, Konkurencyjność regionu w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej, Międzynarodowa analiza porównawcza Białoruś, Litwa, Łotwa i Polska, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń
238. Plawgo B., 2004, Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa
239. Plenzler A., 2008, Wielkopolska, Wydawnictwo BOSZ, Olszanica
240. Poliński R., 2010, Teoria i polityka rozwoju regionalnego, [w:] Pod red. naukową M. G. Brodziński, Gospodarka regionalna i lokalna – wybrane zagadnienia, ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa
241. Płaczek E., 2000, Benchmarking, jako narzędzie wspomagania zarządzania logistycznego na przykładzie firm Górnego Śląska, [w:] Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, Zbiór referatów na ogólnopolską konferencję naukową Boszkowo 17-18 października 2000, Tom II, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Katedra Systemów i Technik Zarządzania, Poznań
242. Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, 2011, Czarna lista barier, http://pkpplewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/clb2011_prev_.pdf
243. Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, 2010, Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2010, http://pkpplewiatan.pl/_files/publikacje/CLB2010.pdf
244. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2011, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Warszawa, <http://www.parp.gov.pl/index/more/24313>
245. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2010, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008 – 2009, Warszawa
246. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Inwestycje zagraniczne, http://www.paiz.gov.pl/polska_w_liczbach/inwestycje_zagraniczne
247. Pomykalski A., 2007, Nowe kierunki współpracy przedsiębiorstw jako czynnik sukcesu organizacji, [w:] Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego Fundacja, Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot
248. Popiołek J., 2006, Weryfikacja hipotez w analizach struktur, [w:] pod red. naukową Luszniwicz A., Statystyka w zarządzaniu, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok

249. Potiopa J., Piechowicz B., 2008, Sektor MSP w Polsce, jego rola w gospodarce narodowej, [w:] pod red. naukową J. Szablowskiego, Rozwój przedsiębiorstwa – szanse i zagrożenia, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania: Europejskie Konsorcjum Prywatnych Szkół Wyższych, Siedlce
250. Potoczek A., 2003, Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna, Agencja TNOIK i Centrum Kształcenia i Doskonalenia Kujawscy, Toruń
251. Przychocka I., 2012, Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wejścia Polski do Unii Europejskiej, Wydawnictwo SIGMA SPJ, Warszawa
252. Pszczołowski T., 1978, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Wydawnictwo Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk
253. Ptak-Chmielewska A., 2009, Metoda głównych składowych i analiza czynnikowa, [w:] pod red. Frątczak E., Wielowymiarowa analiza statystyczna, Teoria – przykłady zastosowań z systemem SAS, Wydawnictwo SGH, Warszawa
254. Pyka I., Cichorska J., Cichy J., 2012, Portfele aktywów bankowych, Analiza teoretyczno – empiryczna, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa
255. Pyszkowski A., 1993, Polityka regionalna w okresie transformacji polskiej gospodarki, [w:] Pod red. J. Kołodziejkiego, Polityka regionalna w procesie transformacji ustrojowej Polski, Biuletyn, Zeszyt 164, PWN, Warszawa
256. Rakowska A., 2007, Sukces organizacji i jej kluczowych pracowników – dylematy rozwoju nowoczesnego przedsiębiorstwa, [w:] Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sukces organizacji, Rola kapitału ludzkiego, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego Fundacja, Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot
257. Ratkiewicz A., 2008, Region jako jednostka administracyjna w Unii Europejskiej i Polsce, [w:] Pod red. A. F. Bociana, Rozwój regionalny a rozwój zrównoważony, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok
258. Ratalewska M., 2011, Znaczenie wizerunku w budowaniu pozycji konkurencyjnej na rynku MSP, [w:] Pod red. Adamik A., Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa
259. Rokoszewski K., 2006, Globalizacja a rozwój lokalny i regionalny MSP, [w:] Pod red. naukową B. Mikołajczyk, Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw z uwzględnieniem sektora MSP, Wydawnictwo Difin, Warszawa

260. Romiszewska E., 2010, Globalizacja a przedsiębiorczość, [w:] Pod red. J. Grzywacza, S. Kowalskiego, Redakcja Naczelna Wydawnictwa Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Rozwój przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej, Płock
261. Różański J., 2010, Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce, Rozwój, Finansowanie, Ocena, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
262. Rudawska E., 2005, Lojalność klientów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
263. Runge J., 2007, Metody badań w geografii społeczno – ekonomicznej – elementy metodologii, wybrane narzędzia badawcze, Wydanie drugie, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice
264. Runge J., 2002, Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki przemian struktury przestrzenno – funkcjonalnej regionu katowickiego, [w:] Pod red. B. Namyślak, R. Koziela, Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno – przestrzennych, Współczesne procesy transformacji w układach lokalnych i regionalnych w Polsce, Wydawnictwo MarMar, Wrocław
265. Rusnak Z., 1999, Metoda głównych składowych, [w:] pod red. Ostasiewicza W., Statystyczne metody analizy danych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
266. Rutka R., Czerska M., 2008, Wpływ kultury kraju pochodzenia dominującego kapitału na kulturę organizacji działających w Polsce, [w:] Pod red. naukową Wachowiak P., Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
267. Safin K., 2002, Zarządzanie małą firmą, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław
268. Sagan A., 2004, Badania marketingowe, Podstawowe kierunki, Wydanie II, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków
269. Sandurska I., 2006, Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, [w:] Pod red. naukową J. Szablowskiego, Rozwój przedsiębiorczości w świetle teorii ekonomii i doświadczeń gospodarczych, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Siedlce
270. Sawicki K., 2009, Bilans i konta bilansowe, [w:] pod red. naukową Winiarskiej K., wydanie V, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków

271. Sekuła Z., 2010, Motywowanie do pracy, Teorie i instrumenty, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
272. Schroeder J., Bartosik-Purgat M., Mruk H., 2013, Międzynarodowe badania marketingowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
273. Schroeder J., 1977, Analiza porównawcza, jako instrument segmentacji rynku światowego, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Praca doktorska, Poznań
274. Schulz A., 2009, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, [w:] pod red. Grzywacza J., Kowalskiego S., Finanse przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Płock
275. Siemiątkowski P., 2006, Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw Polsce, [w:] Pod red. J. Otto, R. Stanisławskiego, Szanse rozwoju polskiego sektora MŚP na jednolitym rynku europejskim, Tom II, Wspieranie rozwoju MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim, Monografie, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź
276. Sikorski Cz., 2009, Nauka o zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno – Ekonomicznej w Łodzi, Łódź
277. Sikorski Cz., 2007, Drogi do sukcesu, Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna, Wydawnictwo Difin, Warszawa
278. Sitek E., 1998, Determinanty współdziałania strategicznego w międzynarodowym joint venture, [w:] Prace naukowe nr 786 Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Współdziałanie strategiczne w gospodarce, Materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej zorganizowanej przez Katedrę Strategii Rozwojowych w Przemysle Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław
279. Skalik J., 2009, Wzmacnianie potencjału do zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach, [w:] Pod red. naukową Skalik J., Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 49, Wrocław
280. Skalik J., 2004, Zmiany warunkujące wzrost aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa, [w:] Pod red. naukową Skalik J., Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu Nr 1045, Wrocław
281. Skalik J., 2000, Zmiana a kryzys organizacji, [w:] pod red. naukową Skalik J., Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie przełomu wieków. Materiały na IV

