



Marek Matejun, Agata Motyka



**Zasobowe zdolności dynamiczne
w zarządzaniu rozwojem
firm sektora MSP**

Monografie Politechniki Łódzkiej
Łódź 2016

Marek Matejun, Agata Motyka

**Zasobowe zdolności dynamiczne
w zarządzaniu rozwojem
firm sektora MSP**

Monografie Politechniki Łódzkiej
Łódź 2016

Recenzenci:
prof. dr hab. Teresa Łuczka
dr hab. Jarosław Ropęga

Redaktor Naukowy Wydziału Organizacji i Zarządzania:
prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski

© Copyright by Politechnika Łódzka 2016

Na okładce wykorzystano zdjęcia ze stron:
<http://blog.crgroup.com/> oraz <http://wall-papers.gallery/>

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ

90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223

tel. 42-631-20-87, 42-631-29-52

fax 42-631-25-38

e-mail: zamowienia@info.p.lodz.pl

www.wydawnictwa.p.lodz.pl

ISBN 978-83-7283-795-0

Reprodukcja z materiałów dostarczonych przez Autorów.

Ark. druk. 10,0
Nr 2199

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	4
1. Teoretyczne podstawy procesów rozwojowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	7
1.1. Charakterystyka mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	7
1.2. Gospodarcza i społeczna rola firm sektora MSP	13
1.3. Uwarunkowania rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw....	21
1.4. Zarządzanie rozwojem w cyklu życia firm sektora MSP	28
2. Dynamiczne wykorzystanie potencjału zasobowego w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP	37
2.1. Znaczenie zasobów materialnych w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP.....	37
2.2. Rola zasobów niematerialnych w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP	43
2.3. Strategiczne właściwości zasobów w procesach rozwojowych przedsiębiorstw	50
2.4. Pojęcie i rodzaje zasobowych zdolności dynamicznych w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP	58
3. Ilościowe badanie zasobów i zasobowych zdolności dynamicznych w mikro, małych i średnich firmach	66
3.1. Metodyka badań ilościowych	66
3.2. Charakterystyka firm i respondentów biorących udział w badaniach ilościowych.....	69
3.3. Zasoby i cechy zasobów w badanych firmach mikro, małych i średniej wielkości	73
3.4. Ocena wpływu zasobowych zdolności dynamicznych na rozwój badanych przedsiębiorstw	82
4. Studia przypadków praktycznego wykorzystania zdolności dynamicznych w zarządzaniu rozwojem MSP	95
4.1. Metodyka badań monograficznych i charakterystyka badanych przedsiębiorstw	95
4.2. Studium przypadku firmy „Hyd-Rex”	102
4.3. Studium przypadku firmy „Stolpo”	108
4.4. Studium przypadku Przedsiębiorstwa „X”	114
Zakończenie	120
Bibliografia	126
Spis rysunków	138
Spis tabel	139
Załączniki	141

Wprowadzenie

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (określane w niniejszej pracy także jako „mały biznes” lub łącznie skrótem MSP) stanowią niezwykle liczną i zróżnicowaną kategorię podmiotów gospodarczych. Z powodu swojej specyfiki są szczególnie narażone na niedobory zasobowe (głównie w sferze materialnej), które ograniczają ich możliwości rozwojowe i utrudniają budowę trwałej przewagi rynkowej. Z tego powodu zarządzanie zasobami odgrywa szczególną rolę w tych podmiotach, a potencjał zasobowy staje się jedną z głównych determinant przebiegu ich procesów rozwojowych.

Istotnych wniosków dla rozwoju firm sektora MSP dostarcza **teoria zasobowa firmy**, która podkreśla rosnące znaczenie zasobów niematerialnych, a także konieczność koncentracji na jakościowym wymiarze kształtowania potencjału zasobowego współczesnych przedsiębiorstw. Jedną z koncepcji rozwijanych w ramach tej teorii jest **koncepcja zdolności dynamicznych**, która formułuje wnioski przydatne szczególnie dla podmiotów działających w turbulentnym otoczeniu rynkowym. Zmienność warunków zewnętrznych wpisana jest w specyfikę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które z uwagi na swój charakter są zdecydowanie bardziej wrażliwe na oddziaływanie otoczenia i dysponują mniejszą siłą przetargową niż duże podmioty. Koncepcja zasobowych zdolności dynamicznych formułuje jednocześnie szereg zaleceń pozwalających na kształtowanie potencjału zasobowego i intensyfikację przebiegu procesów rozwojowych firm sektora MSP.

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje przy tym na niedostatek badań w zakresie oceny wykorzystania koncepcji zasobowych zdolności dynamicznych w rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, co dotyczy szczególnie podmiotów działających w Polsce. Z tego powodu podjęto niniejszy temat badawczy, w którym **jako cel pracy** wyznaczono identyfikację, opis i interpretację zakresu wykorzystania oraz wpływ zasobowych zdolności dynamicznych na kształtowanie potencjału zasobowego i przebieg procesów rozwojowych firm sektora MSP. W oparciu o przegląd literatury wyznaczono **następujące hipotezy badawcze**, korespondujące bezpośrednio z celem pracy:

- H1. Poziom i strategiczne cechy zasobów odgrywają istotną rolę w procesach rozwojowych firm sektora MSP, przy czym wpływ ten dotyczy w większym stopniu zasobów niematerialnych niż materialnych.
- H2. Zdolności dynamiczne odgrywają pozytywną i istotną rolę w kształtowaniu poziomu zasobów firm sektora MSP.
- H3. Zdolności dynamiczne odgrywają pozytywną i istotną rolę w kształtowaniu strategicznych cech zasobów firm sektora MSP.

- H4. Zasobowe zdolności dynamiczne intensyfikują przebieg procesów rozwojowych firm sektora MSP.
- H5. Zasobowe zdolności dynamiczne intensyfikują przebieg procesów wzrostowych firm sektora MSP w obszarze zatrudnienia, obrotów i zysków.
- H6. W procesach rozwojowych firm sektora MSP kluczową rolę odgrywa określona konfiguracja zasobowych zdolności dynamicznych dostosowana do specyfiki najmniejszych podmiotów gospodarczych.

Ponieważ hipotezy badawcze wynikają wprost z prowadzonych rozważań teoretycznych, zostały one w tym miejscu przedstawione jedynie w celu wprowadzającym, natomiast ich wyznaczenie zostało merytorycznie uzasadnione w 2 rozdziale pracy.

Badania empiryczne nakierowane na realizację celu pracy i weryfikację hipotez badawczych zostały przeprowadzone z wykorzystaniem dwóch metod badawczych: metody badań ankietowych oraz metody badań monograficznych. Badania ilościowe przeprowadzono na losowej próbie 356 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z całej Polski. Opisy przypadków przedstawiono natomiast na przykładzie 3 wybranych celowo firm, reprezentujących poszczególne klasy wielkości.

Książka składa się z czterech rozdziałów, z których dwa pierwsze mają charakter teoretyczny i stanowią sprawozdanie z przeglądu literatury dotyczącej poruszanego tematu. Dwa kolejne rozdziały mają natomiast charakter empiryczny i przedstawiono w nich rozważania oparte o wyniki przeprowadzonych badań.

W rozdziale pierwszym omówiono teoretyczne podstawy przebiegu procesów rozwojowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Pracę otwiera podrozdział poświęcony jakościowej i ilościowej charakterystyce najmniejszych podmiotów gospodarczych, stanowiących merytoryczną opozycję wobec dużych przedsiębiorstw. Następnie zaprezentowano podstawowe wskaźniki określające gospodarczą i społeczną rolę firm sektora MSP w Polsce na tle Unii Europejskiej. Kolejne dwa podrozdziały poświęcono uwarunkowaniom rozwoju małego biznesu. W pierwszym z nich omówiono pojęcie rozwoju organizacji i zaprezentowano podstawowe, statyczne podejścia interpretujące procesy rozwojowe mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. W ostatnim podrozdziale przedstawiono wyzwania związane z zarządzaniem rozwojem w cyklu życia firm sektora MSP.

W rozdziale drugim skoncentrowano się na opisie dynamicznego wykorzystania potencjału zasobowego w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Pierwsze dwa podrozdziały poświęcono prezentacji znaczenia zasobów materialnych oraz niematerialnych w przebiegu procesów rozwojowych najmniejszych podmiotów gospodarczych. W podrozdziale 2.3 omówiono podstawowe założenia teorii zasobowej firmy oraz zaprezentowano kluczowe, strategiczne cechy kształtujące potencjał zasobowy przedsiębiorstw zgodnie z modelem VRIO/VRIN. Ostatni podrozdział poświęcono pojęciu i rodzajom zasobowych zdolności dynamicznych w zarządzaniu rozwojem firm

sektora MSP. Omówiono tu złożoność definicyjną tej koncepcji, wyznaczono określone kategorie i rodzaje zdolności dynamicznych oraz omówiono perspektywy ich wykorzystania w intensyfikacji procesów rozwojowych najmniejszych podmiotów gospodarczych.

W rozdziale trzecim przedstawiono ilościową analizę zasobów i zasobowych zdolności dynamicznych na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych na próbie firm sektora MSP z Polski. W pierwszej kolejności przedstawiono podstawy metodyczne badań omawiając metodę, technikę oraz narzędzie badawcze. Kolejny podrozdział poświęcono charakterystyce mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz respondentów biorących udział w badaniach. Następnie zaprezentowano wyniki badań dotyczące kształtowania się potencjału zasobowego w badanej próbie oraz wpływie tego potencjału na procesy rozwojowe ankietowanych przedsiębiorstw. W ostatnim podrozdziale dokonano natomiast analizy i oceny roli zasobowych zdolności dynamicznych w zarządzaniu rozwojem badanych firm.

Czwarty rozdział pracy poświęcono praktycznym przypadkom wykorzystania zdolności dynamicznych w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP. W pierwszym podrozdziale przedstawiono metodykę badań monograficznych i charakterystykę badanych przedsiębiorstw. W dalszej kolejności zaprezentowano sprawozdanie z badań prowadzonych kolejno: (1) w firmie mikro wielkości „Hyd-Rex”, (2) w przedsiębiorstwie małym „Stolpo” oraz (3) w firmie średniej wielkości, która z powodu utajnienia nazwy została określona jako Przedsiębiorstwo „X”. Przeprowadzone badania ilościowe i jakościowe pozwoliły na weryfikację wyznaczonych hipotez badawczych i przyczyniły się do realizacji celu pracy.

Autorzy wyrażają nadzieję, iż praca przyczyni się do rozwoju wiedzy naukowej w obszarze metod dynamicznego kształtowania i wykorzystania potencjału zasobowego w procesach rozwojowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Opracowanie zawiera jednocześnie wiele obserwacji i rekomendacji praktycznych, które są skierowane do właścicieli i menedżerów firm sektora MSP. Mogą stać się one czynnikiem zachęcającym do podjęcia prób implementacji rozwiązań dynamicznych nakierowanych na wzmacnianie potencjału zasobowego w praktyce gospodarczej małego biznesu.

Niniejsza praca została sfinansowana ze środków Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej w ramach realizacji projektu badawczego pt. „Rola zdolności dynamicznych w kształtowaniu potencjału zasobowego firm sektora MSP”.

1. Teoretyczne podstawy procesów rozwojowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

1.1. Charakterystyka mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią **najliczniejszą podgrupę organizacji** w gospodarce rynkowej. Na podstawie danych Międzynarodowej Korporacji Finansowej zebranych ze 132 krajów za lata 1993-2010 szacuje się, że na świecie funkcjonuje ponad 125 milionów firm sektora MSP, w tym ponad 89 milionów takich podmiotów działa w krajach rozwijających się¹. Również w Unii Europejskiej firmy mikro, małej i średniej wielkości dominują ilościowo. Według danych Eurostatu za rok 2014 ich liczba wynosi ponad 22,3 miliona, co stanowi ponad 99,8% przedsiębiorstw sektora niefinansowego². Podobny udział procentowy firm sektora MSP występuje w Polsce, w której według danych za rok 2013 działa ponad 1,77 mln aktywnych przedsiębiorstw niefinansowych zaliczanych do tej kategorii najmniejszych podmiotów gospodarczych³.

Prezentacja danych ilościowych wymaga przyjęcia określonych kryteriów wyodrębnienia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw spośród wszystkich zorganizowanych form działalności. Stanowi to jedno z fundamentalnych zagadnień metodologicznych w badaniach nad naturą, przyczynami, uwarunkowaniami i efektami funkcjonowania małego biznesu. Nurt ten określany jest mianem **poszukiwania specyfiki MSP**⁴ i koncentruje się na odróżnieniu mikro, małych i średnich firm od innych rodzajów organizacji, w tym szczególnie od dużych przedsiębiorstw.

Początki dyskusji na temat kryteriów wyodrębnienia firm sektora MSP wiążą się z opublikowaniem w 1971 roku tzw. raportu J.E. Boltona⁵, w którym sformułowano dwie grupy kryteriów: (1) ekonomiczne/gospodarcze oraz

¹ K. Kushnir, M.L. Mirmulstein, R. Ramalho, Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many are There, and What Affects the Count?. MSME Country Indicators, World Bank, International Finance Corporation 2010.

² P. Muller, C. Caliendo, V. Peycheva, D. Gagliardi, C. Marzocchi, R. Ramlogan, D. Cox, Annual Report on European SMEs 2014/2015. SMEs Start Hiring Again, European Commission, European Union 2015, s. 83.

³ J. Łapiński, M. Nieć, G. Rzeźnik, D. Węclawska, Przedsiębiorczość i perspektywy rozwojowe sektora MSP w Polsce, [w:] Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 13-14.

⁴ J. Torrès O., Julien, P.A., Specificity and Denaturing of Small Business, "International Small Business Journal", vol. 23, nr 4/2005, s. 355-377.

⁵ J.E. Bolton, Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, HMSO, Londyn 1971.

(2) statystyczne). W ramach pierwszej grupy zwrócono uwagę, iż za małe można uznać przedsiębiorstwo, które:

- posiada stosunkowo niewielki udział w rynku,
- jest osobiście zarządzane przez właścicieli lub wspólników, nie za pośrednictwem sformalizowanej struktury zarządzania,
- jest niezależne, tzn. nie stanowi części większego przedsiębiorstwa.

Kryteria statystyczne rozpatrywano zarówno z punktu widzenia mikro, jak i makroekonomicznego. W wymiarze mikroekonomicznym analizowano określone wielkości ilościowe różnicując je w zależności od sektora, w którym działa przedsiębiorstwo. Uwzględniono głównie poziom zatrudnienia i obrotów, ale również np. liczbę posiadanych samochodów w przypadku firm transportu drogowego. W wymiarze makroekonomicznym rozpatrywano udział w tworzeniu produktu krajowego brutto, zatrudnieniu, eksporcie czy zakresie działalności innowacyjnej. Wielkości te rozpatrywano w czasie, a także porównywano w ujęciu międzynarodowym.

Propozycjom sformułowanym w powyższym raporcie zarzucano wewnętrzną niespójność, brak precyzji aplikacyjnej, a także niedostatek uwzględnienia specyfiki MSP wyrażającej się np. dużym udziałem tych przedsiębiorstw w zagospodarowywaniu nisz rynkowych⁶. Stały się one jednak podstawą do dalszych rozważań na temat kryteriów wyodrębnienia małego biznesu ze struktury organizacji gospodarczych. W 1994 roku D. Storey⁷ przedstawił zestawienie 16 wykorzystywanych w praktyce badawczej podejść do definiowania MSP uwzględniających różnorodne kryteria, a w 2007 roku M. Ayyagari, T. Beck i A. Demirgüç-Kunt⁸ przeanalizowali poziom kryteriów zatrudnienia stosowanych w 76 krajach do wyodrębnienia tych podmiotów. Na przestrzeni lat niejednokrotnie podejmowano też szeroką dyskusję naukową na temat specyfiki małego biznesu w środowisku gospodarczym⁹. Podstawowym efektem metodycznym tej dyskusji jest propozycja stosowania zintegrowanego podejścia do definiowania MSP uwzględniającego dwie grupy kryteriów¹⁰:

- **jakościowych**, mających charakter niemierzalny, opisujących specyficzną naturę małego biznesu i odnoszących się do tak fundamentalnych kwestii, jak np.: własność, organizacja i zarządzanie, czy niezależność podmiotowa,
- **ilościowych**, mających charakter mierzalny i dotyczących nakładów lub efektów działalności MSP.

⁶ J. Tonge, A Review of Small Business Literature Part 1: Defining the Small Business, Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series, WP01/18/2001, s. 8-9.

⁷ D.J. Storey, Understanding the Small Business Sector, International Thomson Business Press, Londyn, 1994, s. XVII-XVIII.

