

*Marek Matejun*  
*Katedra Zarządzania*  
*Politechnika Łódzka*

## **KIERUNKI ROZWOJU FIRM SEKTORA MSP W OPINII PRZEDSIĘBIORCÓW Z REGIONU ŁÓDZKIEGO**

[ Po więcej publikacji zapraszam na [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) ]

### **1. Planowanie kierunków rozwoju organizacji**

Bardzo istotnym elementem procesu zarządzania wydaje się planowanie kierunków rozwoju organizacji. J. Penc zauważa, iż każda firma, chcąc prosperować i wzrastać w burzliwym otoczeniu musi programować swoją działalność i rozwój, czyli planować różne przedsięwzięcia według pewnego logicznego ciągu [10, s.129]. **Celem niniejszego artykułu** jest prezentacja preferencji w zakresie wybranych kierunków rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw z regionu łódzkiego.

Planowanie uważane jest za jedną z klasycznych funkcji procesu zarządzania i polega na przewidywaniu przyszłych warunków i środków działania oraz formułowaniu na tej podstawie koniecznych do osiągnięcia celów [11, s.17]. Proces ten polega zatem w dużej mierze na decydowaniu o podjęciu działań zorientowanych na wywołanie pożądanых zjawisk (zdarzeń lub faktów), które samoistnie by nie zaistniały. Jest to zatem proces polegający na świadomym ustalaniu kierunków działania oraz podejmowaniu decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach [6., s.215]. W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania podkreśla się, że planowanie, będące wyjściową funkcją zarządzania, nie jest jedynie przemijającą modą, ale koniecznością, a nawet pewnym stylem skierowanym ku przyszłości. Nie jest przy tym domeną wyłącznie wielkich przedsiębiorstw – również małe i średnie firmy muszą kreować swą przyszłość, jeśli chcą zapewnić sobie rozwój [12, s.162].

W procesie planowania w organizacji, który jest ściśle powiązany z misją i celami firmy, postuluje się uwzględnianie pięciu jego podstawowych wymiarów: przedmiotu planu, jego układu organizacyjnego, elementów, charakterystyki i czasu [6., s.219]. Biorąc pod uwagę charakter planów, powiązany blisko z czasowym

horyzontem planowania, wymienia się plany strategiczne, taktyczne i operacyjne. Jednym z przedmiotów planowania w przedsiębiorstwie, realizowanym najczęściej na poziomie strategicznym może być planowanie kierunków rozwoju organizacji.

Próbie zdefiniowania pojęcia rozwoju organizacji można podjąć nawiązując do wprowadzonego przez D. Hahna rozróżnienia między wzrostem przedsiębiorstwa w wąskim i w szerokim znaczeniu. Przez wzrost wielkości organizacji w wąskim (ściśłym) znaczeniu rozumie on tylko mierzalną, ilościową zmianę w dłuższym okresie, którą można obliczyć na podstawie danych statystycznych. Wzrost wielkości przedsiębiorstwa w szerokim znaczeniu natomiast to całość przeobrażeń w dłuższym okresie, obejmujących zarówno wzrost wielkości ilościowych, jak i zmiany jakościowe. Wzrost w szerokim znaczeniu Hahn traktuje właśnie **jako rozwój przedsiębiorstwa** [4, s.153]. Podobne rozróżnienie przytacza J. Różański wymieniając wzrost wielokrotny, następujący przy niezmienności czynników jakościowych, oraz wzrost mutacyjny, powiązany ze zmianą czynników jakościowych, który utożsamiany jest z rozwojem przedsiębiorstwa [15, s.22]. Wydaje się zatem, iż **przez rozwój organizacji** można rozumieć wzrost sprawności jej funkcjonowania zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym. W praktyce zmiany te następują zazwyczaj łącznie. Przykładem może być wzrost ilościowy produkcji lub zatrudnienia, który najczęściej wymaga wprowadzenia zmian organizacyjnych czy wejścia na nowe rynki zbytu [7, s.94].