- Ogólnopolską Konferencję Naukową zorganizowaną przez Katedrę Projektowania Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław
282. Skowronek I., 2012, Marketing doświadczeń, Od doświadczeń klienta do wizerunku firmy, Wydawnictwo Poltext, Warszawa
 283. Skowronek Cz., 2008, Sektor przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki globalnej, [w:] Pod red. naukową J. Szablowskiego, Rozwój przedsiębiorstwa – szanse i zagrożenia, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Siedlcach, Siedlce
 284. Skowronek – Mielczarek A., 2004, Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, [w:] Pod red. naukową Strużycki M., Zarządzanie przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Difin, Warszawa
 285. Skowronek – Mielczarek A., 2003, Małe i średnie przedsiębiorstwa, Źródła finansowania, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa
 286. Sławińska M., 2013, Przedsiębiorstwo handlowe, Ekonomika – zarządzanie – procesy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
 287. Smid W., 2007, Leksykon przedsiębiorcy, Wydawnictwo Poltext, Warszawa
 288. Smolbik-Jęczmień A., 2007, Identyfikacja celów zawodowych jednostki warunkiem sukcesu, [w:] Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot
 289. Smolbik – Jęczmień A., 2005, Przeobrażenia w zakresie podejścia do rozwoju zawodowego pracowników a sukces organizacji, [w:] Pod red. naukową Skalik J., Zmiana warunkiem sukcesu, Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
 290. Sobczyk G., 2006, Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin
 291. Sobczyk G., 1999, Wpływ sektora małych i średnich przedsiębiorstw na aktywizację zatrudnienia w Polsce, [w:] Pod red. G. Sobczyk, Transformacja gospodarcza a problemy zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin
 292. Sobolewski H., 2011, Zarządzanie własnością a inwestycje zagraniczne, [w:] pod red. naukową Krzakiewicz K., Praca kierownicza w nowoczesnym zarządzaniu, Zeszyty naukowe 189, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań

293. Sojkin B., 2009, Informacyjne podstawy decyzji marketingowych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
294. Sokołowicz M. E., 2011, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne i ich wpływ na rozwój regionu, [w:] A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M. E. Sokołowicz, Region w gospodarce opartej na wiedzy: kapitał ludzki – innowacje – kooperacje transnarodowe, Wydawnictwo Difin, Warszawa
295. Sokołowicz M. E., 2011 (a), Region w gospodarce globalnej – bezpośrednio inwestycje zagraniczne a rozwój regionu, [w:] A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M. E. Sokołowicz, Region w gospodarce opartej na wiedzy: kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe, Wydawnictwo Difin, Warszawa
296. Sokołowski D., Stocka A., 2009, Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, wobec globalnego kryzysu, [w:] Pod red. J. Sikorskiego, I. Przychockiej, Finansowanie rozwoju MŚP, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok
297. Sopińska A., 2012, Przedmowa, [w:] Pod red. Sopińskiej A., Współczesne przedsiębiorstwo, Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa
298. Spyra Z., 2008, Kanały dystrybucji, Kształtowanie relacji, CeDeWu.pl, Warszawa
299. Stanisław A., 2007, Przystępny kurs statystyki, Tom 3 Analizy wielowymiarowe, Wydawnictwo StatSoft, Kraków
300. Stankiewicz J., Bortnowska H., 2008, Permanentne doskonalenie kompetencji kluczowych pracowników szansą na rozwój organizacji, [w:] pod red. Witkowskiego S. A., Listwana T., Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa
301. Stanowisko Rady Strategii Społeczno – Gospodarczej RSSG nt: Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce. Efekty i zagrożenia, 2006 [w:] Pod red. naukową J. Mujzela, Z. Sadowskiego, E. Mączyńskiej, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce – efekty i zagrożenia, Raport nr 46, Rada Strategii Społeczno Gospodarczej, Warszawa
302. Starzyńska W., 2000, Statystyka praktyczna, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa
303. Stawasz E., 2008, Wybrane problemy funkcjonowania i zarządzania wzrostem przedsiębiorstw z sektora MSP, [w:] Pod red. E. Stawasza, Zarządzanie wzrostem małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście szarej strefy, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź

304. Stawasz E., 2006, Znaczenie gospodarcze sektora MSP, [w:] Pod red. J. Bilskiego, E. Stawasza, Bariery w korzystaniu z usług bankowych w finansowaniu działalności małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
305. Steinerowska – Streb I., 2006, Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w warunkach globalizacji rynków, [w:] Pod red. M. Miszewskiego, Małe przedsiębiorstwa – bariery rozwoju i perspektywy ich przewyższania, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji, Bytom
306. Stępień K., 2008, Rentowność a wypłacalność przedsiębiorstw, Wydawnictwo Difin, Warszawa
307. Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do 2020 roku, 2005, Projekt dokumentu przyjęty przez Zarząd Województwa Wielkopolskiego dnia 03.11.2005, Poznań <http://www.umww.pl/pub/uploaddocs/strategie-strategia-rozwoju-województwa.pdf>
308. Strategor, 2001, Zarządzanie firmą, Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
309. Strojny J., 2009, Zarządzanie przedsiębiorczością w małej i średniej firmie, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów
310. Strojny J., 2008, Wielkowsmiarowość rozwoju małego i średniego przedsiębiorstwa, [w:] pod red. naukową T. Dyra. Z. Kwaśnika, Procesy zarządzania w zmieniającej się gospodarce, Radomska Szkoła Wyższa, Radom
311. Strużycki M., 2004, Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju regionalnym – nowe wyzwania, [w:] Pod red. M. Strużyckiego, Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu, Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa
312. Strużyna J., Majowska M., Ingram T., 2009, Sukces organizacji z perspektywy teorii ewolucji, [w:] Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sukces organizacji, Istota, pomiar, uwarunkowania, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot
313. Stulich R., 2008, Istota oraz przejawy globalizacji w procesach gospodarczych, [w:] Pod red. naukową J. Szablowskiego, Rozwój przedsiębiorstwa – szanse i zagrożenia, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Siedlcach, Siedlce
314. Sudoł S., 2012, Nauki o zarządzaniu, Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
315. Sudoł S., 2012a, O niektórych ważnych problemach nauk o zarządzaniu, [w:] pod red. naukową Czech A., Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie, Zeszyty