⁸ M. Ayyagari, T. Beck, A. Demirgüç-Kunt, Small and Medium Enterprises Across the Globe, "Small Business Economics", vol. 29, nr 4/2007, s. 431-433.

⁹ T.C. Dandridge, Children are not Little Grown-ups: Small Business Needs its Own Organizational Theory, "Journal of Small Business Management", vol. 17, nr 2/1979, s. 53-57; J.A. Welsh, J.F. White, A Small Business Is Not a Little Big Business, "Harvard Business Review", vol. 59, nr 4/1981, s. 18-32.

¹⁰ P. Dominiak, Sektor MSP we współczesnej gospodarce, PWN, Warszawa 2005, s. 27-36.

Ważną rolę w kształtowaniu metodycznych podstaw klasyfikacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw pełni Unia Europejska, w ramach której funkcjonuje **jednolita, formalna definicja MSP** określona w zaleceniach¹¹, a następnie w rozporządzeniu¹² Komisji Europejskiej. Uwzględnia ona 5 kryteriów, obejmujących: (1) kryterium podmiotowe, kryteria ilościowe: (2) liczby zatrudnionych, (3) rocznego obrotu ze sprzedaży netto oraz (4) kryterium sumy aktywów, a także (5) kryterium niezależności kapitałowej/właścicielskiej od innych podmiotów gospodarczych.

W ramach kryterium podmiotowego firma zaliczana do kategorii MSP musi **posiadać status przedsiębiorstwa**, a więc prowadzić działalność gospodarczą, zaspokajając swoimi wyrobami i/lub usługami potrzeby innych jednostek, w celu uzyskania zysku i na ryzyko właściciela lub właścicieli¹³. W ramach kryteriów ilościowych graniczny pułap dla zbiorowości MSP wyznaczono na poziomie 249 zatrudnionych przy maksymalnym rocznym obrocie na poziomie 50 mln Euro lub przy całkowitej wartości aktywów w wysokości 43 mln Euro. Na podstawie kryterium niezależności kapitałowej/właścicielskiej wyodrębniono natomiast trzy kategorie przedsiębiorstw: niezależne, partnerskie i związane, które rozpatrywane są z punktu widzenia ilościowych powiązań kapitałowych i właścicielskich z innymi podmiotami. Celem tego kryterium jest wyeliminowanie z kategorii MSP podmiotów o niewielkich rozmiarach prowadzonej działalności, które jednak poprzez występowanie w złożonych relacjach kapitałowych mają dostęp do znacznie większych zasobów i/lub posiadają zobowiązania wykraczające ponad poziom indywidualnego właściciela lub właścicieli¹⁴.

Przedsiębiorstwo niezależne to podmiot samodzielny kapitałowo, co oznacza, że posiada poniżej 25% kapitału lub głosów (w zależności, która z tych wielkości jest większa) w jednym lub kilku innych przedsiębiorstwach, a/lub inne firmy posiadają poniżej 25% kapitału lub głosów (w zależności, która z tych wielkości jest większa) w tym przedsiębiorstwie. W tym przypadku do określenia statusu wielkości przedsiębiorstwa bierze się pod uwagę wyłącznie poziom zatrudnienia i wielkości finansowe z firmy niezależnej, bez uwzględnienia partnerów kapitałowych.

Przedsiębiorstwo partnerskie to podmiot, który posiada od 25% do 50% kapitału lub głosów w innym przedsiębiorstwie, a/lub inne przedsiębiorstwo posiada od 25% do 50% kapitału lub głosów w tej firmie. Ten rodzaj związku oznacza więc sytuację przedsiębiorstwa, które wchodzi w znaczące relacje

¹¹ Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises, "Official Journal of the European Union", L 124, 20.5.2003, s. 36.

¹² Definicja małych i średnich przedsiębiorstw, Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r.

¹³ S. Sudół, Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2006, s. 37-38.

¹⁴ S. Lachiewicz, M. Matejun, Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami, [w:] Matejun M. (red.), Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach, Difin, Warszawa 2012, s. 19-21.

kapitałowe/właścicielskie z innymi przedsiębiorstwami, ale żadne z przedsiębiorstw pozostających w tym związku nie sprawuje rzeczywistej, bezpośredniej lub pośredniej kontroli nad drugim. W tym przypadku aby wyznaczyć status wielkości przedsiębiorstwa do poziomu jego zatrudnienia oraz wielkości finansowych (obrotów, aktywów), należy dodać procent liczby osób zatrudnionych i wielkości finansowych partnerów kapitałowych.

Przedsiębiorstwo związane to podmiot, który posiada powyżej 50% kapitału lub głosów w innym przedsiębiorstwie, a/lub inne przedsiębiorstwo posiada ponad 50% kapitału lub głosów w tym przedsiębiorstwie. W praktyce oznacza to możliwość bezpośredniej kontroli i zależności jednej firmy od drugiej. W tym przypadku w celu wyznaczenia wielkości przedsiębiorstwa należy do poziomu jego zatrudnienia oraz wielkości finansowych (obrotów, aktywów) dodać 100% liczby osób zatrudnionych i danych finansowych związanych partnerów kapitałowych. Zestaw zintegrowanych kryteriów jednolitej, formalnej definicji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw obowiązującej w Unii Europejskiej przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zbiór kryteriów jednolitej, formalnej definicji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw obowiązującej w Unii Europejskiej

Kryterium	Mikrofirma	Mała firma	Średnia firma
Średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty	0-9 pracowników	10-49 pracowników	50-249 pracowników
oraz			
Obrót roczny netto	do 2 mln Euro	do 10 mln Euro	do 50 mln Euro
lub			
Suma aktywów bilansu	do 2 mln Euro	do 10 mln Euro	do 43 mln Euro
oraz			
Niezależność kapitałowa/właścicielska od innych podmiotów	W przypadku nadmiernych powiązań kapitałowych/właścicielskich należy uwzględnić je przy określaniu ogólnego poziomu zatrudnienia i wartości finansowych.		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Definicja małych i średnich przedsiębiorstw, Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r.

Jednolita, formalna definicja mikro, małych i średnich przedsiębiorstw obowiązująca w Unii Europejskiej bazuje na kryteriach ilościowych. Jej uzupełnieniem może być jakościowa charakterystyka tych podmiotów, dotycząca bezpośrednio ich natury i specyfiki strukturalnej. **Jakościowe kryteria wyodrębnienia małego biznesu** są dobrze opisane w literaturze¹⁵ i

¹⁵ B. Piasecki, Mała firma w teoriach ekonomicznych, [w:] Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 2001, s. 69-70; K. Safin, *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma – zagadnienia podstawowe*, [w:] Safin K. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 37-42.

wiążą się przede wszystkim z samodzielnością prawną i ekonomiczną właściciela (przedsiębiorcy), który posiada dominującą pozycję w systemie organizacyjnym przedsiębiorstwa. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- jedność własności i zarządzania, wyrażającą się łączeniem funkcji właścicielskich i menedżerskich w osobie przedsiębiorcy, a dodatkowo rodzinny charakter wielu przedsiębiorstw sektora MSP¹⁶,
- uproszczoną i często nisko sformalizowaną strukturę organizacyjną o podwyższonej elastyczności działania, w której dominują więzi liniowe. Rozwinięciem tej cechy jest występowanie jednego centrum decyzyjnego (centralizacja zarządzania), krótka droga przekazu informacji, a także ograniczony poziom delegowania uprawnień i odpowiedzialności,
- wysoką przedsiębiorczość i elastyczność działania oraz możliwość szybkiej reakcji na zmiany otoczenia, co pozwala na skuteczne konkutowanie na rynku nawet z silniejszymi (zasobowo i pozycyjnie) podmiotami,
- względnie mały udział w rynku oparty głównie na działalności na rynku lokalnym lub regionalnym i niskiej dywersyfikacji produktowej,
- zjawisko mentalności kredytowej przedsiębiorcy jako jeden z elementów odrębnego typu gospodarki finansowej MSP¹⁷, które wyraża się niechęcią i brakiem możliwości finansowania działalności kapitałem obcym, przy jednoczesnej preferencji dla kapitałów własnych, wewnętrznych. W ramach tej właściwości mieści się kolejna cecha jakościowa małego biznesu wyrażająca się trudnościami w dostępie do efektów skali produkcji i zbytu (na których z kolei opiera się specyfika dużych przedsiębiorstw). Jej konsekwencją jest niższy zysk jednostkowy oraz całkowity wolumen zysku, co przekłada się na negatywne skutki dla wiarygodności kredytowej oraz wpływa na zjawisko dyskryminacji kredytowej przedsiębiorców. Generalnie można zatem stwierdzić, iż brak dostępu do efektów skali produkcji i zbytu ogranicza dostęp do kapitału obcego (zwłaszcza kredytu bankowego) istotnie zawężając granice ekspansji gospodarczej i rynkowej MSP¹⁸. Z drugiej strony przedsiębiorstwa te często nastawione są na produkcję i świadczenie usług zgodnie z indywidualnymi potrzebami klientów,
- system doboru i motywowania personelu bazujący głównie na kontaktach osobistych i charakteryzujący się specyficzną atmosferą pracy opartą na bezpośrednich kontaktach nieformalnych, silnej integracji z firmą, rozwiniętej kooperacji między pracownikami oraz szerokim zakresie obowiązków personelu¹⁹,

¹⁶ E. Kempa, Miejsce firm rodzinnych w sektorze MSP, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 6/2013, część I, s. 275-284.

¹⁷ T. Łuczka, Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2001, s. 16-17.

¹⁸ T. Łuczka, Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1997, s. 7-12.

¹⁹ H. Bieniok (red.), Zarządzanie małą firmą, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 1995, s. 87-88.

- sieć osobistych kontaktów z kontrahentami oraz względną otwartość na otoczenia (porowatość organizacji). Małe firmy wchodzą często w bliskie kontakty z wąskim kręgiem dostawców i odbiorców eliminując anonimowość i wytwarzając korzystne relacje współdziałania.

Na podstawie badań przeprowadzonych w 2014 roku w 22 krajach Unii Europejskiej na próbie 1741 przedsiębiorstw spełniających ilościowe kryteria jednolitej, formalnej definicji MSP (w tym 1183 firmach mikro, 399 firmach małych i 159 średnich podmiotach) stwierdzono, iż do cech, które stanowią fundament jakościowej specyfiki małego biznesu można zaliczyć²⁰:

- jedność własności i zarządzania, która jest charakterystyczna dla 96% badanych MSP, a zakres jej występowania różnicuje się od 98% dla firm mikro do 86% dla podmiotów średniej wielkości,
- uproszczoną i słabo sformalizowaną strukturę organizacyjną, która występuje w 95% analizowanych firm, w tym w 98% mikroprzedsiębiorstw, w 91% małych oraz w 77% średnich podmiotów,
- oparcie finansowania na źródłach wewnętrznych oraz własnych, co jest charakterystyczne dla 89% analizowanych przedsiębiorstw i różnicuje się od 92% dla firm mikro do 81% dla firm średnich,
- wysoki poziom centralizacji zarządzania, właściwy dla 88% badanych firm i wahający się od 90% w przypadku firm mikro do 80% firm średnich,
- nastawienie na wysoki poziom niezależności firmy od innych podmiotów, charakterystyczne dla 82% próby i różnicujące się w zależności do wielkości podmiotu od 83% w firmach mikro do 79% w firmach średnich.

Cechami, które w nieco mniejszym stopniu kształtowały jakościową specyfikę małego biznesu w badanej próbie były: prosty i nieformalny wewnętrzny system informacyjny, lokalny i regionalny zasięg działania, szeroki i zróżnicowany zakres obowiązków zatrudnionej kadry oraz intuicyjne i nieformalne podejście do zarządzania rozwojem firmy. Właściwości te zidentyfikowano średnio w ponad 50% badanych przedsiębiorstw, przy czym w przypadku średnich firm występowały tu już często takie cechy charakterystyczne dla dużych przedsiębiorstw jak sformalizowane i długoterminowe podejście do rozwoju oraz międzynarodowy, a nawet globalny zasięg działania.

Należy podkreślić, iż wszystkie kryteria, na których bazuje charakterystyka firm sektora MSP mają zawsze charakter umowny, subiektywny i kontekstowy. Ich praktyczne stosowanie może powodować szereg problemów metodologicznych, do których można zaliczyć m.in.²¹:

- w zakresie doboru kryteriów – problemy z ustaleniem ich konfiguracji, czasu (okresu) oraz jednostek analizy i pomiaru, a także progów oraz granic krytycznych, których przekroczenie może doprowadzić do zmiany kwalifikacji podmiotu do innej klasy wielkości,

²⁰ M. Matejun, Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne, Zeszyty Naukowe Nr 1194, Rozprawy Naukowe Z. 483, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015, s. 226-227.

²¹ P. Dominiak, Sektor MSP we współczesnej..., dz. cyt., s. 27-29.

- w obszarze wielkości finansowych – problemy dotyczące metody wyceny majątku, czy zasad liczenia amortyzacji środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych,
- w obszarze kryteriów rynkowych – problemy dotyczące oddziaływania dynamicznych determinant zewnętrznych oraz wewnętrznych, związanych np. z sezonowością bądź cyklami koniunkturalnymi.

Należy również zwrócić uwagę, iż w sektorze MSP funkcjonuje pewna grupa tzw. **przedsiębiorstw zdenaturowanych**, które pomimo spełniania ilościowych kryteriów małego biznesu posiadają wiele (a nawet większość) atrybutów jakościowych charakterystycznych dla dużych przedsiębiorstw²². Głównym stymulatorem ich rozwoju jest globalizacja i dynamiczny rozwój technologii informacyjnych, a jako ich przykłady można wymienić m.in. podmioty typu „born global”, tzw. międzynarodowe nowe przedsięwzięcia, firmy o wysokim poziomie internacjonalizacji, czy działające w sektorach wysokich technologii²³. Wprowadza to dodatkowe wyzwania i problemy metodologiczne związane z prowadzeniem badań w obszarze zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Identyfikacja i charakterystyka tych podmiotów stanowi jednak podstawowy fundament dalszych analiz poznawczych, w tym także określenia gospodarczej i społecznej roli firm sektora MSP, czemu poświęcono kolejny podrozdział pracy.

1.2. Gospodarcza i społeczna rola firm sektora MSP

Ilościowa dominacja mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej przekłada się na szereg makro- i mezoekonomicznych funkcji gospodarczych i społecznych. W Polsce szczególnego znaczenia nabiera historyczny kontekst tych rozważań, związany z nierównomiernym rozwojem sektora MSP po II wojnie światowej. **W gospodarce centralnie planowanej** (1945-1989) zdecydowanie ograniczano przedsiębiorczość prywatną, a jej nieliczne oznaki można było dostrzec jedynie w rolnictwie oraz w tzw. prywatnym rzemiośle. Dekret o nacjonalizacji z 1946 roku dopuszczał formalnie istnienie przedsiębiorstw prywatnych o maksymalnym zatrudnieniu do 50 pracowników, a dodatkowe względy ideologiczne i polityczne skutecznie utrudniały zakładanie i prowadzenie takich podmiotów.

Pierwsze oznaki polepszenia sytuacji przypadły na lata 1980-1988, kiedy to pojawiły się ograniczone możliwości powstawania spółek joint ventures

²² O. Torrès, A French Perspective of Research on Small Business: Denaturation and Proximity, Conference RENT XVII: Research in Entrepreneurship and Small Business, European Institute for Advanced Studies in Management. Lodz 2003.

²³ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, Toward a Theory of International New Ventures, “Journal of International Business Studies”, vol. 36, nr 1/2005, s. 29-41; M. Baum, C. Schwens, R. Kabst, A Typology of International New Ventures: Empirical Evidence from High-Technology Industries, “Journal of Small Business Management”, vol. 49, nr 3/2011, s. 305-330.

z udziałem kapitału zagranicznego oraz niewielkich firm prywatnych w warunkach gospodarki centralnie planowanej. Dokonywało się to najczęściej w formie dzierżawy małych obiektów, m.in. sklepów, punktów usługowych, czy lokali gastronomicznych, które należały do przedsiębiorstw państwowych. W związku z tymi działaniami liczba prywatnych przedsiębiorstw od 1981 do 1988 roku zdecydowanie wzrosła z 357 tysięcy do około 570 tysięcy. Na koniec tego okresu udział małych firm w tworzeniu dochodu narodowego wynosił ok. 6%²⁴.