W zależności od przyjętych kierunków i dróg wzrostu organizacji można wyróżnić wzrost wewnętrzny (endogeniczny), wzrost zewnętrzny (egzogeniczny) [5, s.154] oraz jednocześnie wewnętrzny i zewnętrzny. Pierwszy polega na rozrastaniu się przedsiębiorstwa od wewnątrz, głównie w drodze nowych inwestycji rzeczowych (nowe maszyny i narzędzia, nowe obiekty) oraz inicjatyw organizacyjnych (nowe komórki organizacyjne, zakłady, filie). Wzrost zewnętrzny polega natomiast na łączeniu się (fuzje), wchodzeniu w związki kooperacyjne z innymi przedsiębiorstwami lub tworzeniu form koncentracyjnych (holdingi). Wzrost zewnętrzny uważany jest za szybszą i tańszą formę wzrostu przedsiębiorstwa, polega bowiem na zdobywaniu prawa do dysponowania już istniejącymi zdolnościami i potencjałem. Rozwiązanie takie nie tworzy jednak rynku nowych zdolności produkcyjnych, nie zwiększa rynku podaży, ani nie tworzy nowych miejsc pracy. Z drugiej strony droga wzrostu wewnętrznego uważana jest za mniej ryzykowną niż rozwoju zewnętrznego, gdyż większa jest przewidywalność skutków działania w sektorze i lepsza synchronizacja nowej dziedziny z już funkcjonującymi w firmie [14, s.497]. Jednoczesny wzrost wewnętrzny i zewnętrzny może być realizowany natomiast w wyniku przeprowadzanej restrukturyzacji przedsiębiorstwa [9, s.37].

W rozważaniach dotyczących problemu rozwoju organizacji pojawia się również często pojęcie **strategii rozwoju przedsiębiorstwa**. Niektórzy autorzy utożsamiają oba te terminy, zdaniem innych mają one zróżnicowane znaczenie.

Według J. Brózdzy strategia rozwoju oznacza, że przedsiębiorstwo ma do czynienia tylko i wyłącznie ze zmianami zaplanowanymi w sposób celowy przez jego kierownictwo [1, s.14]. W literaturze zwraca się natomiast uwagę, że proces rozwoju cechuje często brak stabilizacji, nieharmonijność oraz występowanie zróżnicowanych faz, nie zawsze zgodnych z modelami teoretycznymi, a także nieplanowość zmian [por. 8, s.10]. Proces rozwoju wydaje się zatem kategorią szerszą od strategii rozwoju, a samo rozróżnienie może stanowić podstawę do wyodrębnienia dwóch kolejnych odmian rozwoju, które związane są z planowością wzrostu i wprowadzanych zmian. Można zatem mówić o rozwoju zamierzonym, który jest efektem wcześniej zaplanowanych kierunków zmian oraz o rozwoju niezamierzonym, który wyraża się w postaci efektów wzrostowych będących wynikiem działań lub czynników nie ustalonych wcześniej lub nie zidentyfikowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

Rozwój jest jednym z najbardziej pożądaných stanów w biznesie komercyjnym. Często zwraca się uwagę, iż ostatecznym celem przedsiębiorstwa zarobkującego jest maksymalizacja zysku długookresowego i rozwój przedsiębiorstwa. Oba kierunki działania mają przy tym charakter komplementarny. Pomimo tego, iż rozwój przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników, w przedsiębiorstwach zysk stanowi podstawowe źródło finansowania rozwoju. Z drugiej strony rozwój jest jednym z warunków osiągnięcia zysku przez przedsiębiorstwo [3, s.55-56]. Należy jednak zwrócić uwagę, iż wzrost wielkości organizacji nie zawsze prowadzi do odpowiedniego wzrostu wartości firmy oraz może stanowić czynnik utrudniający dalszą odsprzedaż przedsięwzięcia. Rośnie bowiem stopień ryzyka i skala środków, jakie nowy właściciel będzie musiał zaangażować w przeprowadzenie niezbędnych zmian czy procesów inwestycyjnych [16, s.6].

Planowanie wyżej scharakteryzowanych wymiarów rozwoju przedsiębiorstwa wydaje się istotne także w sektorze małych i średnich firm. W klasycznych charakterystykach sektora MSP zwraca się wprawdzie uwagę na znikome znaczenie planowania w tej kategorii przedsiębiorstw [zob. np. 13, s.26-27], jednak konsekwencje funkcjonowania w warunkach turbulentnego otoczenia wymagają perspektywicznego podejścia do kreowania kierunków rozwoju.