Naukowe Wydziałowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice

316. Sudoł S., 2007, Nauki o zarządzaniu, Węzłowe problemy i kontrowersje, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń
317. Sułkowski Ł., 2012, Epistemologia i metodologia zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
318. Sysko – Romańczuk S., 2005, Rozwój przedsiębiorstwa, jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin
319. Szablowski J., 2008, Podstawy rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] pod red. naukową J. Szablowskiego, Rozwój przedsiębiorstwa – szanse i zagrożenia, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania: Europejskie Konsorcjum Prywatnych Szkół Wyższych, Siedlce
320. Szafranek E., 2010, Determinanty konkurencyjności regionów – ujęcie teoretyczne i empiryczne, Uniwersytet Opolski, Opole
321. Sztemberg – Lewandowska M., 2009, Analiza czynnikowa, [w:] pod red. naukową M. Walesiak, E. Gatnar, Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
322. Sztemberg – Lewandowska M., 2008, Analiza czynnikowa w badaniach marketingowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
323. Sztucki T., 1998 (a), Encyklopedia marketingu, Definicje, zasady, metody, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa
324. Sztucki T., 1998 (b), Marketing w pytaniach i odpowiedziach, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa
325. Ściubiorek Z., 2010, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Difin, Warszawa
326. Śliwiński R., 2011, Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
327. Śmiłowski E., 2008, Tendencje w technikach badań surveyowych – rozwój CATI, CAPI i CAWI, [w:] pod red. naukową Mazurek – Łopacińska K., Badania marketingowe, Metody, nowe technologie, obszary aplikacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
328. Światowiec-Szczepańska J., 2011, Strategie rozwoju a zmiany strategiczne w przedsiębiorstwie, [w:] pod red. naukową Urbanowska-Sojkin E., Podstawy

- wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
329. Tarczydło B., 2011, Budowanie marki jako wybór strategiczny przedsiębiorstwa, [w:] pod red. naukową Urbanowska – Sojkin E., Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach, Strategie funkcjonalne, Zeszyty naukowe nr 172, Wydawnictwo Ekonomiczne w Poznaniu, Poznań
 330. Tarczydło B., 2006, Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem, [w:] Pod red. naukową Skalik J., Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1141, Wrocław
 331. Targalski J., 1999, Przedsiębiorczość w warunkach transformacji gospodarczej, [w:] pod red. J. Targalskiego, Przedsiębiorczość i rozwój firmy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków
 332. Trocki M., 2005, Tożsamość nauk o zarządzaniu, Przegląd organizacji nr 1
 333. Ulatowska M., 2003, Stymulanty i determinanty bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce, [w:] Pod red. naukową W. Karaszewskiego, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń
 334. UNCTAD Ministerstwo Gospodarki, 2002, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne na świecie i w Polsce: tendencje, determinanty i wpływ na gospodarkę, MG: ONZ, Warszawa
 335. Urban W., Siemieniako D., 2008, Lojalność klientów, Modele, motywacja i pomiar, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
 336. Urbanowska-Sojkin E., 2011, Obszary delimitacji i rodzaje wyborów strategicznych, [w:] pod red. naukową Urbanowska-Sojkin E., Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
 337. Urbanowska- Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., 2004, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
 338. Urbanowska – Sojkin E., 2003, Zarządzanie przedsiębiorstwem, Od kryzysu do sukcesu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
 339. Urząd Statystyczny w Poznaniu, 2011, Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON w województwie wielkopolskim w 2010 r., Poznań
http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/poznan/ASSETS_REGON_2010.pdf

340. Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego, Departament Gospodarki, Oddział Wsparcia Biznesu, 2008, Małe i średnie przedsiębiorstwa w województwie wielkopolskim, Poznań, <http://www.umww.pl/pub/uploaddocs/biznes-msp-w-woj-wlkp.pdf>
341. Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego, <http://www.umww.pl/biznes/strategie-wojewodztwa.html>
342. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2009 r. Nr 84, poz. 712 tekst jednolity z późniejszymi zmianami)
343. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. 2010 r. Nr 220 poz. 1447 tekst ujednolicony)
344. Ustawa z dnia 12 maja 2000 r. o zasadach wspierania rozwoju regionalnego (Dz. U. z 2000 r. Nr 48 poz. 550)
345. Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej (Dz. U. z 1999r. Nr 101, poz. 1178, z późniejszymi zmianami)
346. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. nr 91, poz. 578 z późn. zm.).
347. Ustawa z dnia 28 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej, (Dz. U. z 1988 r., Nr 41, poz. 324)
348. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1986 r. o spółkach z kapitałem zagranicznym (Dz. U. nr 17 poz. 88)
349. Wach K., 2008, Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków
350. Wach K., 2008, Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków
351. Wachowiak P., 2009, Kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w:] Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot
352. Walentynowicz P., 2005, Czynniki sukcesu i porażki współczesnych przedsiębiorstw – analiza wybranych case studies, [w:] Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sukces organizacji, Strategie i Innowacje, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego Fundacja, Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego Sopot

353. Waniak-Michalak H., 2007, Pozabankowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw, Wolters Kluwer Polska, Kraków
354. Wilk A., 2010, Zarządzanie zasobami ludzkimi, koncepcje, modele, metody, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Logistyki, Poznań
355. Winiarski B., 1999, Czynniki konkurencyjności regionów, [w:] Pod red. M. Klamut, Konkurencyjność regionów, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
356. Winiarski B., 1999 (a), Konkurencyjność: kryterium wyboru czy kierunek strategii i cel pośredni polityki regionalnej, [w:] pod red. M. Klamut, Konkurencyjność regionów, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
357. Winiarski B., 1992, Przesłanki, podmioty i instrumenty polityki regionalnej w gospodarce rynkowej, [w:] Pod red. B. Winiarskiego, Polityka regionalna w warunkach gospodarki rynkowej, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków
358. Witkowska A., 2010, Wybrane testy parametryczne dla populacji jednowymiarowych, [w:] pod red. naukową Witkowski M., Statystyka matematyczna w zarządzaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
359. Witkowska J., 2008, Kanały dystrybucji usług ubezpieczeniowych, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń
360. Witkowska J., Wysokińska Z., 2006, Uwarunkowanie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej – aspekty teoretyczne i empiryczne Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
361. Witkowski M., 2010, Weryfikacja hipotez statystycznych, [w:] pod red. naukową Witkowski M., Statystyka matematyczna w zarządzaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
362. Właźlak K., 2010, Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa
363. Wolniakowska K., 2009, Budowanie konkurencyjności przez małe i średnie przedsiębiorstwa, [w:] Pod red. naukową M. Okręglickiej, O. Ławińskiej, Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Seria Monografie nr 177, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa
364. Woźniak M. G., 2006, Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce a wzrost gospodarczy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków

365. Wysłocka E., 2004, Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej, [w:] Pod red. naukową J. Adamczyk, P. Bartkowiak, Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe Techniczne, Warszawa
366. Wysocki J., 2006, Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w świetle wybranych badań krajowych i zagranicznych, [w:] Pod red. naukową Pierścionek Z., Jurek-Stępień S., Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
367. Zabłocka – Kluczka A., 2009, Kryzys organizacji a uczenie się – o możliwościach uczenia się z kryzysu, [w:] Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot
368. Zaborowska R., 2009, Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Ars boni et aequi, Poznań
369. Zadora H., 2006, Luka konkurencyjna – fundamentalna bariera rozwoju przedsiębiorczości, [w:] Pod red. M. Miszewskiego, Małe przedsiębiorstwa – bariery rozwoju i perspektywy ich przewycięzania, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji, Bytom
370. Zając Cz., 2007, Zmiany przedsiębiorstwa jako czynnik jego sukcesu na przykładzie Autoliv Polska Sp. z o.o., [w:] Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego Fundacja, Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot
371. Zakrzewska – Bielawska A., 2007, Czynniki sukcesu dużych polskich firm, [w:] Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego Fundacja, Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot
372. Zalesko E., 2008, Kapitał zagraniczny a innowacyjność przedsiębiorstw, [w:] Pod red. naukową D. Kopycińskiej, Konkurencyjność podmiotów rynkowych, PRINT GROUP Daniel Krzanowski, Szczecin.
373. Zarząd Województwa Wielkopolskiego, 2009, Wielkopolski Regionalny Program Operacyjny na lata 2007 – 2013 – szczegółowy opis priorytetów programu operacyjnego, Poznań
http://www.wrpo.wielkopolskie.pl/zalaczniki/Szczegolowy_opis_priorytetow_progrmu_operacyjnego_grudziea_2009_r..pdf

374. Zelek A., 2003, Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa
375. Zeliaś A., 2000, Metody statystyczne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
376. Zimniewicz K., 2014, Teoria i praktyka zarządzania, Analiza krytyczna, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
377. Zimniewicz K., 2009, Współczesne koncepcje i metody zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
378. Zimniewicz K., 2008, Koncepcje zarządzania, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań
379. Zimniewicz K., 2006, O potrzebie krytycznej dyskusji na temat instrumentów zarządzania, [w:] pod red. naukową Zimniewicza K., Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, Analiza krytyczna, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
380. Zimniewicz K., 2005, Kilka refleksji o naukach o zarządzaniu, [w:] Zimniewicz K., Witczak H., Banaszyk P., Mendel T., Natura nauk o zarządzaniu, Zeszyt I, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
381. Zimniewicz K., 1990, Nauka o organizacji i zarządzaniu, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa – Poznań

Zagraniczne publikacje (dostępne w Internecie)

382. B C Ghosh, Wayne Kwan, An Analysis of Key Success Factors of SMEs: A Comparative Study of Singapore/Malaysia And Australia/New Zealand, <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/1996/09.pdf>
383. Daisy Kee Mui Hung, Azura Abdullah Effendi, A Preliminary Study of Tom SMEs in Malaysia: Key Success Factors vs Government Support Program, Journal of Global Business and Economics, January 2011, volume 2, number 1, http://www.internationalconference.com.my/proceeding/icber2010_proceeding/PAPER_193_TopSMEInMalaysia.pdf
384. Thiloshini Govindasamy, Critical success factors of successful Indian entrepreneurs in the Tshwane metropolitan area, A research project submitted to the Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, in partial fulfilment of the

- requirements for the degree of Master of Business Administration, 2010, <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04032011-154248/unrestricted/dissertation.pdf>
385. David Gadenne, Critical Success Factors for Small Business: An Inter-industry Comparison, *International Small Business Journal*, Journal 1998; 17; 36, <http://isb.sagepub.com/content/17/1/36>
386. Md. Aminul Islam, Mohammad Aktaruzzaman Khan, Abu Zafar Muhammad Obaidullah, M. Syed Alam, Effect of Entrepreneur and Firm Characteristics on the Business Success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Bangladesh, *International Journal of Business and Management*, 2010, ISSN 1833-8119 <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/9722>
387. Nurul Indarti and Marja Langenberg, Factors affecting business success among SMEs, empirical evidences from Indonesia, 2004, <http://pl.scribd.com/doc/43979697/Factors-Affecting-Business-Success-Among-Smes-empirical-Evidences-From-Indonesia>
388. Chuthamas Chittithaworn, Md. Aminul Islam, Thiyada Keawchana, Dayang Hasliza Muhd Yusuf, Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand, Vol. 7, No. 5; May 2011, <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/7506>
389. Ahmad Zahiruddin Yahya, Choong Kwai Fatt, Abdullah Sanusi Othman, Ishak Abdul Rahman, and Jumaat Moen, Management skills and entrepreneurial success of small and medium enterprises (SMEs) in the services sector, *African Journal of Business Management* Vol. 5(26), pp. 10410-10418, 28 October, 2011, <http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf/pdf2011/28Oct/Yahya%20et%20al.pdf>
390. Ivan Stefanovic, Sloboda Prokic, Ljubodrag Rankovic, Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country, 2010 *Journal: Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci: Časopis za Ekonomsku Teoriju i Praksu*, hrcak.srce.hr/file/93452
391. Dildar Hussain, Muhammad Zafar Yaqub, Micro-entrepreneurs: Motivations Challenges and Success Factors, 2010 *International Research Journal of Finance and Economics*, ISSN 1450-2887, http://www.eurojournals.com/irjfe_56_02.pdf
392. Maher Al-Mahrouq, Success factors of Small and Medium- Sized Enterprises (SMEs): The Case of Jordan, *Anadolu University Journal of Social Sciences*, Cilt/Vol.: 10- Sayı/No: 1 : 1–16 (2010), http://w2.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemli_dergiler/sosyal_bilimler/pdf/2010-1/2010_01_01.pdf

393. Nitin Nohria, William Joyce and Bruce Roberson, What Really Works, (Harvard Business Review), 2003, http://www.sap.com/community/flash/What_really_works.pdf
394. Javed Mahmood Jasra, Dr. Muhammad Asif Khan, Ahmed Imran Hunjra, Rana Aziz Ur Rehman, DR. Rauf - I – Azam, Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 20; November 2011, <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/40685/1/IJBSS.pdf>
395. Siti Nor Wardatulaina Mohd Yusof, Success factors in Entrepreneurship: The case of Malaysia, Departament D'Economia De L' Empresa, European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Busniess Management (EDP), <http://idem.uab.es/treballs%20recerca/Aina%20Modh.pdf>
396. A Mehta, Christ University Institute of Management, Bangalore, Critical success characteristics of entrepreneurs for the successful entrepreneurship at Indian SMEs, Human Resource Management, A Mehta/ Elixir Hum. Res. Mgmt. 39 (2011) 4729-4739, http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/26801/ssoar-elixir-2011-mehta-critical_success_characteristics_of_entrepreneurs.pdf?sequence=1