Przełomowym momentem dla rozwoju prywatnej inicjatywy gospodarczej i odrodzenia sektora MSP w Polsce był rok 1989. W wyniku **transformacji ustrojowej i gospodarczej** wprowadzono zasady gospodarki rynkowej oraz liberalizację działalności gospodarczej. Główną rolę odegrał tu Plan konsolidacji gospodarki narodowej²⁵, czyli pakiet ustaw gospodarczych przyjętych przez Sejm na przełomie 1988 i 1989 roku. Wprowadzona wówczas ustawa o działalności gospodarczej zrównała prawa podmiotów państwowych, spółdzielczych i prywatnych zarówno pod względem prawnym, jak i w dostępie do kredytów oraz reglamentowanych dóbr. Wprowadziła również daleko idącą swobodę w zakresie form i rodzajów prowadzonej działalności. Zniosła ograniczenia liczby zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwie prywatnym oraz uniezależniła proces zatrudnienia od pośrednictwa organów państwowych²⁶. W ten sposób stworzono polityczno-prawne fundamenty dla rzeczywistego i dynamicznego rozwoju prywatnej przedsiębiorczości, a w całym procesie kształtowania się nowego gospodarczego porządku znaczącą rolę odegrały właśnie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa²⁷.

Dalszy rozwój firm sektora MSP przebiegał już w warunkach gospodarki rynkowej, jednak w jego ramach **można wyróżnić określone fazy** związane ze zmieniającymi się warunkami i specyfiką przebiegu²⁸:

1. Fazę eksplozji przedsiębiorczości (1989-1993).
2. Fazę stabilizacji ilościowej i wzrostu rangi sektora MSP w gospodarce (1994-1997).

²⁴ H. Bieniok (red.), Zarządzanie małą firmą, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 1995, s. 25.

²⁵ Plan konsolidacji gospodarki narodowej na lata 1989-1990, Prezes Rady Ministrów, Warszawa 1988.

²⁶ J. Kaliński, Kiedy zaczęło się odradzanie gospodarki rynkowej w Polsce?, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 1(73)/2015, s. 5.

²⁷ G. Gołębiowski, Miejsce i znaczenie małych i dużych przedsiębiorstw na rynku, [w:] Ostaszewski J. (red.), Finanse przedsiębiorstwa, Monografie i Opracowania Naukowe, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 371-378.

²⁸ Charakterystykę faz rozwoju sektora MSP przedstawiono na podstawie: S. Lachiewicz, Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej, [w:] Lachiewicz S. (red.), Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie – struktura – warunki działania, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, s. 49-54; J. Jaworski, Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku”, tom 9 „Ekonomiczne i społeczno-polityczne problemy współczesnej gospodarki”, 2011, s. 161-176.

3. Fazę spowolnionego rozwoju i przygotowań do integracji z Unią Europejską (1998-2002).
4. Fazę funkcjonowania MSP w systemie gospodarczym Unii Europejskiej (2004 – do dziś).

W fazie **eksplozji przedsiębiorczości** nastąpiły gwałtowane zmiany strukturalne w gospodarce polskiej związane z prywatyzacją sektora państwowego i likwidacją wielu nieefektywnych przedsiębiorstw. Efektem tych przemian był m.in. istotny wzrost bezrobocia oraz wskaźników inflacji. W tych warunkach wiele osób zwalnianych z prywatyzowanych firm decydowało się na poszukiwanie nowych form aktywności zawodowej, które często wiązały się z zakładaniem własnych przedsiębiorstw. Sprzyjały temu warunki systemowe, związane z postępującą liberalizacją przepisów prawnych w zakresie podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej. Drugim sprzyjającym czynnikiem było otwarcie polskiej gospodarki na rynek światowy i dynamizacja międzynarodowej współpracy gospodarczej. Luka popytowa na rynku wewnętrznym spowodowana wieloletnim niedoborem towarów i usług w warunkach gospodarki centralnie planowanej stworzyła bardzo korzystne warunki dla małych, prywatnych przedsiębiorstw zajmujących się eksportem, importem i handlem na rynkach lokalnych.

W wyniku tych zmian liczba zarejestrowanych przedsiębiorstw prywatnych wzrosła w latach 1989-1993 z około 570 tysięcy do około 2,1 mln. Mikro, małe i średnie firmy odegrały w tym czasie bardzo istotną rolę w łagodzeniu napięć społecznych powstałych w wyniku procesów transformacji. Istotna była zarówno absorpcja nadwyżek siły roboczej, jak również kreowanie przedsiębiorczych postaw, wskazywanie szans i możliwości samozatrudnienia, a także możliwość osiągnięcia sukcesu i zmiany statusu społecznego.

W latach 1994-1997 miała miejsce faza **stabilizacji ilościowej oraz wzrostu rangi sektora MSP** w Polsce. W tym czasie wystąpiło wiele korzystnych zmian gospodarczych, takich jak wzrost produkcji przemysłowej, produktu krajowego brutto, spadek inflacji i bezrobocia. Z drugiej strony rynek zaczął ulegać nasyceniu zarówno w kontekście ograniczenia luki popytowej, jak również dużej liczby podmiotów gospodarczych. Wzrastała konkurencja rynkowa, co powodowało, iż wiele firm z sektora MSP upadało. Z drugiej strony powstawały nadal nowe przedsiębiorstwa, choć przyrost liczbowy nie był już tak dynamiczny, jak w poprzednim okresie. W efekcie liczba podmiotów wzrosła w tej fazie z ok. 2.1 mln do ok. 2.4 mln mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

W kolejnych latach koniunktura prowadzenia działalności gospodarczej zaczęła się pogarszać: obniżył się wskaźnik wzrostu PKB, wzrósł poziom deficytu budżetowego, poziom bezrobocia, a także nastąpiło ograniczenie wymiany handlowej z Rosją oraz popytu wewnętrznego na towary i usługi. Dodatkowo nasiliła się konkurencja rynkowa, co spowodowało, że sektor MSP wszedł w fazę **spowolnionego rozwoju i przygotowań do integracji z Unią Europejską**. Słabością małego biznesu w okresie przedakcesyjnym była niska jego konkurencyjność, wyrażająca się przede wszystkim w niewielkim udziale

firm technologicznych w ogólnej liczbie MSP. Przekładało się to na ograniczony zakres prowadzonej aktywności badawczo-rozwojowej oraz działalności innowacyjnej. Dodatkowo polskie mikro, małe i średnie firmy były znacznie mniejsze niż ich zachodnie odpowiedniki oraz funkcjonowały w zacofanej gałęziowo gospodarce, w otoczeniu niedorozwiniętej infrastruktury transportowej, przemysłowej i handlowej.

Od 2004 roku mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują już **na jednolitym rynku europejskim**, który zdaniem A. Sosnowskiej²⁹ stwarza dobre warunki dla funkcjonowania tych podmiotów. Po pierwsze wynika to z faktu włączenia Polski w struktury gospodarcze Unii Europejskiej, co spowodowało zniesienie wielu barier fizycznych, technicznych i fiskalnych utrudniających rodzimym firmom dostęp do rynków międzynarodowych, wymuszając tym samym konieczność podnoszenia konkurencyjności i inwestowania w nowe technologie przez firmy sektora MSP. Po drugie, integracja z Unią Europejską wprowadziła szereg ułatwień instytucjonalnych i programowych oraz wsparcie finansowe dla restrukturyzacji polskich mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w kierunku tworzenia nowoczesnych, dobrze zorganizowanych jednostek, potrafiących skutecznie działać w globalnym otoczeniu konkurencyjnym. W efekcie powyższych zmian nastąpiło ustabilizowanie ilościowego i jakościowego rozwoju polskiego sektora MSP. W latach 2004-2007 liczba aktywnych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wzrosła w niewielkim stopniu z 1 712 229 do 1 777 076, co stanowiło w obu przypadkach niemal 99,9% ogólnej liczby przedsiębiorstw w Polsce.

Warunki integracji z Unią Europejską sprzyjają intensyfikacji funkcji gospodarczych i społecznych realizowanych przez firmy sektora MSP. Jedną z podstawowych miar ich aktywności gospodarczej jest wkład w generowanie produktu krajowego brutto, który według danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości³⁰ za rok 2012 wyniósł 48,5%, w tym 29,7% ze strony mikroprzedsiębiorstw, 7,8% ze strony małych firm oraz 11% ze strony średnich podmiotów. Wskaźnik ten od 2004 roku utrzymuje się jednak na podobnym poziomie, w przedziale 47,2% do 48,6%. Wskazuje to na zahamowanie dynamiki wzrostu efektywności gospodarczej firm sektora MSP, przy jednoczesnej intensyfikacji znaczenia dużych przedsiębiorstw, których wkład w tworzenie produktu krajowego brutto wg danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wzrósł z 21,9% w 2004 roku do 24,5% w roku 2012. Należy jednak zwrócić uwagę na zjawiska kryzysowe w latach 2008-2011, które wywołały szereg negatywnych skutków gospodarczych. Do tych, które

²⁹ A. Sosnowska, Czynniki kształtujące konkurencyjność i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce po roku 2004, [w:] Sosnowska A., Łobejko S. (red.), Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 13-14.

³⁰ J. Łapiński, M. Nieć, G. Rzeźnik, D. Węclawska, Przedsiębiorczość i perspektywy rozwojowe sektora MSP w Polsce, [w:] Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 15.

szczególnie niekorzystnie oddziaływały na rozwój firm sektora MSP można zaliczyć: spadek globalnego popytu, wzrost konkurencji między przedsiębiorstwami oraz ograniczenia w dostępie do kapitału obcego³¹. Analizy makroekonomiczne wskazują jednak, że mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa relatywnie dobrze poradziły sobie z tymi warunkami i po krótkotrwałym spadku aktywności oraz wyników dość szybko powróciły na ścieżkę wzrostu³².

Firmy sektora MSP pełnią też istotną rolę na rynku pracy, zatrudniając w 2013 roku ok. 69,5% pracujących w sektorze przedsiębiorstw. Według analiz Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości³³ 52% tych pracowników pracowało w podmiotach mikro i małej wielkości, natomiast firmy średnie zatrudniały 18% zatrudnionych. Od 2004 roku rośnie jednak udział dużych przedsiębiorstw w zatrudnieniu z 28,78% do 30,53% w roku 2013. Według tych danych w przeciętnym przedsiębiorstwie w Polsce pracuje 5 osób, w tym w firmie mikro – 2 pracowników, w firmie małej – 21 osób, w średnich przedsiębiorstwach zatrudnionych jest przeciętnie 103 pracowników, natomiast średni poziom zatrudnienia dla firm dużych wynosi 844 osób.

Wysoki udział firm sektora MSP w generowaniu produktu krajowego brutto oraz w zatrudnieniu można zidentyfikować także na terenie całej Unii Europejskiej. Według danych za rok 2012 wskaźniki wskazują tu odpowiednio na wkład w tworzenie PKB na poziomie 58% oraz udział w zatrudnieniu na poziomie 67%³⁴.

Oprócz funkcji gospodarczych, mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa realizują również szereg zadań o charakterze społecznym, związanych z generalnym podnoszeniem jakości życia ludzi i grup społecznych. Należy zwrócić uwagę, iż skuteczność firm sektora MSP w realizacji obu grup zadań jest wypadkową warunków makroekonomicznych oraz wyodrębnienia słabych i mocnych stron tych podmiotów, co stanowi istotę mikroekonomicznej diagnozy znaczenia sektora MSP we współczesnej gospodarce. W ujęciu ogólnym mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa najszybciej przystosowują się do turbulentnego otoczenia oraz zmieniających się warunków rynkowych, charakteryzując się możliwością wprowadzania szybkich zmian w profilu działalności oraz wysoką mobilnością i elastycznością rynkową. Stanowią fundament kształtowania się i stabilnego rozwoju społecznej klasy średniej, potrafią skutecznie rozpoznawać i zagospodarowywać nisze rynkowe oraz

³¹ A. Czerwińska-Lubszczyk, A. Michna, MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie”, zeszyt 64, nr 1894/2013, s. 26-28.

³² A. Bąkiewicz, MŚP w warunkach globalnego kryzysu finansowego w Polsce, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVI, zeszyt 8/2015, część II, s. 97-110.

³³ J. Łapiński, M. Nieć, G. Rzeźnik, D. Węclawska, Przedsiębiorczość i perspektywy rozwojowe sektora MSP w Polsce, [w:] Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 18-19.

³⁴ P. Wymenga, V. Spanikova, A. Barker, J. Konings, E. Canton, EU SMEs in 2012: at the Crossroads. Annual Report on Small and Medium-Sized Enterprises in the EU, 2011/12, Ecorys Nederland BV, Rotterdam 2012, s. 15-18.

szybko przystosowywać się do zmieniających się gustów i potrzeb nabywców indywidualnych i instytucjonalnych³⁵. Syntetyczne zestawienie funkcji gospodarczych i społecznych realizowanych przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w okresie po transformacji ustrojowej i gospodarczej zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Funkcje gospodarcze i społeczne realizowane przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej

Funkcje gospodarcze	Funkcje społeczne
– znaczący wpływ na poziom wymiany handlowej (w tym szczególnie eksportu), nakładów inwestycyjnych oraz tworzenia i dyfuzji innowacji w gospodarce, – zdolność do kreowania zmian w strukturze przemysłowej kraju, przede wszystkim rozwijania sektora usług i handlu, – sprzyjanie dekoncentracji majątku oraz demonopolizacji gospodarki, – udział w budowie infrastruktury gospodarczej obsługującej zarówno klientów indywidualnych, jak i klientów instytucjonalnych, – wpływ na zmiany uregulowań prawnych sprzyjających przedsiębiorczości, – rozwijanie rynków pozostających poza sferą zainteresowania dużych firm, co jest związane z działaniem w specyficznych segmentach i niszach rynkowych, – wpływ na poziom dochodów budżetowych państwa i gmin, kształtowany wpływami z podatków bezpośrednich i pośrednich, – kształcenie kadr dla gospodarki, związane z mobilnością zasobów ludzkich, – uruchamianie własnych środków i nieczynnych rezerw kapitałowych, – aktywne wprowadzanie na rynek nowych produktów, usług, w tym również eliminacja luk rynkowych, – zwiększanie tempa przepływu kapitału, prowadzące do dynamiki wymiany gospodarczej i pobudzania ekonomicznego również regionów słabiej rozwiniętych, – synergiczny udział w rozwoju dużych przedsiębiorstw.	– łagodzenie napięć społecznych powstających w wyniku niekorzystnych lub kryzysowych zjawisk gospodarczych, m.in. takich jak: wzrost bezrobocia, inflacji, czasowe ograniczenie dynamiki PKB, czy ogólna niepewność społeczno-gospodarcza, – znaczny udział w zatrudnieniu specyficznych grup społecznych, takich jak np. osoby młode i absolwenci, kobiety, czy imigranci z terenów słabiej rozwiniętych, – kreowanie przedsiębiorczych postaw w społeczeństwie, związane z promowaniem przykładów osób odnoszących sukcesy, czy z promowaniem kształcenia w zakresie zarządzania firmami sektora MSP, – wskazywanie szans i możliwości samozatrudnienia, w postaci programów i akcji promocyjnych, a także podejmowania działań o charakterze legislacyjnym i politycznym zmierzających do wzrostu zainteresowania ludzi podejmowaniem własnej działalności gospodarczej, – urzeczywistnienie możliwości osiągnięcia sukcesu i zmiany statusu społecznego, zgodnie z zasadami wolnego rynku, – formowanie klasy średniej, – stabilizacja struktur politycznych i społecznych, – niwelacja dysproporcji w rozwoju regionów, wyrażająca się przede wszystkim wzrostem zamożności rejonów słabiej rozwiniętych społecznie i gospodarczo, – zaangażowanie właścicieli na rzecz idei swobody działalności gospodarczej i ochrony własności prywatnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Lachiewicz, M. Matejun, Specyfika zarządzania małymi..., dz. cyt., s. 24-26.

³⁵ R. Wolański, Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 27.

W szerszym ujęciu realizacja tych funkcji opisywana jest przez pryzmat określonych **efektów makroekonomicznych**, które akcentują wartościowanie roli firm sektora MSP w stosunku do aktywności dużych przedsiębiorstw. Do ważniejszych efektów rozpatrywanych w ten sposób można zaliczyć³⁶:

- efekt produkcyjny, który oznacza, iż firmy sektora MSP dla podobnej wielkości produkcji potrzebują z reguły mniej kapitału niż duże firmy,
- efekt zatrudnienia związany z faktem, iż koszt utworzenia i utrzymania nowych miejsc pracy w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest niższy w porównaniu do dużych korporacji,
- efekt postępu technicznego związany jest z praktycznym urzeczywistnianiem innowacji jako podstawowego warunku konkurencyjności MSP,
- efekt regionalnej decentralizacji wyrażający się we wspieraniu przez mniejsze przedsiębiorstwa terenów mniej rozwiniętych poprzez ich lokalny charakter i większą elastyczność w wyborze lokalizacji,
- efekt mobilizacji kapitałów, które bez funkcjonowania firm sektora MSP pozostałyby produkcyjnie nie wykorzystane, wzmacniane często dodatkowo przez mobilizację oszczędności rodziny i znajomych przedsiębiorcy,
- efekt ekologiczny, związany z mniej agresywnym i rozproszonym, ujemnym wpływem działalności prowadzonej przez mikro, małe i średnie firmy na środowisko naturalne,
- efekt stabilizacyjny, związany z relatywnie skuteczniejszym radzeniem sobie przez firmy sektora MSP z recesją, kryzysem gospodarczym lub załamaniem koniunktury,
- efekt transformacyjny, co związane jest z neutralizowaniem przez firmy sektora MSP negatywnych skutków reform, jak i wspieraniem nowych wartości oraz nowych wzorców zachowań rynkowych.