Małe i średnie firmy mogą angażować się w różnorodne kierunki rozwoju, wynikające zarówno z ich wewnętrznego potencjału, jak również uwarunkowane czynnikami zewnętrznymi. Kierunki rozwoju mogą dotyczyć na przykład wzrostu ilościowego (rozrostu organizacji) w postaci zwiększenia zatrudnienia, czy też przejawów rozwoju wewnętrznego w postaci nowych inicjatyw organizacyjnych, polegających na przykład na tworzeniu nowych filii bądź oddziałów przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy mogą dążyć do realizacji celów rynkowych w postaci wzrostu udziału firmy w rynku poprzez zwiększenie sprzedaży. W warunkach integracji europejskiej mogą zostać podjęte działania mające na celu rozpoczęcie lub zwiększenie zakresu działania na Jednolitym

Rynku Europejskim, lub też próby pozyskania środków pomocowych z funduszy UE. W aspekcie zwiększania konkurencyjności i wzrostu potencjału rynkowego przedsiębiorcy mogą dążyć do rozwoju i wprowadzania nowych produktów, lub na przykład wdrażania systemów zarządzania jakością. Kierunki rozwoju prowadzące do zwiększenia ogólnego zakresu działania i wzmocnienia całościowego potencjału przedsiębiorstwa mogą być natomiast związane z próbami przyjęcia nowych inwestorów do przedsięwzięcia lub przejściem do bardziej złożonej i zaawansowanej formy organizacyjno-prawnej (np. spółki z o.o. lub spółki akcyjnej). W celu uzyskania dodatkowych środków na rozwój mogą nastąpić również próby wprowadzenia firmy na giełdę kapitałową, co związane może być z dynamicznym rozwojem firmy i przejściem do wyższej kategorii podmiotów gospodarczych.

Możliwości rozwoju firm sektora MSP wydają się niezwykle szerokie i zróżnicowane, co sprawia, że badania empiryczne w tym zakresie wydają się uproszczone i pozwalają jedynie na ogólnikowe stwierdzenia dotyczące pewnych preferencji w sferze przyszłych kierunków działania. W dalszej części artykułu przedstawiono wyniki badań odnoszące się jedynie do wybranych kierunków rozwoju firm sektora MSP.

## **2. Zakres prowadzonych badań empirycznych oraz charakterystyka respondentów**

Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej rozważania w 2005 roku w Katedrze Zarządzania PŁ podjęto badania na temat rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Jednym z celów tych badań była identyfikacja preferowanych, wybranych kierunków rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Jako obszar przestrzenny badań wyznaczony został mikroregion łódzki, wydzielony z województwa łódzkiego na podstawie kryterium administracyjnego i obejmujący miasto Łódź wraz z sąsiednimi powiatami: łódzkim-wschodnim, brzezińskim, pabianickim i zgierskim.

Po znaczącym ograniczeniu działania dużych przedsiębiorstw nastąpił tu znaczny rozwój sektora małych i średnich firm, a wsparcie dla takich działań jest jednym z założeń strategii rozwoju województwa łódzkiego. Na opisywanym terenie funkcjonują duże centra targowo-handlowe, rozwija się również sfera usług. Działa tu także szereg instytucji wspierających małe i średnie przedsiębiorstwa.

Na analizowanym obszarze przedsiębiorcy mogą spodziewać się niższych kosztów wynajmu powierzchni biurowych i magazynowych niż w innych dużych miastach. Niższe są tu także ceny gruntów, czy koszty robocizny [na podstawie 2]. Korzystne jest również centralne położenie oraz rozbudowa sieci autostrad, co stanowi dodatkowy atut dla firm logistycznych oraz centrów zaopatrzeniowych. Na rozpatrywanym terenie skoncentrowany jest również

silny potencjał edukacyjny i naukowy, stanowiący wsparcie dla firm sektora MSP. Realizowane są też duże inwestycje, które dodatkowo ożywiają potencjał społeczno-gospodarczy regionu. Powyższe uwarunkowania sprawiają, że w regionie łódzkim tworzą się dalsze, korzystne perspektywy dla funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, co sprawia, że analiza kierunków rozwojowych tego sektora na tym obszarze wydaje się być w pełni uzasadniona.