Inne:

397. Bank Danych Lokalnych <http://www.stat.gov.pl/bdl>

Spis tabel

- Tabela nr 1. Rozwój MŚP w Polsce
- Tabela nr 2. Jakościowe cechy MŚP
- Tabela nr 3. Identyfikacja słabych i mocnych stron MŚP
- Tabela nr 4. Wybrane modele rozwoju przedsiębiorstwa a małe przedsiębiorstwo
- Tabela nr 5. MŚP a teorie rozwoju regionalnego
- Tabela nr 6. Charakterystyczne symptomy spadku konkurencyjności MŚP
- Tabela nr 7. MŚP zarejestrowane w rejestrze REGON w 2010 r. w stosunku do liczby mieszkańców
- Tabela nr 8. Działania priorytetu I Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego
- Tabela nr 9. Wpływ wybranych czynników zewnętrznych zagranicznych na wybór formy internacjonalizacji
- Tabela nr 10. Wpływ wybranych czynników wewnętrznych (w przedsiębiorstwie) na wybór formy internacjonalizacji
- Tabela nr 11. Model internacjonalizacji MŚP
- Tabela nr 12. Formy organizacyjne bezpośrednich inwestycji zagranicznych
- Tabela nr 13. Potencjalne efekty wpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wielkość, jakość oraz lokalizację zatrudnienia w państwie
- Tabela nr 14. Liczba i struktura podmiotów z sektora MŚP z kapitałem zagranicznym w Poznaniu i powiecie poznańskim w 2010 r.
- Tabela nr 15. Liczba i struktura MŚP w Poznaniu z kapitałem polskim i zagranicznym w 2010 r.
- Tabela nr 16. Czynniki sukcesu przedsiębiorstw
- Tabela nr 17. Wybrane zagraniczne badania dotyczące czynników sukcesu przedsiębiorstw
- Tabela nr 18. Liczba MŚP z udziałem kapitału zagranicznego w 2010 r.
- Tabela nr 19. Różnice między badaniami ilościowymi a jakościowymi
- Tabela nr 20. Zestaw technik w badaniach problemów zarządzania
- Tabela nr 21. Populacja generalna a próba badawcza
- Tabela nr 22. Struktura badanych przedsiębiorstw wg wybranych cech
- Tabela nr 23. Liczba badanych przedsiębiorstw wg okresu działalności
- Tabela nr 24. Czynniki sukcesu

- Tabela nr 25. Kluczowe czynniki sukcesu MŚP z kapitałem polskim
- Tabela nr 26. Istotne czynniki sukcesu MŚP z kapitałem polskim
- Tabela nr 27. Pozostałe czynniki sukcesu MŚP z kapitałem polskim
- Tabela nr 28. Kluczowe czynniki sukcesu MŚP z udziałem kapitału zagranicznego
- Tabela nr 29. Istotne czynniki sukcesu MŚP z udziałem kapitału zagranicznego
- Tabela nr 30. Pozostałe czynniki sukcesu MŚP z udziałem kapitału zagranicznego
- Tabela nr 31. Wyniki testu porównania średnich (dotyczy czynników sukcesu w fazie rozpoczęcia działalności)
- Tabela nr 32. Wyniki testu porównania średnich (dotyczy czynników sukcesu MŚP funkcjonujących na rynku, co najmniej 10 lat)
- Tabela nr 33. Kluczowe czynniki sukcesu MŚP
- Tabela nr 34. Istotne czynniki sukcesu MŚP
- Tabela nr 35. Pozostałe czynniki sukcesu MŚP

Spis rysunków

- Rys. nr 1 Bariery rozwoju MŚP w poszczególnych fazach cyklu życia
- Rys. nr 2. Stymulatory rozwoju MŚP a fazy cyklu życia
- Rys. nr 3. Determinanty przewagi konkurencyjnej regionu wg M. E. Portera
- Rys. nr 4. Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty innowacyjnych działań przedsiębiorstwa w regionie
- Rys. nr 5. Czynniki otoczenia regionalnego wywierające wpływ na rozwój MŚP
- Rys. nr 6. Stymulatory rozwoju MŚP występujące w regionie w opinii przedsiębiorców
- Rys. nr 7. Stymulatory rozwoju MŚP występujące w regionie w opinii władz terytorialnych
- Rys. nr 8. Bariery wewnętrzne funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw
- Rys. nr 9. Bariery zewnętrzne funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw
- Rys. nr 10. Występowanie barier popytowych oraz podaźowych w przedsiębiorstwach powstałych w latach 2003 – 2009
- Rys. nr 11. Stosunek władz publicznych do usuwania barier dla funkcjonowania firm
- Rys. nr 12. Identyfikacja urzędów i instytucji, w których przedsiębiorcy napotykają największe trudności

- Rys. nr 13. Najważniejsze trudności, z którymi spotyka się przedsiębiorca w urzędach i instytucjach
- Rys. nr 14. Bariery rozwoju MŚP występujące w regionie w opinii przedsiębiorców
- Rys. nr 15. Bariery rozwoju MŚP występujące w regionie w opinii władz terytorialnych
- Rys. nr 16. Model konkurencyjności przedsiębiorstw
- Rys. nr 17. Poziom przedsiębiorczości w regionach – wskaźnik syntetyczny
- Rys. nr 18. Struktura podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w rejestrze REGON wg województw w 2010 r. (w %)
- Rys. nr 19. Struktura podmiotów gospodarczych wchodzących w skład sektora MŚP w 2010 r. wg województw
- Rys. nr 20. Nowo zarejestrowane w rejestrze REGON i wyrejestrowane z rejestru REGON podmioty gospodarki narodowej wchodzące w skład sektora MŚP w 2010 r. wg województw
- Rys. nr 21. Struktura pracujących w przedsiębiorstwach zatrudniających do 49 osób wg województw w 2010 r.
- Rys. nr 22. Struktura podmiotów gospodarki narodowej w Wielkopolsce wg przewidywanej liczby pracujących (stan na 31.12.2010 r.)
- Rys. nr 23. Struktura MŚP wg poszczególnych podregionów Wielkopolski (w %)
- Rys. nr 24. Relacje pomiędzy pojęciami internacjonalizacja, globalizacja oraz integracja
- Rys. nr 25. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w latach 1994 – 2010 (w mln EUR)
- Rys. nr 26. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w 2009 r. wg państw
- Rys. nr 27. Zatrudnienie w spółkach z kapitałem zagranicznym w Polsce w latach 1994 – 2004 (w tys. osób)
- Rys. nr 28. Liczba spółek z kapitałem zagranicznym w Polsce w latach 1990 – 2001
- Rys. nr 29. Struktura podmiotów gospodarczych wg REGON w Polsce wg województw w 2010 r. (%)
- Rys. nr 30. Spółki nowo powstałe z kapitałem zagranicznym w Polsce w 2010 r. wg województw
- Rys. nr 31. Struktura zatrudnienia w podmiotach z udziałem kapitału zagranicznego w 2010 r. wg województw