Mimo, iż warunki funkcjonowania firm sektora MSP zależą głównie od uregulowań makroekonomicznych, podmioty te pełnią także ważne funkcje w kształtowaniu wartości regionów³⁷, w tym obszarów o ograniczonym potencjale, np. terenów wiejskich, czy słabo zurbanizowanych³⁸. Do podstawowych czynników oddziaływania na ten poziom można zaliczyć udział w stymulowaniu ducha przedsiębiorczości i innowacyjności, w tym transfer wiedzy z uczelni wyższych i wpływ na tworzenie regionalnych systemów

³⁶ A. Bielawska, Znaczenie małych firm dla rozwoju regionalnego, „Ekonomista”, nr 3/1992, s. 463; D. Tłoczyński, Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6/1998, s. 10; K. Safin, Zarządzanie małą firmą, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 53-60.

³⁷ A. Jabłoński, M. Jabłoński, Zarządzanie wartością regionu poprzez rozwój i wzrost sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Prognoza rozwoju sektora MŚP w kontekście rynku pracy, Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach, Katowice, 2012.

³⁸ R. Lisowska, Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw na terenach słabo zurbanizowanych województwa łódzkiego, „Zeszyty Naukowe Polskie Towarzystwo Ekonomiczne”, nr 2/2004, s. 219-236.

innowacji³⁹, tworzenie nowych miejsc pracy i wzmocnienie potencjału kapitału ludzkiego w regionie, a także tworzenie sieci lokalnych i regionalnych relacji gospodarczych.

Badania przeprowadzone przez P. Dominiaka⁴⁰ nie wykazują jednak jednoznacznie pozytywnego i istotnego wpływu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na wzrost gospodarczy. Zwraca on uwagę, iż wpływ ten jest raczej realizowany poprzez takie zjawiska jak: przedsiębiorczość, innowacyjność oraz postęp w zakresie nowych technologii⁴¹, a kluczowego znaczenia nabierają określone powiązania pośrednie zachodzące na styku mikro- i makroekonomicznego wymiaru funkcjonowania MSP. Można do nich zaliczyć: tworzenie nowych przedsiębiorstw i miejsc pracy, zwiększoną wydajność, poprawę konkurencyjności, internacjonalizację działalności, zmianę profilu działalności w kierunku zaawansowanych technologii czy rozwój powiązań sieciowych między podmiotami gospodarczymi.

Wszystko to utrudnia jednoznaczną i precyzyjną ocenę funkcjonowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w aspekcie gospodarczym i społecznym. Z drugiej strony szereg dotychczasowych badań prowadzonych w ostatnich latach w różnych krajach i regionach świata potwierdza istotne znaczenie małego biznesu w takich obszarach, jak: rozwój gospodarczy i kreowanie produktu krajowego brutto, wzrost zatrudnienia, ograniczenie ubóstwa, wdrażanie innowacji, podejmowanie działań wspierających rozwój zrównoważony i działania z zakresu tzw. „zielonej gospodarki”, a także kreowanie przedsiębiorczych postaw w społeczeństwie⁴².

Niewątpliwie podmioty tego sektora stanowią ważny segment gospodarki rynkowej, przed którym w najbliższych latach pojawiać się będą nowe

³⁹ E. Stawasz, Wybrane aspekty kształtowania zdolności MSP w zakresie innowacji i transferu wiedzy z uczelni wyższych, [w:] Głodek P., Wiśniewska M. (red.), Budowa potencjału uczelni wyższej do współpracy z przedsiębiorstwami. Rola scoutingu wiedzy, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2015, s. 105-122.

⁴⁰ P. Dominiak, Sektor MSP we współczesnej..., dz. cyt., s. 65-148.

⁴¹ Z.K. Szabo, E. Herman, Innovative Entrepreneurship for Economic Development in EU, "Procedia Economics and Finance", vol. 3/2012, s. 268-275; G. Miguel-Ángel, M.- T. Méndez-Picazo, Innovation, Entrepreneurship and Economic Growth, "Management Decision", vol. 51, nr 3/2013, s. 501-514; D. Urbano, S. Aparicio, Entrepreneurship Capital Types and Economic Growth: International Evidence, "Technological Forecasting and Social Change", vol. 102, nr 1/2016, s. 34-44.

⁴² A. Leegwater, A. Shaw, G. Nagarajan, D. Wood, M. Ayyagari, The Role of Micro, Small, and Medium Enterprises in Economic Growth: a Cross-Country Regression Analysis. The IRIS Center, University Research Corporation International, U.S. Agency for International Development, Washington, 2008; O. Ionica, The Role of SME Sector in the Post-Socialist Countries' Future, "International Journal of Business & Social Science", vol. 3, nr 9/2012, s. 173-182; A. Ogbó, A.Ch. Nwachukwu, The Role of Entrepreneurship in Economic Development: the Nigerian Perspective, "European Journal of Business and Management", vol. 4, nr 8/2012, s. 95-105; R. Decker, J. Haltiwanger, R. Jarmin, J. Miranda, The Role of Entrepreneurship in US Job Creation and Economic Dynamism, "The Journal of Economic Perspectives", vol. 28, nr 3/2014, s. 3-24; R. Blundel, Is Small Still Beautiful?: Exploring the Role of SMEs in Emerging Visions of a 'Green' Economy, CEEDR Seminar Series, 27 April 2016, Middlesex University, London 2016.

wyzwania, związane m.in. z rozwojem współpracy międzyorganizacyjnej oraz powiązań sieciowych, postępującą globalizacją, umiędzynarodowieniem działalności, rozwojem technologii informacyjnych i internetalizacją, czy recepcją polityki krajowej i międzynarodowej oraz działań organizacji okołobiznesowych⁴³. Zdolność do realizacji makroekonomicznych zadań gospodarczych i społecznych oraz radzenia sobie z wyzwaniami przyszłości na poziomie mikroekonomicznym będzie w znacznym stopniu determinowana możliwościami oraz uwarunkowaniami rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, czemu poświęcony został kolejny podrozdział pracy.

1.3. Uwarunkowania rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Nieodłączną cechą każdego systemu organizacyjnego funkcjonującego we współczesnej gospodarce są zmiany, które stanowią **fundament procesów rozwojowych** rozumianych w ujęciu ogólnym jako powstawanie w czasie nowych poziomów, układów i prawidłowości w strukturze elementów składowych przedsiębiorstwa oraz jego relacji z otoczeniem⁴⁴, ocenianych i wpływających korzystnie na interes właściciela/właścicieli lub szerzej interesariuszy⁴⁵. W literaturze nie ma jednoznacznego stanowiska w odniesieniu do charakteru tych zmian. Na przykład Z. Pierścionek za podstawę rozwoju uznaje **zmiany jakościowe**, w którym wiodącą rolę przypisuje wprowadzeniu innowacji produktowych, strukturalnych, procesowych oraz innowacji w obszarze organizacji i zarządzania⁴⁶. Przeciwstawia temu jednocześnie **kategorię wzrostu**, wyrażającą powiększanie ilości zasobów przedsiębiorstwa prowadzące do wzrostu udziału w rynku (lub co najmniej utrzymania tego udziału). Tak rozumiany wzrost może być mierzony np. przez wielkość zatrudnienia, poziom obrotów oraz zysków firmy.

Podobnie A. Stabryła analizując charakter zmian rozwojowych podkreśla ich jakościowy charakter oraz pozytywne wartościowanie z punktu widzenia celu,

⁴³ T. Łuczka, Rola internetu w internacjonalizacji i globalizacji małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Herman A., Poznańska K., Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych, tom 3, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008; T. Łuczka, S. Lachiewicz, E. Stawasz, Rozwój badań w zakresie zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami w polskich ośrodkach akademickich, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 462-463.

⁴⁴ I. Szczepaniak, Czynniki i uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, zeszyt 10/2007, s. 573.

⁴⁵ E. Stawasz, Wybrane problemy funkcjonowania i zarządzania wzrostem przedsiębiorstw z sektora MSP, [w:] Stawasz E. (red.), Zarządzanie wzrostem małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście szarej strefy, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2008, s. 71-72.

⁴⁶ Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1998, s. 11.

którego dotyczą⁴⁷. T. Egan, bazując na 27 definicjach rozwoju organizacyjnego, zwraca uwagę, iż pojęcie to wiąże się głównie z takimi zagadnieniami, jak⁴⁸:

- zaawansowana odnowa organizacyjna, w tym zmiana kultury organizacyjnej,
- poprawa wyników rynkowych: zyskowności, rentowności, skuteczności i konkurencyjności podmiotu,
- dostosowanie do wyzwań otoczenia rynkowego, w tym do nowych technologii oraz zmian rynkowych, gospodarczych i społecznych,
- zapewnienie powodzenia i dobrego samopoczucia pracowników i innych uczestników organizacji,
- diagnoza i wsparcie w zakresie rozwiązywania problemów decyzyjnych, ułatwienie zdobywania informacji i rozwoju wiedzy organizacyjnej,
- planowanie i wdrażanie zmian organizacyjnych,
- wzmacnianie systemu i doskonalenie procesów w przedsiębiorstwie.

Z drugiej strony rozwój wiąże się często ze zmianami rozmiarów przedsiębiorstwa oraz modyfikacjami stanu posiadania lub dysponowania różnego rodzaju zasobami, co prowadzi dodatkowo do uwzględnienia **ilościowego charakteru przemian rozwojowych**. W efekcie rozwój może być rozumiany jako komplementarne występowanie i przenikanie się zmian ilościowych i jakościowych, co odpowiada w znacznej mierze praktyce gospodarczej. Obie kategorie zmian powinny bowiem zachodzić w przedsiębiorstwach jednocześnie, łącznie, wzajemnie się wzmacniać i uzupełniać prowadząc do osiągnięcia wyższych poziomów oczekiwań interesariuszy.

Ujęcie takie, które można określić mianem **zintegrowanego podejścia do rozwoju przedsiębiorstwa**, jest również szeroko reprezentowane w dotychczasowej literaturze przedmiotu⁴⁹. Przykładem może być wzrost liczby maszyn i urządzeń oraz ilościowy wzrost wolumenu produkcji, który powinien prowadzić do jakościowych przemian w strukturze organizacyjnej, systemach zaopatrzenia, magazynowania, dystrybucji oraz działalności marketingowej. R. Żuber⁵⁰ również zwraca uwagę, iż pojęcie rozwoju praktycznie nie występuje jako samodzielna kategoria poznawcza i łączy je z innymi wymiarami funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak np. sferą badań, postępu naukowo-technicznego, innowacjami czy restrukturyzacją.

⁴⁷ A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 240.

⁴⁸ T.M. Egan, Organizational Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables, "Organizational Development Journal", vol. 20, nr 2/2002, s. 59-70.

⁴⁹ W. Gabrusewicz, Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1992, s. 23; J. Penc, Leksykon biznesu, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 381; S. Lachiewicz, H. Zdrajewska, Cykl życia małej firmy, [w:] Lachiewicz S. (red.), Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie – struktura – warunki działania, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, s. 92-95.

⁵⁰ R. Żuber, Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2008, s. 9-16.

S. Sysko-Romańczuk analizując dotychczasowy dorobek teoretyczny wskazuje na trzy zasadnicze grupy ujęć definicji pojęcia rozwoju przedsiębiorstwa⁵¹:

- **ujęcie przyczynowe**, w którym rozwój rozpatrywany jest w kontekście luki rozwojowej rozumianej jako różnica pomiędzy aktualną sytuacją firmy, a możliwościami docelowymi lub wynikającymi z potencjału warunków wewnętrznych i zewnętrznych,
- **ujęcie czynnościowe**, w ramach którego rozwój dokonuje się poprzez doskonalenie miejsca, jakie przedsiębiorstwo zajmuje w otoczeniu lub doskonalenie poszczególnych obszarów jego funkcjonowania,
- **ujęcie skutkowe**, w którym rozpatruje się efekty procesów rozwojowych, związane np. z posiadaniem przewagi konkurencyjnej, wynikami rynkowymi, czy innowacyjnością przedsiębiorstwa.

W tym wielowymiarowym ujęciu rozwój oznacza więc określone, skoordynowane zmiany w systemie organizacyjnym przedsiębiorstwa, dostosowujące firmę do ciągle zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych, zmierzające do skutecznego osiągnięcia pożądaných wyników rynkowych i stanowiące konieczny warunek utrzymania ciągłości funkcjonowania w dynamicznym i złożonym otoczeniu⁵².

Rozumienie rozwoju jako dynamicznego procesu akcentującego znaczenie jakościowych przemian podmiotów gospodarczych, uzupełnione spojrzeniem ilościowym przez pryzmat zapewnienia równowagi pomiędzy tymi dwoma obszarami, ma szczególne znaczenie dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wynika to z faktu, iż rozwój tych podmiotów przebiega w warunkach istotnych niedoborów zasobowych, szczególnie w sferze zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych. W ten sposób wzrasta znaczenie zasobów niematerialnych⁵³ i jakościowych przekształceń organizacji, przy jednoczesnym nastawieniu na optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów materialnych. Do innych, **specyficznych cech rozwoju firm sektora MSP** można zaliczyć⁵⁴:

- autonomiczne podejmowanie decyzji rozwojowych przez właściciela, co wynika z jego dominującej roli w systemie organizacyjnym firmy nakierowanej często na zachowanie pełnej lub większościowej kontroli nad przedsiębiorstwem. Wiąże się to z przewagą rozwoju nad wzrostem firmy, który prowadzi często do rozdzielenia własności od zarządzania. Koncentracja na zmianach jakościowych prowadzi natomiast do rozwoju przy zachowaniu autonomii i relatywnie mniejszym zaangażowaniu zasobów materialnych,
- dominację perspektywy średnio i krótkoterminowej oraz mało sformalizowanych procedur działania. Przejawia się to między innymi ograniczonym

⁵¹ S. Sysko-Romańczuk, Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 51-55.

⁵² A. Czerwińska-Lubszczyk, A. Michna, A. Męczyńska, Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw sektora budowlanego, „Zarządzanie i Finanse”, vol. 4, nr 2/2013, s. 80.

⁵³ N. Steenkamp, V. Kashyap, Importance and Contribution of Intangible Assets: SME Managers' Perceptions, “Journal of Intellectual Capital”, vol. 11, nr 3/2010, s. 368-390.

⁵⁴ M. Matejun, Absorpcja wsparcia w zarządzaniu..., dz. cyt., s. 35-36.

zakresem i nieformalnym charakterem wykorzystania funkcji planowania, narzędzi analizy strategicznej, a także występowaniem często tzw. „strategii nie-uświadomionej”⁵⁵,

- przebieg w warunkach znacznej niepewności strategicznej, w których istotnego znaczenia nabierają okazje, a wręcz przypadki decydujące o rozwoju firmy, co związane jest ze znaczną wrażliwością tych podmiotów na zewnętrzne warunki funkcjonowania,
- relatywnie szybką implementację i łatwiejszą kontrolę realizacji zamierzeń rozwojowych, co jest związane z wysoką elastycznością firm sektora MSP, mniejszym oporem wobec zmian oraz ze zdolnościami adaptacji tych podmiotów do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych.