Badania przeprowadzono przy wykorzystaniu metody ankiety. Respondentami byli właściciele i kadra menedżerska małych i średnich przedsiębiorstw. Łącznie przekazano 321 kwestionariuszy ankiet dla małych i średnich przedsiębiorców, z czego otrzymano zwrot 113 ankiet, co daje wynik zwrotności wynoszący 35%. Po weryfikacji otrzymanych materiałów 3 kwestionariusze zostały odrzucone z powodu rażących braków w udzielanych odpowiedziach i w rezultacie do ostatecznej analizy zakwalifikowano 110 kwestionariuszy ankiet od małych i średnich firm.

**Tabela 1.** Charakterystyka badanych firm sektora MSP.

<b>Wiek respondentów:</b>	<b>N</b>	<b>Procent</b>	<b>Rok założenia firmy</b>	<b>N</b>	<b>Procent</b>
do 30 lat	11	10%	do 1990	17	16%
31 - 40 lat	24	22%	1991 - 1995	33	31%
41 - 50 lat	47	43%	1996 - 2000	32	31%
powyżej 50 lat	28	25%	2001 - 2005	23	22%
<b>Forma organizacyjna</b>	<b>N</b>	<b>Procent</b>	<b>Wielkość firmy:</b>	<b>N</b>	<b>Procent</b>
osoba fizyczna	75	68%	bez pracowników	15	14%
spółka cywilna	22	20%	mikro	80	72%
spółka jawna	1	1%	mała	13	12%
sp. z o.o.	10	9%	średnia	2	2%
spółka akcyjna	1	1%			
stowarzyszenie	1	1%			
<b>Sektor działania:</b>	<b>N</b>	<b>Procent</b>	<b>Obszar działania rynkowego:</b>	<b>N</b>	<b>Procent</b>
handel	30	27%	lokalny	42	38%
usługi	38	35%	regionalny	26	24%
produkcja	29	27%	krajowy	29	26%
budownictwo	12	11%	międzynarodowy	12	11%
			zagraniczny	1	1%

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

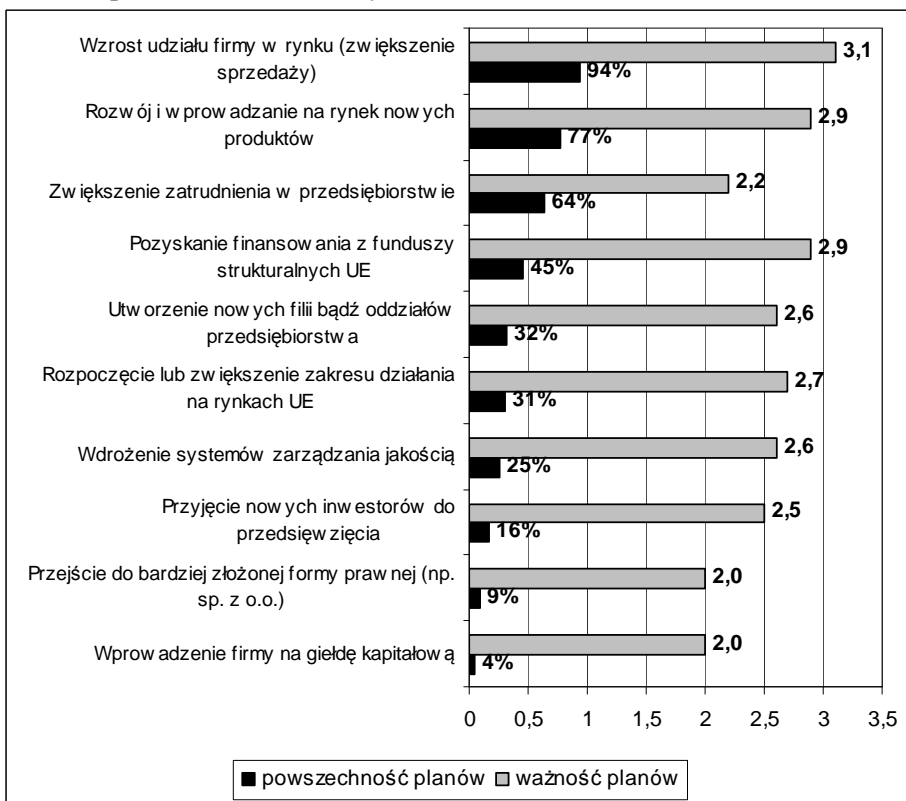
Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw **to mikro przedsiębiorstwa**, spełniające definicję z ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, uwzględniając również kryterium przychodowe i bilansowe oraz niezależności właścicielskiej podmiotu. Stanowią one 86% analizowanych podmiotów, z tym, że w tej grupie dla potrzeb analiz wyodrębniono przedsiębiorstwa prowadzące działalność bez zatrudniania pracowników (14%).