- Rys. nr 32. Wydatki inwestycyjne podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w 2010 r. wg województw
- Rys. nr 33. Spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w 2010 r.
- Rys. nr 34. Spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego w Wielkopolsce w 2010 r.
- Rys. nr 35. Etapy procesu badania
- Rys. nr 36. Struktura badanych przedsiębiorstw wg liczby zatrudnionych
- Rys. nr 37. Liczba i struktura badanych przedsiębiorstw biorąc pod uwagę rodzaj kapitału i liczbę zatrudnionych
- Rys. nr 38. Liczba badanych przedsiębiorstw wg podstawowego rodzaju działalności (wg Polskiej Klasyfikacji Działalności 2007)
- Rys. nr 39. Struktura badanych przedsiębiorstw według okresu działalności
- Rys. nr 40. Struktura badanych przedsiębiorstw według formy prawnej

Załączniki

Załącznik nr 1. Wzór kwestionariusza ankiety

1. Czy poniższe czynniki wg Pani/Pana opinii wpływają na sukces przedsiębiorstwa?

Proszę ocenić każdy czynnik oceniając jego znaczenie w fazie rozpoczęcia działalności i w obecnej sytuacji Pani/Pana przedsiębiorstwa w skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza, że dany czynnik jest nieistotny, 5 oznacza, że dany czynnik jest bardzo istotny)

Poniższy czynnik z punktu widzenia sukcesu przedsiębiorstwa jest:	1- nieistotny	2- mało istotny	3 - średnio istotny	4 - istotny	5 - bardzo istotny	1- nieistotny	2- mało istotny	3 - średnio istotny	4 - istotny	5 - bardzo istotny
	Rozpoczęcie działalności					Stan obecny				
wykwalifikowani pracownicy	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
efektywność pracowników	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
lojalność pracowników	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
jedność celów pracowników i organizacji	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
szkolenie personelu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
atmosfera kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa (zaufanie i budowanie dobrych relacji interpersonalnych)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
sprawny przepływ informacji między pracownikami a kierownikiem/właścicielem firmy	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
orientacja na uczenie się	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
zdolności (kompetencje) menedżerskie/właściciela firmy	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
styl kierowania zespołem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
skłonność do podejmowania ryzyka	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
nastawienie na rozwój (przedsiębiorstwa)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
otwartość na zmiany	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
systemy motywacji personelu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
wiedza specjalistyczna	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
doświadczenie w branży	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
wsparcie ze strony rodziny/bliskich	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

zastosowane metody i koncepcje zarządzania	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
kapitał finansowy (własny)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
kredyty bankowe (możliwość kredytowania działalności)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
dofinansowanie z UE	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
rentowność (np. sprzedaży, kapitału)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
stan techniczny przedsiębiorstwa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
nowoczesne technologie	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
systemy informatyczne	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
lokalizacja firmy	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
elastyczna struktura organizacyjna	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
poziom biurokracji	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
określenie misji i wizji firmy	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
zdefiniowanie celów i metod ich osiągnięcia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
doskonalenie produktów / usług	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
doskonalenie procesów w organizacji	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
koncentracja na obszarze specjalizacyjnym firmy	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
koncentracja na wybranym segmencie rynku	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
działanie w niszy rynkowej	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
wprowadzanie innowacji na rynek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
budowanie trwałych relacji z klientem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
zdobywanie nowych partnerów, odbiorców	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
nowoczesne kanały dystrybucji produktów/usług	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
postrzeganie internacjonalizacji jako szansy na dalszy wzrost (np. eksport)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
orientacja na wyniki (np. zrealizowanie postawionych celów)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

kultura organizacyjna (jasno opisująca kluczowe wartości)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
informacja o rynku i preferencjach klientów	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
patenty i inne prawa własności intelektualnej	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
związki kooperacyjne z innymi przedsiębiorstwami (powiązania sieciowe)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
wizerunek firmy	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
udział w rynku	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
polityka marketingowa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
znajomość marki wśród klientów	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
jakość produktów/usług	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
cena produktów/usług	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
usługi posprzedażowe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
dywersyfikacja działalności (np. nowe rynki, nowe produkty, nowe obszary działalności)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
wykorzystanie okazji pojawiających się na rynku	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
nawiązanie współpracy z inwestorem zagranicznym	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ulgi podatkowe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
polityka wspierania przedsiębiorczości	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
wycucie koniunktury gospodarczej	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

2. Co wg Pani/Pana opinii świadczy o tym, przedsiębiorstwo odniosło sukces (z teoretycznego punktu widzenia)?

.....

.....

.....

3. Czy jeśli ktoś zadałby Pani/Panu pytanie czy Pani/Pana przedsiębiorstwo odniosło sukces, jaką udzieliłaby Pani/ udzieliłby Pan odpowiedź? (i dlaczego?)

.....

.....

.....

Metryczka

Płeć przedsiębiorcy (Proszę wstawić we właściwą rubrykę X)

Mężczyzna	
Kobieta	

Wykształcenie przedsiębiorcy (Proszę wstawić we właściwą rubrykę X)

Wyższe	
Średnie	
Zawodowe	
Podstawowe	

Liczba zatrudnionych pracowników (Proszę wstawić we właściwą rubrykę X)

(0-9)	
(10-49)	
(50-249)	

Rodzaj prowadzonej działalności

(Proszę wstawić we właściwą rubrykę X)

ROLNICTWO, LEŚNICTWO, ŁOWIECTWO I RYBACTWO	
GÓRNICTWO I WYDOBYWANIE	
PRZETWÓRSTWO PRZEMYSŁOWE	
WYTWARZANIE I ZAOPATRYWANIE W ENERGIĘ ELEKTRYCZNĄ, GAZ, PARĘ WODNĄ, GORĄCĄ WODĘ I POWIETRZE DO UKŁADÓW KLIMATYZACYJNYCH	
DOSTAWA WODY; GOSPODAROWANIE ŚCIEKAMI I ODPADAMI ORAZ DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z REKULTYWACJĄ	
BUDOWNICTWO	
HANDEL HURTOWY I DETALICZNY; NAPRAWA	