Wnikliwą analizę przebiegu procesów rozwojowych na poziomie modelowym przeprowadziła J.E. Wasilczuk⁵⁶ identyfikując 4 zasadnicze podejścia interpretacyjne: (1) podejście zasobowe, (2) personalne, (3) strategiczne oraz (4) odwołujące się do otoczenia, co syntetycznie przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Modelowe podejścia interpretacyjne do rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Podejście interpretacyjne	Modelowe czynniki rozwoju
Podejście zasobowe Akcentuje znaczenie zasobów w procesach rozwojowych firm sektora MSP	– forma organizacyjno-prawna firmy, – zasoby materialne, m.in. kapitał własny, dostęp do kapitału obcego, wyposażenie techniczne, infrastruktura, zapasy, – zasoby niematerialne, m.in., wiedza, kompetencje pracowników, menedżerów i właścicieli, relacje z otoczeniem, zasoby technologiczne i organizacyjne.
Podejście personalne Akcentuje znaczenie cech właścicieli-menedżerów w procesach rozwojowych MSP	– czynniki biograficzne (demograficzne), w tym: płeć, wiek biologiczny i psychologiczny, środowisko rodzinne, sąsiedzkie i lokalne, wzorce kulturowe, – czynniki profesjonalne, w tym: wykształcenie zawodowe i uzupełniające, kursy, szkolenia, doświadczenie: zawodowe, w branży, w prowadzeniu własnej firmy, – czynniki psychologiczne, w tym: temperament i osobowość, skłonność do podejmowania ryzyka, kreatywność i innowacyjność, motywacja i pasja, umiejętność radzenia sobie ze stresem, optymizm, energia i witalność.
Podejście strategiczne Akcentujące znaczenie planowania i orientacji strategicznej w procesach rozwojowych MSP	– poziom formalizacji i zakres planowania strategicznego⁵⁷, – wybór strategii w układzie produkt-rynek: specjalizacja, integracja pionowa, dywersyfikacja, – ekspansja krajowa lub międzynarodowa,

⁵⁵ K. Ćwik, Zachowania strategiczne małych przedsiębiorstw i ich uwarunkowania w aspekcie teoretycznym, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 27-32.

⁵⁶ J.E. Wasilczuk, Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2005, s. 25-51.

⁵⁷ W tym stopień wykorzystania biznesplanu w prowadzonej działalności, zob. szerzej: J. Ropęga, Rola biznesplanu w przetrwaniu MSP, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 638, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 63/2011, s. 356-361.

	– wdrażanie nowych produktów i uruchamianie nowych domen rynkowych, – ulepszanie istniejących produktów, – działania zmierzające do utrzymania lub pozyskiwania nowych klientów, – identyfikacja i eksploatacja nisz rynkowych.
Podejście interpretacyjne	Modelowe czynniki rozwoju
Podejście odwołujące się do otoczenia Akcentujące znaczenie środowiska zewnętrznego w procesach rozwojowych MSP	– lokalizacja, – zasięg otoczenia (otoczenie globalne, międzynarodowe, krajowe, regionalne, lokalne), – kierunek otoczenia (otoczenie bliższe/konkurencyjne, dalsze/ogólne), – cechy otoczenia, w tym m.in.: zmienność, złożoność, potencjał, plastyczność, przewidywalność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.E. Wasilczuk, Wzrost małych i średnich, dz. cyt., s. 25-51; M. Matejun, Absorpcja wsparcia w zarządzaniu..., dz. cyt., s. 40-43.

W podejściach tych, pomimo podkreślania znaczenia ilościowych przemian i wzrostu organizacji, zwraca się również uwagę na jakościowe przekształcenia systemów organizacyjnych firm sektora MSP, co jest charakterystyczne dla zintegrowanego podejścia do interpretacji rozwoju organizacji. Słabością tych podejść interpretacyjnych jest uwzględnianie tylko jednej kategorii czynników determinujących procesy rozwojowe mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Należy ponadto zwrócić uwagę, iż przedstawione czynniki mogą być stymulatorem nie tylko sukcesów i procesów rozwojowych, ale również przyczyną niepowodzeń gospodarczych firm sektora MSP⁵⁸. Z tego powodu ujęcia modelowe powinny koncentrować się nie tylko na identyfikacji czynników, ale próbować wyjaśniać również sposoby ich powiązania i wykorzystania w procesach zarządzania rozwojem MSP. Założenia te spełniają **modele zintegrowane**, w których analizuje się czynniki pochodzące z różnych kategorii, a dodatkowo uwzględnia powiązania między nimi zachodzące. Jako przykłady takich modeli można przedstawić:

- model D. Storeya⁵⁹, który zakłada, że rozwój przedsiębiorstwa wymaga uwzględnienia i dostosowania 35 czynników w ramach trzech kategorii: (1) związanych z personalną charakterystyką przedsiębiorcy (np. wykształcenie, motywacja, umiejętności operacyjne, wiek i doświadczenie w branży), (2) obejmujących właściwości przedsiębiorstwa (np. lokalizacja, wiek, sektor i branża, forma prawna) oraz (3) dotyczących procesu zarządzania i wyznaczonej strategii (formalizacja i zakres planowania, pozycja na rynku, kompetencje pracowników i menedżerów),

⁵⁸ J. Ropęga, Proces niepowodzeń gospodarczych sektora MSP, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 653, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 69/2011, s. 159-173.

⁵⁹ D.J. Storey, Understanding the Small..., dz. cyt., s. 122-159.

- model P. Davidssona⁶⁰, w którym zwrócono uwagę na trzy grupy czynników: (1) właściwości i umiejętności właściciela-menedżera, (2) jego potrzeby (oczekiwania) związane z rozwojem firmy oraz (3) czynniki zewnętrzne w postaci okazji rynkowych i możliwości wynikające z potencjału otoczenia. W modelu tym podkreśla się dodatkowo subiektywizm postrzegania rzeczywistości przez przedsiębiorcę determinujący jego motywacje rozwojowe, które do swojego urzeczywistnienia wymagają przyjęcia odpowiedniej orientacji strategicznej i dopasowania wewnętrznego systemu zarządzania,
- model J. Wiklunda, H. Patzelta i D.A. Shepherd⁶¹, w którym rozwój uzależniony jest od czterech kategorii czynników: (1) orientacji przedsiębiorczej, (2) warunków otoczenia, (3) zasobów firmy (głównie ludzkich, finansowych i społecznych) oraz (4) nastawienia właściciela-menedżera do procesów rozwojowych.

Kompleksowe ujęcie czynników rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw proponują także B. Nogalski, J. Karpacz i A. Wójcik-Karpacz⁶². W swoim modelu bazują oni na klasycznym podziale determinant funkcjonowania organizacji na: wewnętrzne, których źródłem jest system organizacyjny oraz zewnętrzne, pochodzące z otoczenia⁶³. Dodatkowo uwzględniają oni pozytywny i negatywny charakter interakcji tych czynników z firmami sektora MSP, co prowadzi do wyodrębnienia 4 kategorii determinant: (1) wewnętrznych, konstruktywnych, będących silnymi stronami przedsiębiorstwa, (2) wewnętrznych, destruktywnych, które stanowią o słabościach podmiotu, (3) zewnętrznych, konstruktywnych, rozumianych jako szanse bądź okazje rynkowe oraz (4) zewnętrznych, destruktywnych, będących zagrożeniami mającymi swoje źródło w otoczeniu.

Dorobek modeli zintegrowanych wskazuje, iż procesy rozwojowe firm sektora MSP są determinowane głównie przez określone kombinacje czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Powoduje to konieczność uwzględnienia dodatkowej kategorii **czynników moderujących**, występujących na styku organizacji oraz otoczenia i zapewniających skuteczne powiązanie potencjału środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Biorąc pod uwagę jakościową specyfikę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do czynników tych można zaliczyć⁶⁴:

⁶⁰ P. Davidsson, Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth, "Journal of Business Venturing", vol. 6, nr 6/1991, s. 405-429.

⁶¹ J. Wiklund, H. Patzelt, D.A. Shepherd, Building an Integrative Model of Small Business Growth, "Small Business Economics", vol. 32, nr 4/2009, s. 351-374.

⁶² B. Nogalski., J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2004, s. 26-82.

⁶³ B. Nogalski, R. Rutka, A. Wójcik-Karpacz, Czynniki dynamizujące rozwój małych przedsiębiorstw, [w:] Nogalski B., Rybicki J. (red.), Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 132.

⁶⁴ M. Matejun, Absorpcja wsparcia w zarządzaniu..., dz. cyt., s. 43-44.

- przedsiębiorczość rozumianą jako aktywne angażowanie się w okazje pojawiające się w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu przy jednoczesnym nieograniczaniu się aktualnie kontrolowanymi zasobami oraz przy wsparciu ze strony zewnętrznych specjalistów,
- orkiestrację zasobów i umiejętności obejmującą poszukiwanie, selekcję i konfigurację zasobów i umiejętności zapewniającą optymalną koordynację wewnętrznych i zewnętrznych aktywów kospecjalistycznych pozwalającą na uzyskanie efektu synergii.

Należy również podkreślić, iż w żadnym modelu teoretycznym ani w rzeczywistym systemie organizacyjnym nie jest możliwe rozpoznanie i uwzględnienie wszystkich czynników determinujących rozwój firm sektora MSP. Zwracają na to uwagę P. O'Farrell i D. Hitchens⁶⁵, którzy wskazują na **stochastyczną różnorodność determinant rozwoju** utrudniających modelowanie tych procesów i wyznaczenie optymalnego podejścia teoretycznego. Wydaje się zatem, iż modelowe ujęcie uwarunkowań rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw powinno uwzględniać zarówno czynniki integrujące, zapewniające skuteczną kombinację potencjału wewnętrznego i zewnętrznego, jak również czynniki stochastyczne, nierozpoznane, trudne do przewidzenia lub interpretacji. Autorską propozycję takiego modelu, uwzględniającego także dotychczasowy dorobek literaturowy, zaprezentowano na rysunku 1.

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

Rys. 1. Modelowe ujęcie zestawu uwarunkowań rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu...*, dz. cyt., s. 44.

⁶⁵ P.N. O'Farrell, D.M.W.N. Hitchens, Alternative Theories of Small-Firm Growth: a Critical Review, "Environment and Planning A", vol. 20, nr 10/1988, s. 1365-1383.

W proponowanym modelu czynniki moderujące są częścią wnętrza przedsiębiorstwa i pozostają pod jego kontrolą, jednak ich wykorzystanie wymaga aktywnego przekroczenia granic organizacji, a rola obejmuje zapewnienie interakcji między firmą i jej otoczeniem pozwalających na: (1) wzmocnienie konstruktywnych czynników wewnętrznych dzięki wykorzystaniu konstruktywnych czynników zewnętrznych, co pozwala na intensyfikację procesów rozwojowych i wzrostu firmy, (2) wykorzystanie konstruktywnych czynników wewnętrznych do ograniczenia niekorzystnego wpływu destruktywnych czynników zewnętrznych, co pozwala na rozwój firmy w warunkach wrogiego otoczenia, a także (3) skierowanie konstruktywnych czynników zewnętrznych na ograniczenie destruktywnych czynników wewnętrznych, co wiąże się z wykorzystaniem potencjału otoczenia w procesach rozwojowych firmy.

Słabością zaprezentowanych w niniejszym podrozdziale modeli rozpatrujących zestawy uwarunkowań rozwoju firm sektora MSP jest ich statyczny charakter. Rozwój organizacji przebiega natomiast zawsze w czasie, co powoduje, iż właściwym podejściem do jego analizy jest podejście dynamiczne, uwzględniające przemiany jakościowe i ilościowe zachodzące w danym okresie w podmiocie gospodarczym. Grupę koncepcji teoretycznych proponujących takie ujęcie stanowią fazowe modele cyklu życia organizacji, z których wiele uwzględnia specyfikę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Zostały one zaprezentowane w kolejnym podrozdziale pracy.

1.4. Zarządzanie rozwojem w cyklu życia firm sektora MSP

Fazowe koncepcje cyklu życia akcentują dynamiczny charakter procesów rozwojowych organizacji, uwzględniając czynnik czasu jako naturalną determinantę ich przebiegu. U podstaw ich teoretycznego projektowania przyjmuje się założenie, że organizacje, podobnie jak organizmy żywe rodzą się, przekształcają w trakcie swojego życia, a następnie umierają. Koncepcje te czerpią więc swoje uzasadnienie z zasad **determinizmu biologiczno-środowiskowego**, a swoim charakterem wpisują się w nurt akcentujący znaczenie metafor w naukach o zarządzaniu⁶⁶, pozwalając na interpretację rzeczywistości organizacyjnej z wykorzystaniem percepcji właściwej dla świata naturalnego. Cykl życia organizacji definiuje się jako następstwo kolejnych jej faz rozwojowych, wykazujących istotne różnice z punktu widzenia określonych kryteriów, stymulowanych przez określone czynniki zewnętrzne i wewnętrzne⁶⁷. W ujęciu ogólnym służy on do identyfikacji i interpretacji fazowych zmian zachodzących od „narodzin” aż do „śmierci” organizacji, akcentując jednocześnie zjawisko zmienności i nietrwałości podmiotów gospodarczych⁶⁸.

⁶⁶ M. Czerska, Rola i znaczenie metafor w naukach o organizacji i zarządzaniu, [w:] Czerska M., Szpitter A.A. (red.), *Koncepcje zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 87-112.

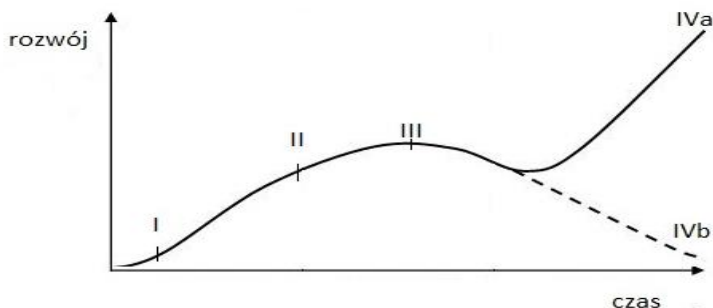
⁶⁷ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 44.

⁶⁸ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 449.

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele fazowych koncepcji cyklu życia⁶⁹, w tym szereg uwzględniających specyfikę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Swoje założenia czerpią z ogólnego modelu cyklu rozwoju systemów społecznych wg krzywej „S” zaproponowanego przez H. Jacksona i C. Morgana⁷⁰, w którym wyróżniono następujące po sobie fazy: (1) powstania i rozwoju; (2) stabilizacji i dynamicznej równowagi oraz (3) zmiany lub upadku i rozwiązania. Nieco inne klasyczne ujęcie proponuje J. Gościński⁷¹ w którym można wymienić 4 zasadnicze fazy rozwojowe:

1. **Fazę wprowadzenia/narodzin**, w której następuje formalne zarejestrowanie i rozpoczęcie funkcjonowania danego podmiotu, a następnie koncentracja na utrzymaniu się na rynku w pierwszym okresie działalności.
2. **Fazę młodości/wzrostu**, w której wysiłki skierowane są na rozwój zasadniczej działalności (produkcji, handlu, świadczenia usług), kreatywność oraz integrację personelu. Następuje tu z reguły szybki wzrost organizacji, a także poszerza się zasięg jej działania rynkowego.
3. **Fazę dojrzałości**, w której następuje stabilizacja działalności, formalizacja struktury organizacyjnej, specjalizacja personelu, względna równowaga w poziomie zatrudnienia, a także segmentacja aktywności rynkowej.
4. **Fazę schyłku/upadku**, która charakteryzuje się załamaniem prowadzonej działalności i kończy się często podziałem na mniejsze podmioty bądź upadkiem organizacji. Efektem tej fazy może być jednak również pozytywne wyjście z tej trudnej sytuacji.

Klasyczny, fazowy model cyklu życia organizacji wg krzywej „S” został zaprezentowany graficznie na rysunku 2.



Rys. 2. Klasyczny model cyklu życia organizacji wg krzywej „S”

Źródło: J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem...*, dz. cyt., s. 43.

⁶⁹ Zob. szerzej: J. Levie, B.B. Lichtenstein, A Final Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship, College of Management Working Papers and Reports, Paper 17, College of Management, University of Massachusetts, Boston 2009.

⁷⁰ J.H. Jackson, C.P. Morgan, *Organization Theory. A Macro Perspective for Management*, Prentice Hall, London 1982.

⁷¹ J.W. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989, s. 22.

Przyjęte na powyższym rysunku oznaczenia odpowiadają poszczególnym fazom cyklu życia podmiotu gospodarczego. Pierwsza z nich odnosi się do założenia firmy i wiąże z wejściem firmy na rynek. W drugiej fazie następuje dynamiczny wzrost przedsiębiorstwa, aby następnie ustabilizować się w fazie trzeciej. Czwarty etap wskazuje na pojawienie się zjawisk kryzysowych w prowadzonej działalności, przy czym jego konsekwencją mogą być dwie odmienne sytuacje. Wariant IVa odnosi się do pozytywnego wyjścia z fazy schyłku np. poprzez restrukturyzację, wejście na nowe rynki lub podjęcie nowej działalności. Sytuacja określona jako IVb akcentuje natomiast narastające trudności w funkcjonowaniu podmiotu, a jej efektem jest postępujący schyłek prowadzonej aktywności gospodarczej, który może przybrać formę np. upadku, likwidacji, czy sprzedaży.