W dalszych analizach, z powodu małej liczności średnich przedsiębiorstw, dokonano również połączenia firm małych i średnich w jedną grupę małych/średnich podmiotów.

Badane podmioty działają przede wszystkim w sektorze usług (35%) oraz handlu i produkcji (po 27%). Są to w dominującej części firmy o niewielkim zasięgu działania, aktywne na rynku lokalnym (38%). W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę małych i średnich przedsiębiorstw biorących udział w badaniu.

### 3. Wyniki badań w sektorze MSP

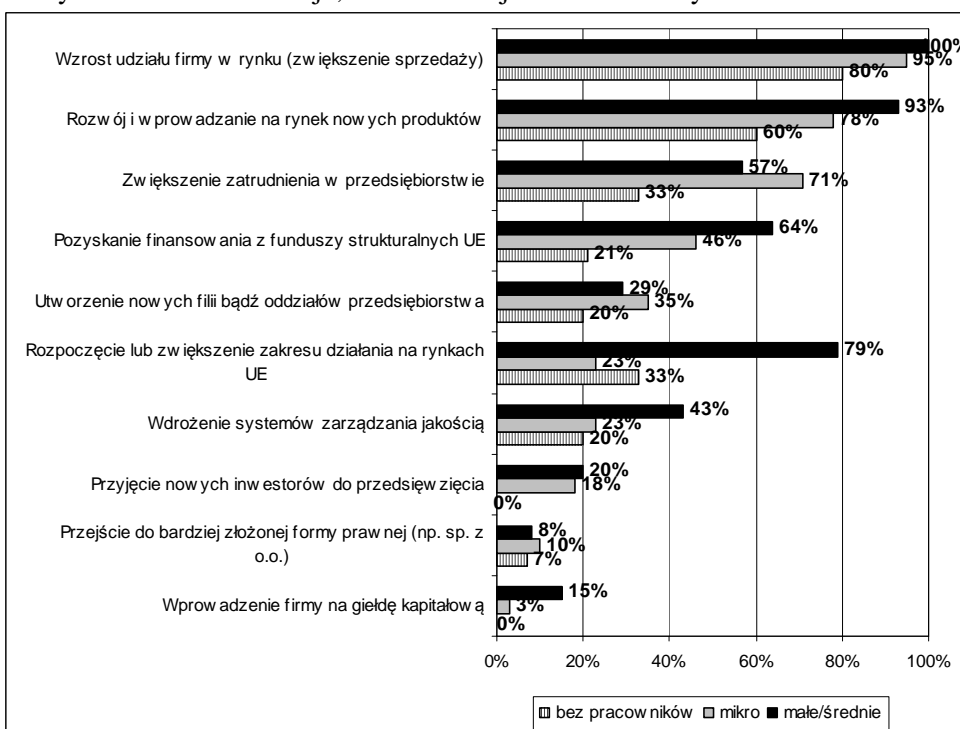
W ramach prowadzonych prac badawczych zapytano przedsiębiorców jakie są przykładowe plany rozwojowe ich przedsiębiorstw w perspektywie 3-5 lat. Respondenci wskazywali ponadto na priorytety w preferowanych kierunkach rozwoju określając ważność kierunków rozwoju w skali od 1 (bardzo niskie znaczenie planu) do 4 (bardzo wysokie znaczenie).