POJAZDÓW SAMOCHODOWYCH, WŁĄCZAJĄC MOTOCYKLE	
TRANSPORT I GOSPODARKA MAGAZYNOWA	
DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z ZAKWATEROWANIEM I USŁUGAMI GASTRONOMICZNYMI	
INFORMACJA I KOMUNIKACJA	
DZIAŁALNOŚĆ FINANSOWA I UBEZPIECZENIOWA	
DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z OBSŁUGĄ RYNKU NIERUCHOMOŚCI	
DZIAŁALNOŚĆ PROFESJONALNA, NAUKOWA I TECHNICZNA	
DZIAŁALNOŚĆ W ZAKRESIE USŁUG ADMINISTROWANIA I DZIAŁALNOŚĆ WSPIERAJĄCA	
EDUKACJA	
OPIEKA ZDROWOTNA I POMOC SPOŁECZNA	
DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z KULTURĄ, ROZRYWKĄ I REKREACJĄ	
POZOSTAŁA DZIAŁALNOŚĆ USŁUGOWA	
INNA	

Udział kapitału zagranicznego (obecnie)?

(proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź)

Tak Nie

Udział kapitału zagranicznego (w przeszłości)?

(proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź)

Tak Nie

Rok powstania przedsiębiorstwa (proszę uzupełnić)

.....

Załącznik nr 2. Wyniki testu porównania średnich

Nazwa czynnika (Faza rozpoczęcia działalności)	Test Levene'a	Istotność w teście Levene'a	Statystyka T	Liczba stopni swobody dla testu T	Istotność dla testu T	Czy różnica jest istotna?
Atmosfera kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa (zaufanie i budowanie dobrych relacji interpersonalnych)	0,122	0,728	-2,5	158	0,013	Tak
Otwartość na zmiany	0,401	0,527	-2,169	158	0,032	Tak
Wiedza specjalistyczna	0,776	0,38	-2,162	158	0,032	Tak
Lokalizacja firmy	6,341	0,013	-2,662	158	0,009	Tak
Określenie misji i wizji firmy	0,105	0,746	-2,037	156	0,043	Tak
Doskonalenie procesów w organizacji	0,992	0,321	-3,345	155	0,001	Tak
Wykorzystanie okazji pojawiających się na rynku	4,127	0,044	-2,121	157	0,035	Tak
Polityka wspierania przedsiębiorczości	1,915	0,168	-3,2	151	0,002	Tak
Wykwalifikowani pracownicy	0,239	0,625	0,242	158	0,809	Nie
Efektywność pracowników	2,259	0,135	-1,326	158	0,187	Nie
Lojalność pracowników	0,614	0,435	-0,311	157	0,756	Nie
Jedność celów pracowników i organizacji	0,578	0,448	-0,414	158	0,679	Nie
Szkolenie personelu	0,054	0,817	-0,657	158	0,512	Nie
Sprawny przepływ informacji między pracownikami a właścicielem/ kierownikiem	1,103	0,295	-0,531	158	0,596	Nie
Orientacja na uczenie się	0,276	0,6	-1,796	157	0,074	Nie
Zdolności (kompetencje) menedżerskie właściciela firmy	1,758	0,187	-0,67	158	0,504	Nie
Styl kierowania zespołem	0,466	0,496	0,099	157	0,921	Nie
Skłonność do podejmowania ryzyka	1,534	0,217	-0,438	156	0,662	Nie
Nastawienie na rozwój (przedsiębiorstwa)	7,074	0,009	1,153	157	0,251	Nie
Systemy motywacji personelu	0,514	0,475	-1,303	155	0,195	Nie
Doświadczenie w branży	0,13	0,719	-1,924	158	0,056	Nie
Wsparcie ze strony rodziny bliskich	2,144	0,145	-0,278	154	0,781	Nie
Zastosowane metody i koncepcje zarządzania	0,235	0,628	-1,195	155	0,234	Nie
Kapitał finansowy (własny)	0,114	0,737	0,134	157	0,894	Nie
Kredyty bankowe (możliwość kredytowania działalności)	0,175	0,676	-0,135	155	0,893	Nie
Dofinansowanie z UE	0,314	0,576	-0,77	145	0,443	Nie
Rentowność (np. sprzedaży, kapitału)	0,003	0,958	-1,425	155	0,156	Nie
Stan techniczny przedsiębiorstwa	1,915	0,168	-0,889	154	0,375	Nie
Nowoczesne technologie	0,43	0,513	-0,933	156	0,352	Nie
Systemy informatyczne	1,32	0,252	-0,311	158	0,756	Nie

Elastyczna struktura organizacyjna	0,954	0,33	-0,941	155	0,348	Nie
Poziom biurokracji	0,241	0,624	0,141	156	0,888	Nie
Zdefiniowanie celów i metod ich osiągnięcia	0,019	0,891	-1,796	156	0,074	Nie
Doskonalenie produktów usług	1,297	0,257	-1,595	156	0,113	Nie
Koncentracja na obszarze specjalizacyjnym firmy	3,724	0,055	-0,237	155	0,813	Nie
Koncentracja na wybranym segmencie rynku	0,096	0,757	-0,837	156	0,404	Nie
Działanie w niszy rynkowej	0,121	0,728	-1,603	153	0,111	Nie
Wprowadzanie innowacji na rynek	0,102	0,75	-0,209	154	0,835	Nie
Budowanie trwałych relacji z klientem	1,896	0,17	0,991	157	0,323	Nie
Zdobywanie nowych partnerów, odbiorców	0,039	0,843	-0,136	157	0,892	Nie
Nowoczesne kanały dystrybucji produktów usług	0,772	0,381	-1,782	155	0,077	Nie
Postrzeganie internacjonalizacji jako szansy na dalszy wzrost	0,01	0,922	-0,254	151	0,8	Nie
Orientacja na wyniki (np. zrealizowanie postawionych celów)	0,046	0,831	0,249	157	0,804	Nie
Kultura organizacyjna (jasno opisująca kluczowe wartości)	0,217	0,642	-0,957	156	0,34	Nie
Informacja o rynku i preferencjach klientów	0,022	0,882	-1,123	157	0,263	Nie
Patenty i inne prawa własności intelektualnej	1,909	0,169	-1,028	151	0,305	Nie
Związki kooperacyjne z innymi przedsiębiorstwami (powiązania sieciowe)	0,011	0,915	-1,271	155	0,206	Nie
Wizerunek firmy	0,25	0,618	0,009	156	0,993	Nie
Udział w rynku	2,189	0,141	-0,954	154	0,342	Nie
Polityka marketingowa	0,684	0,41	-1,726	155	0,086	Nie
Znajomość marki wśród klientów	1,95	0,165	-0,89	154	0,375	Nie
Jakość produktów usług	0,051	0,822	-0,032	156	0,974	Nie
Cena produktów usług	1,024	0,313	-0,563	157	0,575	Nie
Usługi posprzedażowe	0,108	0,743	-0,835	151	0,405	Nie
Dywersyfikacja działalności	1,877	0,173	-1,493	153	0,138	Nie
Nawiązanie współpracy z inwestorem zagranicznym	0,573	0,45	-0,181	151	0,857	Nie
Ulgi podatkowe	0,333	0,565	-1,342	148	0,182	Nie
Wyczucie koniunktury gospodarczej	2,234	0,137	-1,646	157	0,102	Nie