Analiza tak określonego, fazowego cyklu życia organizacji może służyć jako narzędzie analityczne pozwalające na zrozumienie i diagnozę sytuacji, w której znalazło się przedsiębiorstwo, jak również jako narzędzie planistyczne pozwalające antycypować przyszłe zdarzenia i przemiany w firmie. Jego zastosowanie wymaga jednak zwrócenia uwagi na określone trudności interpretacyjne, do których można zaliczyć⁷²:

- różne podejścia metodyczne, teoretyczne, cele i kryteria wyznaczania charakteru, zakresu oraz liczby poszczególnych faz cyklu życia, determinują specyfikę danego modelu oraz możliwości jego praktycznego zastosowania,
- brak możliwości precyzyjnego określenia długości trwania poszczególnych faz, na które wpływają różnorodne czynniki, które wchodząc w reakcję z elementami wewnętrznymi organizacji mogą wytrącić ją ze stanu równowagi istnienia w danej fazie cyklu życia,
- konieczność uwzględnienia synergicznego oddziaływania poszczególnych sfer i elementów organizacji powodujących trudności w jednoznacznym przyporządkowaniu specyfiki jej funkcjonowania do określonej fazy cyklu życia.

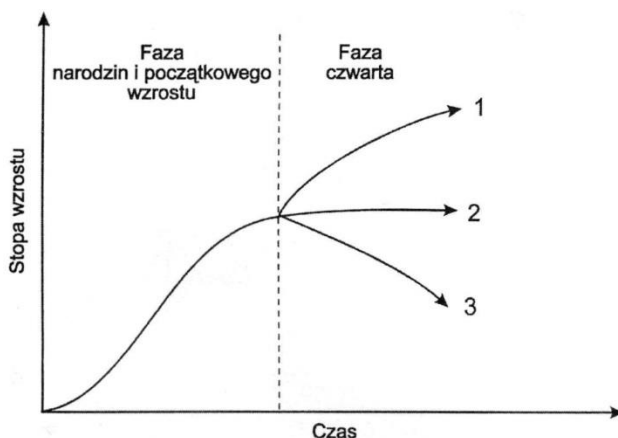
Fazowe modele cyklu życia oferują również wartościowe poznawczo wnioski odnoszące się do specyfiki przebiegu procesów rozwojowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw⁷³. Interesującą propozycję w tym zakresie formułują S. Lachiewicz, M. Firkowski i H. Zdrajowska⁷⁴, którzy proponują **model skróconej krzywej „S”**. Zwracają oni uwagę, iż w przypadku firm sektora MSP bezpośrednio po okresie narodzin następuje z reguły okres szybkiego i dynamicznego wzrostu. Jest on konsekwencją relatywnie długich przemyśleń i przygotowań do założenia firmy (można w tym przypadku mówić

⁷² S. Flaszczyńska, K. Szymańska, Organizacja w rozwoju – od narodzin do dojrzałości organizacji, [w:] Adamik A. (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 269-273.

⁷³ P. Davidsson, L. Achtenhagen, L. Naldi, Small Firm Growth, Now Publishers Inc., Hanover 2010, s. 55-57.

⁷⁴ S. Lachiewicz, M. Firkowski, H. Zdrajowska, Cykl życia małego przedsiębiorstwa, [w:] Lewandowski J. (red.), Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w warunkach globalizacji, Wydawnictwo „Elipsa”, Łódź 2000, s. 157-164.

o dodatkowej, wstępnej fazie przygotowawczej lub przedzałożycielskiej), oraz dużego zaangażowania i (czasem nadmiernego) optymizmu właściciela-menedżera⁷⁵. Po krótkim okresie dynamicznych sukcesów rynkowych następuje jednak z reguły szybka weryfikacja rynkowa przedsiębiorstwa, co z jednej strony wynika z poziomu ambicji właściciela, a z drugiej jest konsekwencją reaktywnych działań konkurencji, kontrahentów oraz środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Graficzną prezentację modelu cyklu życia MSP według skróconej krzywej „S” zaprezentowano na rysunku.



Rys. 3. Cykl życia małej firmy wg modelu skróconej krzywej „S”

Źródło: S. Lachiewicz, M. Firkowski, H. Zdrajkowska,
Cykl życia małego przedsiębiorstwa, dz. cyt., s. 164.

Weryfikacja rynkowa wprowadza radykalne zmiany w warunkach prowadzonej działalności, a jej efektem może być:

- **dalszy trend wzrostowy**, oznaczony na rysunku 3 numerem **(1)**, prowadzący często do opuszczenia kategorii MSP, charakterystyczny dla firm o silnej orientacji rozwojowej⁷⁶, nastawionych na przyszłość i działania antycypacyjne, koncentrujących zasoby na wyznaczonych celach, których właściciele cechuje wysoka ambicja i wizja rozwoju firmy⁷⁷. Do tej kategorii można zaliczyć m.in. firmy przedsiębiorcze, szybko rosnące oraz innowacyjne,
- **stabilizacja rozwoju firmy (2)**, charakterystyczna dla firm o słabej lub ograniczonej orientacji rozwojowej, nastawionych na teraźniejszość i działania krótkoterminowe, koncentrujących swoją działalność na zysku

⁷⁵ A. Marjański, Strategie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w regionie, [w:] Adamik A. (red.), Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu, Difin, Warszawa 2012, s. 116.

⁷⁶ Na temat zróżnicowania orientacji rozwojowej MSP zob. szerzej: M. Matejun, Absorpcja wsparcia w zarządzaniu..., dz. cyt., s. 38-39.

⁷⁷ S. Majumdar, Growth Strategy in Small Entrepreneurial Business Organisations: A Conceptual Model, "Journal of Entrepreneurship", vol. 17, nr 2/2008, s. 157-168.

i szybkich efektach, których właścicieli cechuje wysoki poziom indywidualizmu i mniejsza otwartość na kontakty z otoczeniem⁷⁸. W tej grupie można wymienić przedsiębiorstwa substytucji dochodów, stylu życia, przedsięwzięcia stabilne, czy inicjatywy zastępujące pracę,

- **faza załamania i upadku (3)**, która wiąże się z występowaniem silnych, niekorzystnych zjawisk rynkowych lub istotnych błędów w procesach zarządzania firmą. Sytuacja ta wyjaśnia fakt krótkiego okresu funkcjonowania wielu firm sektora MSP oraz dużej skali ich likwidacji w pierwszych latach działalności. Dotyczy to również przedsiębiorstw zakładanych z myślą o szybkim rozwiązaniu lub działających na pograniczu legalizmu i szarej strefy⁷⁹.

Jako wartościową propozycję fazowej koncepcji cyklu życia uwzględniającą specyfikę firm sektora MSP należy wskazać **model PAEI I. Adizesa**⁸⁰, w którym proponuje on 10 faz rozwoju różniących się poziomem koncentracji na czterech głównych funkcjach organizacji: produkcji (P), administracji (A), przedsiębiorczości (E) i integracji (I). Funkcje te z różnym nasileniem występują w poszczególnych fazach cyklu życia determinując ich charakter i przebieg procesów rozwojowych firmy. Do specyfiki MSP w największym stopniu odnoszą się fazy 1 oraz 3-5, w których główną determinantę rozwoju stanowi przedsiębiorczość. W fazie 2 (etap początkowy) występuje natomiast koncentracja na produkcji – jest to etap merytorycznie odpowiadający weryfikacji rynkowej w modelu skróconej krzywej „S”, przy czym I. Adizes w swojej propozycji zakłada dalszy trend rozwojowy i nie uwzględnia możliwości szybkiego upadku firmy. Na etapie dojrzałości (faza 6) zanika przedsiębiorczość na rzecz rozwoju administracji, co w konsekwencji doprowadza do ograniczenia witalności rynkowej, elastyczności, wzrostu biurokracji i śmierci organizacji.

N. Churchil i V. Lewis⁸¹ w swoim modelu wyróżniają 5 faz rozwoju, w których o sukcesie lub porażce decydują określone zasoby: finansowe, ludzkie, systemowe i biznesowe oraz cechy właściciela: motywacje, zdolności do działania, zdolności menedżerskie oraz zdolności strategiczne. W propozycji tej, podobnie jak w modelu skróconej krzywej „S” zakłada się, że konsekwencją każdego etapu są dwie możliwości (drogi) prowadzące albo w kierunku dalszego rozwoju firmy albo w stronę jej sprzedaży, upadku lub likwidacji. Każda z faz rozpatrywana jest przy tym z punktu widzenia specyfiki MSP uwzględniającej m.in. takie czynniki jak: jedność własności i zarządzania, osobiste zaangażowanie

⁷⁸ C. Thevenard-Puthod, Ch. Picard, How Do Craft Firm Owner-Managers Profiles Influence the Type of Network their Firms Belong to? Proceedings of 5th International Conference on Economics and Management of Networks, EMNet 2011.

⁷⁹ E. Stawasz, P. Głodek, SMEs Innovation and Job Creation Potential in the Shadow Economy Context, “Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe”, vol. 13, nr 4/2010, s. 99-115.

⁸⁰ I. Adizes, Corporate Lifecycles. How and Why Corporations Grow and What to Do About It, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1988.

⁸¹ N. Churchil, V. Lewis, The Five Stages of Small Business Growth, “Harvard Business Review”, vol. 61, nr 3/1983, s. 30-50.

właściciela w sprawy firmy, wysoka elastyczność działania, czy scentralizowana i prosta struktura organizacyjna. Przechodzenie na wyższy poziom rozwoju wiąże się z ograniczaniem jakościowej specyfiki małego biznesu na rzecz rozwiązań stosowanych w większych firmach. Model ten jednocześnie zakłada możliwość nieliniowego przebiegu faz: w przypadku skutecznej obrony przed zjawiskami niekorzystnymi na dalszych etapach funkcjonowania następuje powrót do fazy przeżycia, która wiąże się blisko z weryfikacją rynkową firmy.

Wśród innych koncepcji fazowych modeli cyklu życia uwzględniających specyfikę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw można wymienić propozycje takich autorów, jak:

- **M. Scott i R. Bruce**⁸², którzy identyfikują 5 faz rozwojowych: (1) pojawienie się, (2) przetrwanie, (3) wzrost, (4) ekspansja oraz (5) dojrzałość rozpatrywanych z punktu widzenia najważniejszych wyzwań menedżerskich, obejmujących: kluczowe obszary funkcjonalne firmy, rolę naczelnego kierownictwa, styl kierowania, strukturę organizacyjną, główne źródła finansowania, sytuację finansową oraz źródła głównych inwestycji. Do specyfiki MSP odnoszą się tu przede wszystkim fazy 1-3, w których dominuje przedsiębiorczy styl kierowania, bezpośredni nadzór właściciela, prosta struktura organizacyjna oraz własne, wewnętrzne źródła finansowania,
- **E. Masurel i K. Van Montfort**⁸³, którzy różnicują poszczególne fazy rozwoju z punktu widzenia takich parametrów, jak: dywersyfikacja oferty, różnorodność branżowa, zróżnicowanie klientów, wykorzystanie specjalistycznej siły roboczej oraz wydajność pracy. Z ich badań wynika, iż w początkowych fazach cyklu życia MSP wzrasta istotnie dywersyfikacja sprzedaży, zróżnicowanie siły roboczej oraz wydajność pracy, natomiast w fazie dojrzałości (i schyłkowej) wskaźniki te ulegają istotnemu ograniczeniu,
- **N. Jones**⁸⁴, który prezentując 4-fazowy model cyklu życia MSP zwraca uwagę, iż po każdym etapie firma musi zmierzyć się z nowymi wyzwaniami i kryzysami (określanym tu jako '*plateau*'), które wiążą się z niewydolnością jakościowej specyfiki firm sektora MSP na kolejnych etapach rozwoju. Pierwsze wyzwanie obejmuje kryzys przywództwa i wiąże się z wprowadzeniem formalnych zasad zarządzania. Drugie wyzwanie to kryzys autonomii właściciela, który powoduje konieczność wprowadzenia zawodowych (najemnych) menedżerów, natomiast trzeci kryzys dotyczy autonomii firmy i obejmuje konieczność rozważenia połączenia lub fuzji z innym przedsiębiorstwem.

⁸² M. Scott, R. Bruce, Five Stages of Growth in Small Business, "Long Range Planning", vol. 20, nr 3/1987, s. 45-52.

⁸³ E. Masurel, K. Van Montfort, Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms, "Journal of Small Business Management", vol. 44, nr 3/2006, s. 461-473.

⁸⁴ N. Jones, SME's Life Cycle – Steps to Failure or Success? "AU-GSB e-Journal", vol. 2, nr 2/2009, s. 3-14.

Mimo zdynamizowania podejścia do interpretacji i opisu procesów rozwojowych przedsiębiorstw, a także pomimo wielu walorów poznawczych, fazowe modele cyklu życia są poddawane niejednokrotnie silnej krytyce⁸⁵. Wśród głównych zarzutów zwraca się uwagę na zbyt deterministyczny charakter proponowanych ścieżek rozwojowych, znaczne różnice między liczbą i charakterem faz w poszczególnych modelach, brak jednoznacznych kryteriów pozwalających na wyznaczenie faktycznego etapu życia danej firmy, a także niedostatek uwzględnienia czynników zewnętrznych determinujących przebieg cyklu życia.

Uwzględniając dorobek przedstawionych modeli oraz biorąc pod uwagę formułowane wobec nich uwagi krytyczne zaproponowano autorski model **fazowej dynamiki cyklu życia firm sektora MSP**⁸⁶. Składa się on z 8 etapów nawiązujących do jakościowej specyfiki małego biznesu obejmujących i podzielonych z punktu widzenia intensywności przebiegu procesów rozwojowych na fazy statyczne i dynamiczne:

1. Faza przedzałożycielska (statyczna) stanowi okres, w którym przyszły przedsiębiorca rozważa podjęcie decyzji o założeniu firmy w oparciu o analizę potencjału: szerszej sytuacji rynkowej, węższej sytuacji branżowej, własnych predyspozycji oraz zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej. Statystyczny wymiar tej fazy wiąże się z jej koncepcyjnym charakterem.
2. Faza pojawienia się (dynamiczna) to okres, w którym następuje formalno-prawna rejestracja i ukonstytuowanie się podmiotu. Podejmowane są jednocześnie pierwsze inwestycje oraz próby rozwijania i komercjalizacji oferty rynkowej firmy. Dynamiczny wymiar tej fazy wiąże się z jej pionierskim charakterem i koniecznością poświęcenia dużej uwagi i zaangażowania znacznych zasobów w procesy rozwojowe.
3. Faza przeżycia (statyczna) to okres weryfikacji rynkowej, nastawiony na zapewnienie wymaganego poziomu sprzedaży, rentowności i płynności finansowej. Osiągnięte wyniki w znacznym stopniu determinują dalszy przebieg cyklu życia. Jej statyczny charakter wynika z niepewnego przebiegu w trakcie oczekiwania na reakcję rynku.
4. Faza dynamicznego wzrostu (dynamiczna) to okres sukcesu rynkowego i intensywnego zwiększania takich ilościowych wskaźników wzrostu, jak: obroty, zatrudnienie, liczba i złożoność kontrahentów biznesowych, przy jednoczesnym wprowadzaniu adekwatnych zmian jakościowych w systemach zarządzania firmy. Wysoka dynamika wzrostu może skutkować opuszczeniem zbiorowości MSP.

⁸⁵ Zob. np.: J.E. Wasilczuk, Wzrost małych i średnich..., dz. cyt., s. 69-70; R. Phelps, R. Adams, J. Bessant, Life Cycles of Growing Organizations: A Review with Implications for Knowledge and Learning, "International Journal of Management Reviews", vol. 9, nr 1/2007, s. 1-30.

⁸⁶ M. Matejun, Instruments Supporting Development in the Life Cycle of Small and Medium-Sized Enterprises, "International Journal of Economic Sciences", vol. 2, nr 1/2013, s. 40-60; M. Matejun, Statyka i dynamika w cyklu życia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 419/2016, s. 95-106.

5. Faza oderwania się i ekspansji (dynamiczna) to okres refleksji strategicznej, w którym nie wystarcza już kreatywności i umiejętności przedsiębiorcy do samodzielnego zarządzania rozwiniętym podmiotem rynkowym. Łączy się ona często z decentralizacją zarządzania, przekazywaniem władzy w ręce zawodowych menedżerów, co w połączeniu z dalszym wzrostem może skutkować przejściem do kategorii dużych firm.
6. Faza stabilizacji (statyczna) to etap ograniczonej dynamiki rozwojowej przedsiębiorstwa, w którym występuje względna równowaga aktywności rynkowej, wskaźników finansowych, poziomu zatrudnienia oraz inwestycji.
7. Faza rewitalizacji (dynamiczna) to okres dynamicznego podejścia do dalszego rozwoju oparty na wprowadzaniu istotnych zmian w strukturze produktowej, organizacyjnej, systemach zarządzania, strategii firmy, stosowanych rozwiązaniach technicznych i technologicznych oraz innych podsystemach i funkcjach organizacji.
8. Faza schyłkowa (statyczna) to etap stosunkowo trwale obniżonej skuteczności i sprawności działania związany z występowaniem ujemnych wyników finansowych, ujemnego poziomu przepływów finansowych, rosnących należności, a także niekorzystnymi zmianami w sferze struktury i kultury organizacyjnej. Jego konsekwencją może być upadek i likwidacja firmy.