**Rys. 1.** Wybrane kierunki rozwoju firm sektora MSP wskazane przez respondentów  
*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań*

Zdecydowanie najwięcej respondentów z grupy małych i średnich przedsiębiorstw planuje w okresie najbliższych 3-5 lat **zwiększyć swój udział w rynku poprzez zwiększenie sprzedaży** (na ten kierunek rozwoju wskazało 94% przedsiębiorców). Jest to jednocześnie najważniejszy kierunek rozwojowy ze wszystkich zaproponowanych w ankiecie wariantów. Korzystnym, ważnym kierunkiem rozwoju są również plany **wprowadzenia na rynek nowych produktów** oraz **zwiększenie zatrudnienia w przedsiębiorstwie**. Należy zwrócić uwagę, że o ile wzrost zatrudnienia jest dość powszechnie planowaną tendencją (na ten wariant wskazuje 64% respondentów), to jednak w ocenie ankietowanych jest on jednym z najmniej ważnych kierunków rozwoju (średnia siła wskazania wyniosła w tym przypadku 2,2). Przyszłe plany rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw biorących udział w badaniach przedstawiono na rysunku 1.

Pewna część małych i średnich przedsiębiorców planuje również podjąć działania związane z wykorzystaniem szans wynikających z procesu integracji europejskiej w postaci dofinansowania z funduszy strukturalnych UE. Pomimo tego, że na działania takie wskazuje mniej niż połowa respondentów, wydają się one ważnymi kierunkami rozwoju, na co wskazuje stosunkowo wysoka siła wskazań.



**Rys. 2.** Wybrane kierunki rozwoju badanych firm sektor MSP z punktu widzenia ich wielkości.

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań*

Warto zwrócić uwagę, że stosunkowo niewielka liczba badanych przedsiębiorców planuje takie przedsięwzięcia, jak rozwój organizacyjny w postaci utworzenia nowych filii lub oddziałów, wejście na rynki Unii Europejskiej, czy wdrożenie systemów zarządzania jakością. Powyższe kierunki wydają się szczególnie istotne z punktu widzenia konkurencyjności polskiego sektora MSP.

W najmniejszym zakresie przedsiębiorcy z sektora MSP planują kierunki rozwoju prowadzące do zwiększenia ogólnego zakresu działania i wzmocnienia całościowego potencjału przedsiębiorstwa. Jest to z jednej strony związane z dominującymi w tym sektorze prostymi formami organizacyjno-prawnymi (osoba fizyczna i spółka cywilna), z drugiej, być może z potrzebą zachowania kontroli nad przedsiębiorstwem i łączeniem sfery własności z zarządzaniem. Świadczy to ponadto o początkowych fazach rozwoju badanych firm.