Źródło: opracowanie własne

Nazwa czynnika (Stan obecny)	Test Levene'a	Istotność w teście Levene'a	Statystyka T	Liczba stopni swobody dla testu T	Istotność dla testu T	Czy różnica jest istotna?
Otwartość na zmiany	0,005	0,946	-2,206	158	0,029	Tak
Systemy motywacji personelu	0,163	0,687	-1,999	157	0,047	Tak
Wykorzystanie okazji pojawiających się na rynku	0,823	0,366	-2,054	157	0,042	Tak
Polityka wspierania przedsiębiorczości	0,926	0,337	-3,177	152	0,002	Tak
Wycucie koniunktury gospodarczej	3,507	0,063	-2,076	156	0,04	Tak
Wykwalifikowani pracownicy	0,322	0,571	-0,08	158	0,937	Nie
Efektywność pracowników	1,645	0,202	-1,191	158	0,235	Nie
Lojalność pracowników	1,168	0,281	-0,596	157	0,552	Nie
Jedność celów pracowników i organizacji	1,129	0,29	-0,095	158	0,925	Nie
Szkolenie personelu	1,051	0,307	-1,292	158	0,198	Nie
Atmosfera kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa (zaufanie i budowanie dobrych relacji interpersonalnych)	1,068	0,303	-0,605	158	0,546	Nie
Sprawny przepływ informacji między pracownikami a właścicielem/ kierownikiem	0,037	0,847	-0,111	158	0,912	Nie
Orientacja na uczenie się	2,461	0,119	-1,437	157	0,153	Nie
Zdolności (kompetencje) menedżerskie właściciela firmy	5,783	0,017	-1,263	158	0,208	Nie
Styl kierowania zespołem	0,484	0,487	-0,629	158	0,53	Nie
Skłonność do podejmowania ryzyka	0	0,991	-1,587	157	0,114	Nie
Nastawienie na rozwój (przedsiębiorstwa)	7,93	0,005	0,661	158	0,51	Nie
Wiedza specjalistyczna	4,041	0,046	-1,559	158	0,121	Nie
Doświadczenie w branży	2,07	0,152	-1,828	158	0,069	Nie
Wsparcie ze strony rodziny bliskich	0,563	0,454	-0,067	154	0,947	Nie
Zastosowane metody i koncepcje zarządzania	0,58	0,448	-0,418	156	0,676	Nie
Kapitał finansowy (własny)	3,525	0,062	0,171	157	0,865	Nie
Kredyty bankowe (możliwość kredytowania działalności)	0,419	0,518	-0,66	155	0,51	Nie
Dofinansowanie z UE	0,032	0,858	-1,07	147	0,286	Nie
Rentowność (np. sprzedaży, kapitału)	1,698	0,194	-0,436	155	0,664	Nie
Stan techniczny przedsiębiorstwa	2,403	0,123	-1,014	155	0,312	Nie
Nowoczesne technologie	1,689	0,196	-0,303	156	0,762	Nie
Systemy informatyczne	2,083	0,151	0,291	158	0,772	Nie
Lokalizacja firmy	5,569	0,02	-1,881	158	0,062	Nie
Elastyczna struktura organizacyjna	0,012	0,912	-1,231	154	0,22	Nie
Poziom biurokracji	0,13	0,719	0,19	156	0,849	Nie
Określenie misji i wizji firmy	0,967	0,327	-0,971	156	0,333	Nie
Zdefiniowanie celów i metod ich osiągnięcia	0,003	0,956	-0,565	156	0,573	Nie

Doskonalenie produktów usług	8,684	0,004	-1,766	156	0,079	Nie
Doskonalenie procesów w organizacji	0,598	0,44	-1,509	155	0,133	Nie
Koncentracja na obszarze specjalizacyjnym firmy	3,535	0,062	-0,369	155	0,713	Nie
Koncentracja na wybranym segmencie rynku	1,295	0,257	0,518	156	0,605	Nie
Działanie w niszy rynkowej	0,022	0,882	-1,424	153	0,156	Nie
Wprowadzanie innowacji na rynek	0,462	0,498	-0,571	154	0,569	Nie
Budowanie trwałych relacji z klientem	8,11	0,005	1,759	157	0,08	Nie
Zdobywanie nowych partnerów, odbiorców	0,004	0,952	-0,163	157	0,871	Nie
Nowoczesne kanały dystrybucji produktów usług	0,077	0,782	-1,678	155	0,095	Nie
Postrzeganie internacjonalizacji jako szansy na dalszy wzrost	0,445	0,506	0,1	153	0,921	Nie
Orientacja na wyniki (np. zrealizowanie postawionych celów)	1,206	0,274	1,014	157	0,312	Nie
Kultura organizacyjna (jasno opisująca kluczowe wartości)	0,781	0,378	-1,316	155	0,19	Nie
Informacja o rynku i preferencjach klientów	0,689	0,408	-1,271	157	0,206	Nie
Patenty i inne prawa własności intelektualnej	0,265	0,607	-1,129	152	0,261	Nie
Związki kooperacyjne z innymi przedsiębiorstwami (powiązania sieciowe)	0,356	0,552	-1,53	155	0,128	Nie
Wizerunek firmy	0,002	0,964	0,087	157	0,931	Nie
Udział w rynku	0,759	0,385	-0,208	155	0,836	Nie
Polityka marketingowa	5,694	0,018	-1,306	155	0,193	Nie
Znajomość marki wśród klientów	2,394	0,124	-1,187	156	0,237	Nie
Jakość produktów usług	5,837	0,017	-1,277	156	0,204	Nie
Cena produktów usług	0,191	0,663	-0,75	157	0,454	Nie
Usługi posprzedażowe	0,721	0,397	-0,934	151	0,352	Nie
Dywersyfikacja działalności	0,001	0,98	-1,959	153	0,052	Nie
Nawiązanie współpracy z inwestorem zagranicznym	0,868	0,353	0,137	153	0,891	Nie
Ulgi podatkowe	0,186	0,667	-1,581	149	0,116	Nie

Źródło: opracowanie własne