W proponowanym modelu fazy dynamiczne charakteryzują się aktywnym podejściem do działalności firmy i skierowaniem wysiłków na procesy rynkowe, inwestycyjne i rozwojowe. Fazy statyczne natomiast charakteryzują się działaniem bardziej zachowawczym i stabilnym, w którym wysiłki skupiają się na bieżącej działalności i zapewnieniu ciągłości działania firmy⁸⁷. Sformułowana propozycja zakłada jednocześnie odejście od typowego dla fazowych koncepcji cyklu życia podejścia deterministycznego, zgodnie z którym firma przechodzi liniowo przez kolejne fazy. Liniowy przebieg rozwoju dotyczy tu wyłącznie trzech pierwszych faz, a właściciele/menedżerowie MSP mogą następnie w istotnym stopniu **zarządzać rozwojem przedsiębiorstwa** odpowiednio wykorzystując potencjał (zasoby) firmy oraz jej środowiska zewnętrznego⁸⁸. W efekcie możliwe są różne kombinacje kolejności przebiegu faz cyklu życia, przy czym należy pamiętać, że z reguły okresy dynamiczne będą przeplatane fazami statycznymi. Z jednej strony wynika to z procesów homeostazy zachodzących w systemach organizacyjnych, a z drugiej jest konsekwencją cyklu koniunkturalnego w gospodarce.

Przegląd modelowych ujęć procesów rozwojowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wskazuje na duże znacznie różnego rodzaju zasobów w ich przebiegu. Zasobowa teoria firmy wskazuje jednak, iż sam dostęp do zasobów nie stanowi czynnika budowy przewagi konkurencyjnej i determinanty rozwoju firmy. Kluczową rolę odgrywa natomiast jakość tych zasobów (rozpatrywana przez pryzmat określonych cech) oraz sposoby ich wykorzystania w procesach

⁸⁷ M. Matejun, A. Motyka, Dynamika barier rozwoju w cyklu życia firm sektora MSP – wyniki badań monograficznych, „Marketing i Rynek”, nr 5/2015, s. 667-668.

⁸⁸ M. Matejun, Absorpcja wsparcia w zarządzaniu..., dz. cyt., s. 98-99.

rozkwojowych. Jedną z propozycji sformułowanych na gruncie teorii zarządzania strategicznego, odnoszącą się do zwiększenia skuteczności budowy potencjału zasobowego współczesnych organizacji, stanowi koncepcja zdolności dynamicznych. Z uwagi na swój uniwersalny charakter może być ona wykorzystana również w budowaniu zasobowego potencjału rozwojowego firm sektora MSP, czemu poświęcono kolejną część pracy.

2. Dynamiczne wykorzystanie potencjału zasobowego w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP

2.1. Znaczenie zasobów materialnych w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP

Zasób może być zdefiniowany jako każdy czynnik wytwórczy (występujący w jakiegokolwiek postaci), dostępny w ograniczonej ilości, który znajduje się w dyspozycji i wpływa na funkcjonowanie danego podmiotu poprzez wykorzystanie lub powstawanie w procesie gospodarowania: produkcji, podziału, wymiany i konsumpcji⁸⁹. Zasoby odgrywają obecnie bardzo istotną rolę w procesach rozwojowych organizacji, w tym mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach, stanowiąc podstawę efektywności i skuteczności działania oraz fundament budowania konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej.

W klasycznym ujęciu zasoby utożsamia się z podstawowymi czynnikami produkcji i dzieli na **kapitał, ziemię i pracę**⁹⁰. Kapitał odnosi się do posiadanych środków finansowych oraz możliwości ich pozyskania, ziemia reprezentuje majątek fizyczny firmy, natomiast praca obejmuje wydajność i kompetencje zatrudnionych. Mimo, iż obecnie koncepcja zasobów przedsiębiorstwa silnie ewoluje i podlega ciągłemu rozwojowi, podejście klasyczne nie traci swojej aktualności. Jest ono bowiem na tyle uniwersalne, że jego ślady można odnaleźć we współczesnych klasyfikacjach zasobów organizacji.⁹¹ Według innej propozycji w ramach zasobów przedsiębiorstwa można wyodrębnić 4 ich podstawowe rodzaje⁹²:

1. **Zasoby finansowe**, obejmujące bieżące środki finansowe, jakie posiada firma oraz wszelkie aktualne i perspektywiczne możliwości ich pozyskania.
2. **Zasoby fizyczne**, w skład których wchodzi materialne elementy majątku przedsiębiorstwa wraz z ich wykorzystaniem i zastosowaniem. Do kapitału fizycznego zalicza się także lokalizację firmy w przestrzeni geograficznej.
3. **Zasoby ludzkie**, obejmujące umiejętności, doświadczenia, postawy, potencjał intelektualny oraz cechy osobowości i siły witalne pracowników.

⁸⁹ S. Marek (red.), Elementy nauki o przedsiębiorstwie, Economicus, Szczecin 2008, s. 111.

⁹⁰ S. Lachowski, Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i w biznesie, Studio Emka, Warszawa 2012, s. 38.

⁹¹ K. Beyer, Kapitał intelektualny, jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcja i modele zarządzania, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Uniwersytet Szczeciński, nr 17/2010, s. 172.

⁹² A. Sopińska, Kapitał intelektualny w zarządzaniu od teorii do praktyki – wizja przyszłości, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 41/2007, s. 142.

4. **Zasoby organizacyjne**, czyli jakościowe cechy oraz atrybuty firmy m.in.: struktura organizacyjna, wewnętrzne systemy regulacyjne, wizerunek, kultura organizacyjna, styl zarządzania oraz relacje podmiotu gospodarczego z otoczeniem.

Wnioski z tych klasyfikacji prowadzą do wyodrębnienia dwóch zasadniczych, najbardziej ogólnych kategorii zasobów współczesnych przedsiębiorstw, do których można zaliczyć zasoby materialne oraz niematerialne⁹³. **Zasoby niematerialne** nie posiadają postaci materialnej, bazują przede wszystkim na wiedzy i charakteryzują się 3 podstawowymi właściwościami: niepewnością wytwarzania, ograniczonymi możliwościami imitacji i reprodukcji oraz występowaniem w konkretnym kontekście organizacyjnym, w którym nabierają określonego znaczenia⁹⁴. **Zasoby materialne** obejmują natomiast czynniki występujące pod postacią fizyczną, które stanowią o istocie ich gospodarczego wykorzystania. Należą one do grupy wewnętrznych czynników rozwoju i budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, są możliwe do wyrażenia w jednostkach liczbowych oraz relatywnie łatwo jest określić ich konkretną wartość finansową. W ujęciu ogólnym zasoby materialne dzielą się na: aktywa trwałe, środki finansowe oraz zapasy (aktywa obrotowe)⁹⁵. Ich zasadniczą rolą jest zabezpieczenie, umożliwienie i wsparcie realizacji procesów przetwarzania i kreowania wartości, przy jednoczesnym zapewnieniu trwałości, stabilności i przetrwania organizacji⁹⁶.

Pierwszą grupę stanowią **aktywa trwałe**, przez które rozumie się rzeczowe (fizyczne) środki gospodarcze o relatywnie długim okresie ekonomicznej użyteczności, pozostające pod kontrolą i przeznaczone na potrzeby przedsiębiorstwa. Powinny one ponadto być kompletne oraz zdadne do użytku w momencie ich przyjęcia do użytkowania przez podmiot gospodarczy⁹⁷. Nie zużywają się one całkowicie w czasie jednego cyklu gospodarczego, natomiast ich cechą jest stopniowa utrata użyteczności w trakcie realizowanych operacji. Ponadto zachowują one swą postać naturalną przez stosunkowo długi okres aktywnego wykorzystywania w procesie gospodarczym⁹⁸.

Zwykle do grupy tych aktywów zalicza się składniki trwałe związane z przedsiębiorstwem, w tym głównie: budynki i budowle, urządzenia techniczne, maszyny, środki transportu, komputery, serwery (rozpatrywane jednak jedynie

⁹³ Hill C.W.L., Jones G.R., Strategic Management: An Integrated Approach, Cengage Learning, Mason 2012, s. 84.

⁹⁴ E. Webster, P.H. Jensen, Investment in Intangible Capital: An Enterprise Perspective, "The Economic Record", vol. 82, nr 256/2006, s. 82-96.

⁹⁵ A. Adamik, M. Nowicki, Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Matejun M. (red.), Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach, Difin, Warszawa 2012, s. 101.

⁹⁶ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie od podstaw, dz. cyt., s. 143.

⁹⁷ Art. 3 ust. 1 pkt. 12 i 15 obwieszczenia Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 30 stycznia 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o rachunkowości (Dz.U. 2012 poz. 330).

⁹⁸ D. Dębski, Ekonomia i organizacja przedsiębiorstwa. Część 2, WSiP, Warszawa 2006, s. 10.

jako sprzęt informatyczny, bowiem oprogramowanie zaliczane jest do zasobów niematerialnych), urządzenia i wyposażenie biurowe, środki technicznego oprzyrządowania, jak również lokalizację, sieć dystrybucyjną oraz zdolności produkcyjne⁹⁹. Obejmują one również ulepszenia w obcych środkach trwałych jak i inwentarz żywy, przeznaczony na własne potrzeby podmiotu gospodarczego przez okres dłuższy niż rok. W przypadku, gdy firma używa obcych środków trwałych na podstawie najmu, dzierżawy lub leasingu i dokonuje od nich odpisów amortyzacyjnych to środki te również zaliczane są do aktywów trwałych danej firmy w ujęciu bilansowym¹⁰⁰. Dodatkowo, w ramach tej kategorii można wyodrębnić¹⁰¹:

- z punktu widzenia związku z charakterem działalności przedsiębiorstwa: (1) aktywa trwałe produkcyjne, które uczestniczą w procesie wytwarzania produktów lub usług, np. urządzenia lub maszyny oraz (2) aktywa trwałe nieprodukcyjne, do których należą m.in. obiekty socjalno-kulturalne z ich wyposażeniem, czy domy mieszkalne,
- z punktu widzenia stopnia wykorzystania: (1) środki trwałe czynne, które na bieżąco uczestniczą w funkcjonowaniu podmiotu gospodarczego, (2) środki trwałe nieczynne okresowo, które zostały czasowo wycofane z eksploatacji np. w celu remontu bądź w wyniku występującej sezonowości produkcji oraz (3) środki uznane za trwałe nieczynne – aktualnie nie eksploatowane np. w wyniku braku popytu rynkowego na wytwarzane produkty/usługi lub stanowiące określone rezerwy zasobowe na przyszłe potrzeby.

Różnorodność aktywów trwałych jest akcentowana również w **formalnej klasyfikacji środków trwałych**, w ramach której wyróżnia się dziesięć zasadniczych grup¹⁰²:

- grupa 0 obejmuje m.in. grunty użytkowane rolniczo, grunty leśne, tereny mieszkaniowe, przemysłowe oraz rekreacyjno-wypoczynkowe,
- grupa 1 to m.in. budynki oraz lokale w tym np. hale produkcyjne, magazyny, budynki handlowe, mieszkalne lub Niemieszkalne,
- grupa 2 obejmuje m.in. wszelkiego rodzaju obiekty inżynierii lądowej oraz wodnej, do której to należą budowle dla górnictwa oraz kopalnictwa, linie telekomunikacyjne oraz elektroenergetyczne, a także boiska sportowe,
- grupa 3 zawiera m.in. kotły oraz maszyny energetyczne, do których można zaliczyć kotły grzejne, parowe, turbiny, a także silniki spalinowe oraz elektryczne,
- grupa 4 to wszelkiego rodzaju maszyny, urządzenia oraz aparaty ogólnego zastosowania, takie jak frezarki, tokarki, młoty, czy zespoły komputerowe,
- grupa 5 zawiera maszyny, urządzenia oraz aparaty specjalistyczne, które dostosowane są do technologii wytwarzania w poszczególnych gałęziach,

⁹⁹ A. Adamik, M. Nowicki, Budowa konkurencyjności małych..., dz. cyt., s. 102.

¹⁰⁰ D. Dębski, Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa. Część 2, dz. cyt., s. 10.

¹⁰¹ H. Górńska-Warsewicz, Podstawy rachunkowości, WSiP, Warszawa 2005, s. 63.

¹⁰² Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 grudnia 2010 r. w sprawie klasyfikacji środków trwałych (Dz.U. 2010 nr 242 poz. 1622).

- czy branżach m.in.. maszyny oraz aparatura przemysłu chemicznego, maszyny górnicze, gazownicze, geodezyjne,
- grupa 6 to urządzenia techniczne, np. takie jak: zbiorniki naziemne, rozdzielnie oraz stacje transformatorowe, urządzenia telewizyjne oraz radiotechniczne,
 - grupa 7 obejmuje wszelkiego rodzaju środki transportu, w tym np. tabor kolejowy oraz tramwajowy, autobusy, samochody, statki, czy samoloty,
 - grupa 8 to narzędzia, przyrządy oraz różnego rodzaju wyposażenie, do którego można zaliczyć m.in. aparaty, sprzęt laboratoryjny, medyczny, oraz wyposażenie kin, teatrów czy domki kempingowe,
 - grupa 9 zawiera inwentarz żywy, w ramach którego wymienia się np. zwierzęta hodowlane, gospodarskie, zwierzęta cyrkowe, znajdujące się oraz te, które znajdują się w ogrodach zoologicznych, jak i pozostałe zwierzęta żywe (w tej grupie brane są pod uwagę pojedyncze sztuki oraz całe stada produkcyjne).

Kolejną kategorię zasobów materialnych stanowią **zapasy przedsiębiorstwa**, rozumiane również jako aktywa obrotowe. Według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości zalicza się do nich aktywa: (1) przeznaczone do sprzedaży w toku zwykłej działalności gospodarczej, (2) znajdujące się w trakcie produkcji przeznaczonej na sprzedaż, jak również (3) mające postać materiałów lub surowców zużywanych w trakcie procesów produkcyjnych lub świadczenia usług¹⁰³. Zapasy pozwalają na zapewnienie ciągłości procesom produkcji i dystrybucji wyrobów i usług. Mają one określone miary ilościowe bądź wartości rzeczowe. Przykładami zapasów są np.: materiały, półprodukty, surowce, produkcja w toku, komponenty niezbędne przy montażu końcowym, a także pewne zapasy finansowe¹⁰⁴. W ramach innej klasyfikacji, akcentującej przeznaczenie oraz formę zapasów w przedsiębiorstwie można wymienić¹⁰⁵: zapasy bieżące, sezonowe oraz nie-uczestniczące w obrocie.

Zapasy bieżące obejmują towary handlowe, surowce i materiały przeznaczone do produkcji/swiadczenia usług lub pozostające w produkcji niezakończonyj, a także wyroby gotowe. Są one gromadzone w celu zapewnienia sprawnego oraz ciągłego przebiegu działalności handlowej, produkcji i sprzedaży w danym okresie. Zarządzanie tą kategorią zapasów stanowi duże wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw, w tym firm sektora MSP, z powodu konieczności zapewnienia odpowiednich parametrów jakościowych, wolumenów i terminów dostaw, dużej zmienności ich poziomu, a także relatywnie wysokich kosztów utrzymywania w magazynach. Wsparciem służą tu określone metody i koncepcje zarządzania, do których można zaliczyć m.in. metodę ABC, metodę ekonomicznej wielkości zamówienia, just in time, czy zarządzanie łańcuchem dostaw. Pomimo ich pierwotnego przeznaczenia do

¹⁰³ Pkt 6., Międzynarodowy Standard Rachunkowości 2. Zapasy, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej”, L 320/22 z dnia 29.11.2008.

¹⁰⁴ A. Adamik, M. Nowicki, Budowa konkurencyjności małych..., dz. cyt., s. 102.

¹⁰⁵ D. Dębski, Ekonomia i organizacja przedsiębiorstw. Część 1, WSiP, Warszawa 2006, s. 174.

wykorzystania w dużych przedsiębiorstwach, są one obecnie z sukcesem implementowane również przez firmy sektora MSP¹⁰⁶.