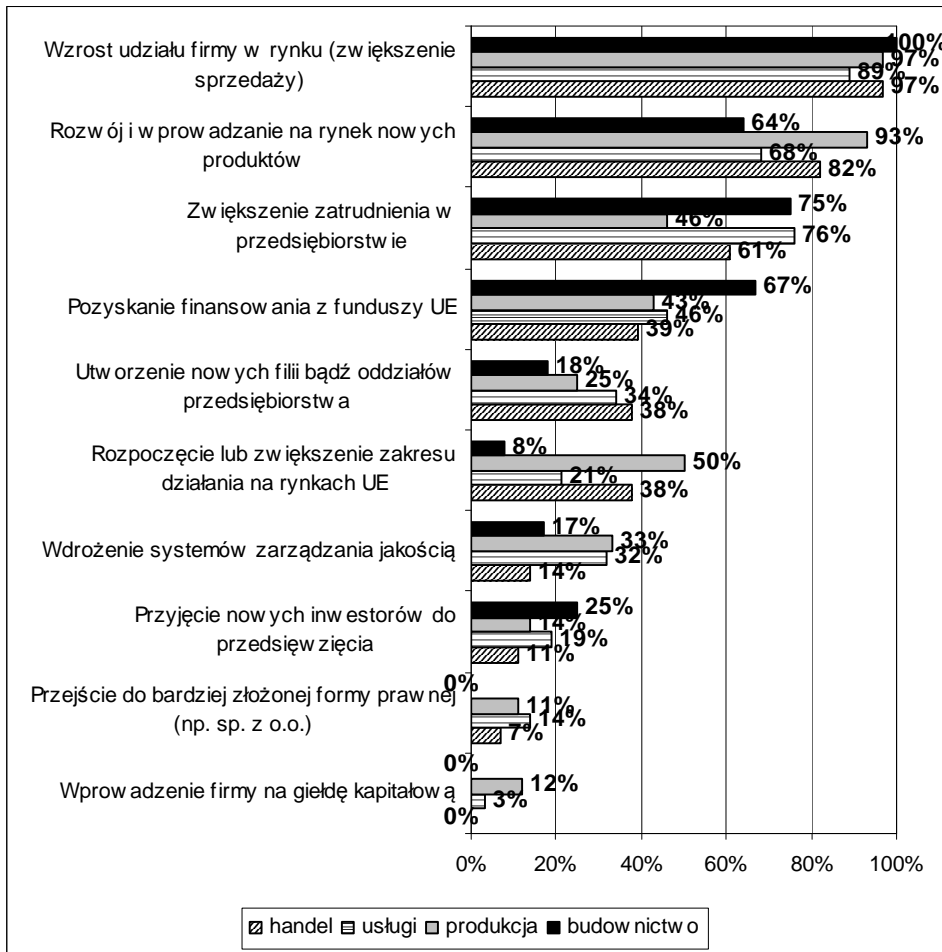
Analiza planów rozwojowych badanych małych i średnich przedsiębiorstw z punktu widzenia wielkości firmy wskazuje, iż **większe przedsiębiorstwa planują więcej przedsięwzięć**. Przyszłe plany rozwojowe badanych przedsiębiorstw z punktu widzenia ich wielkości przedstawiono na rysunku 2.

W tym przypadku jedynie potencjał rozwojowy w zakresie zwiększania zatrudnienia oraz tworzenia nowych oddziałów lub filii jest najbardziej charakterystyczny dla mikro przedsiębiorstw. Małe i średnie firmy planują natomiast w zdecydowanie większym zakresie rozwój i wprowadzanie na rynek nowych wyrobów i usług, pozyskiwanie finansowania z funduszy Unii Europejskiej oraz wdrażanie systemów zarządzania jakością. Szczególnie dużo większych firm planuje rozpoczęcie lub zwiększenie zakresu działania na rynkach zjednoczonej Europy. Z powyższego zestawienia wynika zatem, iż potencjał rozwojowy badanych przedsiębiorstw **wzrasta wraz z wielkością danej firmy**.

Analizując planowane kierunki rozwoju badanych przedsiębiorstw w różnych sektorach również można zauważyć pewne zróżnicowanie poszczególnych tendencji, co przedstawiono na rysunku 3.

W tym przypadku firmy produkcyjne w największym stopniu planują rozwój i wprowadzanie na rynek nowych produktów oraz przymierzają się do ekspansji na rynki europejskie. Zwiększanie zatrudnienia planowane jest najczęściej w sferze usług i budownictwa, natomiast plany tworzenia nowych filii i zakładów najczęściej dotyczą firm handlowych. Najbardziej zaawansowane plany wprowadzenia przedsiębiorstwa na giełdę kapitałową dotyczą natomiast w zasadzie wyłącznie małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.





**Rys. 3.** Zróżnicowanie wyboru kierunków rozwoju badanych przedsiębiorstw z punktu widzenia sektora rynkowego działania  
*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań*

#### 4. Podsumowanie

Przedstawione w artykule rozważania o charakterze teoretycznym wskazują na istotne znaczenie planowania kierunków rozwoju organizacji, w tym również małych i średnich podmiotów gospodarczych. Wydaje się jednak, że duże możliwości perspektywicznego wzrostu i różnorodne kierunki rozwoju przedsiębiorstw utrudniają jednak badania empiryczne. W przedstawionych wynikach ograniczono się do zaprezentowania opinii przedsiębiorców z sektora MSP na temat wybranych kierunków rozwoju ich przedsiębiorstw.

Przeprowadzone analizy wskazują na występowanie pewnych ogólnych tendencji oraz prowadzą do sformułowania następujących wniosków:

- respondenci z sektora MSP wśród planowanych kierunków rozwoju swoich przedsiębiorstw wyznaczają przede wszystkim cele rynkowe, w tym zwiększenie udziału w rynku poprzez działania nakierowane na wzrost sprzedaży oraz wprowadzanie nowych produktów. Realizacja tych celów może być jednak utrudniona, tym bardziej, że stosunkowo niewielka liczba respondentów planuje takie przedsięwzięcia, jak rozwój organizacyjny w postaci utworzenia nowych filii lub oddziałów oraz wejście na rynki Unii Europejskiej, co może utrudniać budowanie przewagi konkurencyjnej,
- wydaje się, że przedsiębiorstwa biorące udział w badaniach znajdują się w początkowych fazach rozwoju organizacji, na co może wskazywać stosunkowo rzadkie wyznaczanie dróg rozwoju w kierunku zwiększenia ogólnego zakresu działania i wzmocnienia całościowego potencjału przedsiębiorstwa, na przykład poprzez przyjęcie nowych inwestorów do przedsięwzięcia lub wprowadzenie firmy na giełdę kapitałową,
- analiza kierunków rozwojowych w zależności od wielkości badanych przedsiębiorstw wskazuje, iż firmy zatrudniające więcej pracowników, w większym zakresie wyznaczają perspektywiczne kierunki działania. Planują one relatywnie częściej rozwój i wprowadzanie na rynek nowych wyrobów i usług, pozyskiwanie finansowania z funduszy Unii Europejskiej oraz wdrażanie systemów zarządzania jakością.
- analiza perspektyw rozwojowych badanych przedsiębiorstw z punktu widzenia sektora działalności wskazuje na duże zróżnicowanie. Wydaje się jednak, że najbardziej zaawansowane plany rozwoju są wyznaczane przez przedsiębiorstwa produkcyjne.

Prowadzenie działalności w turbulentnym otoczeniu powinno opierać się na planowaniu i konstruowaniu perspektywicznej wizji przyszłości. Przedstawione wyniki badań wskazują, że przedsiębiorcy z sektora MSP podejmują próby wyznaczania przyszłych kierunków rozwoju swoich organizacji. Ich powodzenie uwarunkowane będzie jednak nie tylko poziomem potencjału przedsiębiorstw oraz siłą kreatywności i przedsiębiorczości właścicieli i pracowników, ale uzależnione będzie również od uwarunkowań zewnętrznych, niezależnych od badanych podmiotów gospodarczych.

## **Bibliografia**

- [1] **Białasiewicz M. (red.):** *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
- [2] *Dlaczego warto inwestować w Łodzi*, Urząd Miasta Łodzi, 2004.
- [3] **Duraj J.:** *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000.

- [4] **Hahn D.:** *Wachstumspolitik industriellen Unternehmen* [w:] *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 11/1970, [za:] Kortan J. (red.), *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
- [5] **Kortan J. (red.):** *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
- [6] **Koźmiński A., Piotrowski W. (red.):** *Zarządzanie, teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998.
- [7] **Lachiewicz S. (red.):** *Małe firmy w regionie łódzkim*, Politechnika Łódzka, Łódź 2003.
- [8] **Machaczka J.:** *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998.
- [9] **Nogalski B., Macinkiewicz H.:** *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- [10] **Penc J.:** *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu, część 1*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2002.
- [11] **Peszko A.:** *Elementy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AGH, Kraków 1995.
- [12] **Piasecki B. (red.):** *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź 1999.
- [13] **Poznańska K., Schulte-Zurhausen M.:** *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/1994.
- [14] **Romanowska M. (red.):** *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [15] **Różański J.:** *Inwestycje rzeczowe w procesach rozwojowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- [16] **Szablewski A.T.:** *Czy konsolidacja energetyki nie zaszkodzi rynkowi?*, „Nowe Życie Gospodarcze”, nr 7/2001.