Zapasy sezonowe występują w firmie okresowo z powodu wahań produkcji, zaopatrzenia czy sprzedaży w określonych porach czasu. Są one konsekwencją zmienności obrotu gospodarczego, natomiast nie powinny powstawać poprzez niekorzystne, przypadkowe zjawiska gospodarcze u kontrahentów lub na skutek pojawiających się nieprawidłowości w zaopatrzeniu, czy w transporcie. **Zapasy nieuczestniczące w obrocie** obejmują natomiast takie środki obrotowe, które w dłuższym okresie pozostają w magazynach danego przedsiębiorstwa. Wśród przyczyn ich powstawania można wymienić brak popytu, niewłaściwą jakość, zbyt wysoką cenę, zmieniającą się modę lub nieadekwatne działania promocyjne. Ta kategoria stanowi duże obciążenie dla jednostki wpływając na koszty magazynowania, konserwacji lub likwidacji zapasów.

Trzecią kategorię zasobów materialnych stanowią **środki finansowe**, wśród których wymienia się zarówno środki pieniężne zgromadzone w formie gotówki, pozostające na rachunkach bankowych, a także w formie weksli lub czeków. Zalicza się do nich również wszelkie posiadane przez przedsiębiorców udziały, akcje, czy papiery wartościowe, a także aktualne i możliwe do uzyskania w przyszłości różne formy finansowania własnego i obcego. Środki finansowe i formy finansowania dodatkowo rozpatruje się według określonych kryteriów, wśród których można wymienić:

- z punktu widzenia źródła pochodzenia¹⁰⁷: (1) finansowanie wewnętrzne, stanowiące wartość powstającą w ramach firmy i obejmujące redystrybucję zysku netto, amortyzację i różnego rodzaju formy uwalniania kapitału, w tym np. sprzedaż zbędnych składników majątku, czy przyspieszenie rotacji aktywów obrotowych oraz (2) finansowanie zewnętrzne, pozyskiwane spoza przedsiębiorstwa i polegające na zwiększaniu kapitałów własnych lub powiększaniu zadłużenia wobec innych podmiotów,
- z punktu widzenia czasu dysponowania środkami finansowymi¹⁰⁸: (1) krótkoterminowe, o okresie zwrotu do 1 roku oraz (2) długoterminowe, o okresie zwrotu powyżej 1 roku,

¹⁰⁶ S.C.L. Koh, M. Demirbag, E. Bayraktar, E. Tatoglu, S. Zaim, The Impact of Supply Chain Management Practices on Performance of SMEs, „Industrial Management & Data Systems”, vol. 107, nr 1/2007, s. 103-124; M. Perona, N. Saccani, S. Zanoni, Combining Make-to-Order and Make-to-Stock Inventory Policies: an Empirical Application to a Manufacturing SME, „Production Planning & Control”, vol. 20, nr 7/2009, s. 559-575; S. Dowlatshahi, F. Taham, The Development of a Conceptual Framework for Just-In-Time implementation in SMEs, „Production Planning & Control”, vol. 20, nr 7/2009, s. 611-621.

¹⁰⁷ A. Skowronek-Mielczarek, Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 25–27.

¹⁰⁸ M. Borowski, S. Topczewska, Wielkość przedsiębiorstw i źródła ich finansowania, [w:] Uziębło A. (red.), Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem : problemy gospodarcze w oczach młodego pokolenia, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013, s. 139-154.

- z perspektywy powodu finansowania¹⁰⁹: (1) środki przeznaczone na finansowanie pierwotne, które ma miejsce przy zakładaniu nowego przedsiębiorstwa i obejmujące tworzenie kapitału własnego, (2) środki przeznaczone na finansowanie bieżącej działalności, nakierowane na zapewnienie ciągłości funkcjonowania i płynności finansowej na skutek dopływu środków finansowych uzyskanych z przychodów lub ze źródeł zewnętrznych, (3) środki przeznaczone na działalność inwestycyjną, nakierowane na realizację procesów rozwojowych w firmie.

W przypadku MSP główną rolę w kształtowaniu wysokości i struktury kapitału¹¹⁰ odgrywają **określone źródła finansowania**, do których można zaliczyć¹¹¹:

- samofinansowanie (finansowanie działalności z uzyskiwanych zysków),
- wkłady wspólników (podwyższenie kapitału),
- zaangażowanie funduszy venture capital,
- kredyt bankowy,
- gwarancje bankowe i poręczenia,
- leasing,
- kredyt kupiecki,
- faktoring,
- pożyczki z sektora pozabankowego,
- pożyczki od rodziny i znajomych,
- dotacje z funduszy Unii Europejskiej.

Istotną cechą małego biznesu są jednocześnie **ograniczone możliwości dostępu do rynku kapitałowego**, wyrażające się brakiem emisji akcji lub trudnościami w pozyskiwaniu nowych inwestorów. Jest to związane głównie z formami organizacyjno-prawnymi MSP, wśród których przeważają osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, spółki cywilne lub handlowe spółki osobowe¹¹². W mniejszych podmiotach gospodarczych w niewielkim zakresie wykorzystywany jest także franchising oraz obligacje długo- i krótkoterminowe. Znaczenie tych źródeł finansowania rośnie natomiast wraz z wzrostem wielkości przedsiębiorstwa.

Zarządzanie zasobami finansowymi powinno przede wszystkim opierać się na planowaniu, analizie oraz kontroli przepływu środków pieniężnych. Głównym celem zarządzania środkami pieniężnymi jest m.in.: przyspieszanie wpływów pieniężnych przez skracanie czasu ich obiegu, pozyskiwanie

¹⁰⁹ J. Czarecki, Faktoring jako instrument finansowania działalności MSP, PWN, Warszawa 2007, s. 40.

¹¹⁰ T. Łuczka, Makro- i mikroekonomiczne determinanty struktury kapitału w małych i średnich przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 77-80.

¹¹¹ M. Matejun, K. Szymańska, Finansowanie i wspomaganie rozwoju firm sektora MSP, [w:] Matejun M. (red.), Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach, Difin, Warszawa 2012, s. 214.

¹¹² S. Lachiewicz, L. Załączny, Małe firmy w gospodarce rynkowej, [w:] Lachiewicz S. (red.), Małe firmy w regionie łódzkim, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, s. 12-13.

najtańszych źródeł finansowania, lokowanie przejściowych nadwyżek środków pieniężnych w sposób zapewniający odpowiednie korzyści przy określonym poziomie ryzyka, a także utrzymywanie stanu środków pieniężnych na poziomie zapewniającym niskie koszty i racjonalne dochody wynikające z ich obrotu¹¹³.

Specyfika firm sektora MSP wyraża się istotnym niedoborem poziomu zasobów materialnych w stosunku do dużych przedsiębiorstw. Z drugiej strony zasoby te (w tym szczególnie zasoby finansowe) tracą obecnie na znaczeniu jako czynniki wytwórcze. Wynika to przede wszystkim z braku ich unikalnego charakteru i szerokiej dostępności na rynku. W efekcie to nie zasoby materialne decydują o wyjątkowości i odrębności firmy, choć odgrywają ważną rolę w procesach rozwojowych i wzrostowych. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy poziom przewagi konkurencyjnej jest bowiem funkcją umiejętności, uczenia się oraz relacji między firmą a otoczeniem¹¹⁴. Czynniki te należą do kategorii zasobów niematerialnych, którym poświęcono kolejny podrozdział pracy.

2.2. Rola zasobów niematerialnych w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP

Zasoby niematerialne w odróżnieniu do zasobów materialnych nie występują w postaci fizycznej. Są przez to znacznie trudniejsze do identyfikacji, kwantyfikacji oraz wartościowania, ale z drugiej strony z powodu ich unikalnego charakteru utrudnione jest ich imitowanie i naśladowanie przez konkurentów rynkowych. Z tego powodu zasoby te znacznie **silniej oddziałują na rozwój przedsiębiorstw** i poziom ich potencjału konkurencyjności niż zasoby materialne dzięki trzem zasadniczym cechom¹¹⁵:

- zasoby niematerialne oraz związane z nimi umiejętności z biegiem czasu ulegają wzbogaceniu, jak również zwiększeniu użyteczności i wartości w odróżnieniu od zasobów materialnych, które ulegają w trakcie eksploatacji określonemu zużyciu fizycznemu oraz technicznemu, obniżającemu ich sprawność i wydajność, a także tracą na wartości,
- zasoby te mają charakter unikatowy, który jednak trzeba wypracować samodzielnie w ramach przedsiębiorstwa, w porównaniu do zasobów materialnych, które można zakupić,

¹¹³ Z. Leszczyński, Zasoby i procesy jako przedmiot zarządzania w przedsiębiorstwie, [w:] Strużycki M. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2004, s. 143.

¹¹⁴ B. Czerniachowicz, Zasoby i ich znaczenie w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 690, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 51/2012, s. 440.

¹¹⁵ A. Adamik, Zasoby i umiejętności w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, [w:] Różański J. (red.), Zagadnienia z zakresu zarządzania i marketingu, tom IV, zeszyt 2, Kolegium Wydawnicze Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2003, s. 126-127.

- zasoby niematerialne stwarzają możliwość równoczesnego wykorzystywania w różnych miejscach jednocześnie (np. w różnych działach firmy), w odróżnieniu od zasobów materialnych, których zastosowanie realizowane jest zawsze w określonym kontekście fizycznej przestrzeni.

Przedstawione cechy wskazują, iż właściciele-menedżerowie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw powinni dołożyć wszelkich starań, aby rozwój swoich podmiotów opierać o maksymalizację wykorzystania zasobów niematerialnych. Wynika to zarówno z wartości tych zasobów, jak również ze specyfiki firm sektora MSP, które w porównaniu do dużych przedsiębiorstw nie dysponują znacznymi zasobami rzeczowymi i/lub finansowymi¹¹⁶.

Dodatkowo między zasobami materialnymi oraz niematerialnymi występują istotne różnice, które obejmują następujące wymiary¹¹⁷:

- miejsce w konwencjonalnych systemach rachunkowości – zasoby materialne są w nich widoczne i wchodzi w skład bilansu natomiast zasoby niematerialne zazwyczaj nie są wymierne i nie są wykazywane w prowadzonej księgowości,
- ochronę prawną przez prawa własności – zasoby materialne podlegają całkowitej oraz ścisłej ochronie, którą można relatywnie łatwo realizować, natomiast zasoby niematerialne podlegają jedynie ograniczonej ochronie,
- możliwości gromadzenia – zasoby materialne w odróżnieniu do niematerialnych mogą być gromadzone, jak i magazynowane. Zasoby niematerialne posiadają natomiast naturę dynamiczną i mogą np. zanikać, jeśli nie będą wykorzystywane. Z drugiej strony gromadzenie zasobów materialnych generuje znaczny poziom kosztów dla przedsiębiorstwa.

Zasoby niematerialne odgrywają współcześnie zasadniczą rolę w rozwoju kluczowych kompetencji przedsiębiorstw oraz stanowią rosnącą część wartości rynkowej firmy. Ich różnorodność oraz złożony i wielowymiarowy charakter powoduje, iż w ramach tej grupy wyróżnia się określone kategorie, do których można zaliczyć: (1) zasoby ludzkie, (2) relacyjne, (3) rynkowe, (4) technologiczne, (5) organizacyjne oraz (6) kulturowe¹¹⁸.

Pierwszą kategorię stanowią **zasoby ludzkie**, które tworzą pracownicy oraz kierownictwo wnosząc do przedsiębiorstwa określone kompetencje: wiedzę, umiejętności i postawy, doświadczenie, pomysłowość i szereg innych atrybutów. We współczesnym dorobku nauk o zarządzaniu koncepcja zasobów ludzkich ulega rozwinięciu w kierunku **idei kapitału ludzkiego**, w ramach której akcentuje się kluczową rolę tej kategorii w procesach rozwojowych, budowaniu konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej oraz kreowaniu wartości przedsiębiorstw. W ramach tego rozwinięcia następuje również przeniesienie koncentracji uwagi z ilościowych (i jakościowych) aspektów, charaktery-

¹¹⁶ A. Adamik, M. Nowicki, Budowa konkurencyjności małych..., dz. cyt., s. 102.

¹¹⁷ E. Głuszek, Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 65.

¹¹⁸ G. Urbanek, Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa: Zasoby niematerialne w nowej gospodarce, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 29-85.

stycznych dla koncepcji zasobów ludzkich na pogłębione aspekty jakościowe, właściwe dla idei kapitału ludzkiego¹¹⁹.

W ujęciu ogólnym kapitał ten obejmuje różnorodne atrybuty i cechy psychofizyczne jednostek wpływające na ich zdolność do osiągnięć, m.in. takie jak: wykształcenie, kwalifikacje, wiedzę, umiejętności i postawy, inteligencję, wrodzone zdolności, motywacje, zaangażowanie, zdrowie i siły witalne, a także powiązania społeczne, które posiadają i kreują wartość oraz są źródłem aktualnych i przyszłych dochodów zarówno dla człowieka – właściciela kapitału ludzkiego, jak również dla organizacji korzystającej z tego kapitału na określonych warunkach¹²⁰. Tak rozumiany kapitał ludzki kreuje przestrzeń, w postaci określonego potencjału, zdolnego przeobrazić się w przewagę konkurencyjną i wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa¹²¹.

Kluczowym atrybutem zasobów ludzkich rozpatrywanym z punktu widzenia wartości dla podmiotu gospodarczego są **kompetencje**. Stanowią one konfigurację wiedzy, umiejętności i zdolności oraz postaw i zachowań budujących przydatność i wartość pracownika w procesach pracy oraz określającymi jego zdolność do realizacji zadań na danym stanowisku. Z jednej strony odnoszą się do kwalifikacji zdobytych poprzez udział w systemach kształcenia formalnego, nieformalnego i pozaformalnego, z drugiej zaś dotyczą motywacji i zdolności pracownika do wykorzystania swojego potencjału na rzecz organizacji. Z uwagi na swoją dużą rolę w systemie organizacyjnym determinują w znacznym stopniu zarówno przebieg realnych procesów gospodarczych, jak również procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw¹²².

Ważnym atrybutem powiązany bezpośrednio z kapitałem ludzkim i kluczowym składnikiem kompetencji **jest również wiedza**, będąca kategorią dynamiczną, tworzoną w drodze społecznych interakcji między osobami, grupami społecznymi oraz otoczeniem w obrębie danej firmy, jak i poza nią. Mając charakter nadrzędny wobec danych i informacji, wiedza traktowana jest jako strategiczny zasób współczesnych przedsiębiorstw¹²³, a poprzez swoje bogactwo i zróżnicowanie stanowi najbardziej efektywną dźwignię rozwoju

¹¹⁹ M. Poniatowska-Jaksch, Człowiek, [w:] Kuciński K. (red.) Geografia ekonomiczna, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 115-116.

¹²⁰ H. Król, Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. XIX; H. Kotarski, Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój województwa podkarpackiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013, s. 12-13.

¹²¹ M.L. Lengnick-Hall, C.A. Lengnick-Hall, Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2003, s. 45.

¹²² M. Jabłoński, Kompetencje w pracy z informacjami czynnikiem rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 43(3)/2015, s. 267.

¹²³ A. Sopińska, Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 84-94.

i wzrostu konkurencyjności rynkowej¹²⁴. Źródłem jej wartości są określone cechy, które odróżniają zasadniczo wiedzę od innych kategorii zasobów¹²⁵:

- w porównaniu do innych zasobów, szczególnie materialnych, wiedzy przybywa w miarę jej użytkowania,
- ulotność, która oznacza, że wiedzę można dość szybko utracić,
- niematerialność oraz trudność pomiaru,
- niemożność jej zakupienia na rynku w dowolnie wybranym czasie oraz to, że jej potwierdzenie zazwyczaj wymaga długiego okresu,
- fakt, że jej posiadanie decyduje o sile wpływów w przedsiębiorstwie (wiedza stanowi jedno ze źródeł władzy w organizacji),
- możliwość wykorzystania tego zasobu w przeróżnych procesach odbywających się w tym samym czasie i w różnych miejscach,
- personalizacja, czyli uosobienie w ludziach, którzy mają określoną wolę oraz nastawienie do rozwijania, wykorzystywania oraz dzielenia się wiedzą.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele sposobów klasyfikowania wiedzy. Jednym z nich jest podział ze względu na poziom jej tworzenia oraz występowania, w ramach którego wyróżnia się¹²⁶:

- wiedzę indywidualną, istniejącą w umysłach jednostek, których zadaniem jest jej przetwarzanie i wykorzystywanie robiąc z niej użytek,
- wiedzę grupową, której podstawową zaletą jest możliwość wystąpienia efektu synergii poprzez skuteczne łączenie wiedzy,
- wiedzę organizacyjną będącą całokształtem zasobów wiedzy przedsiębiorstwa, które mogą w zasadniczym stopniu decydować o jego dalszym rozwoju,
- wiedzę międzyorganizacyjną, która rozwijana jest poprzez wymianę z różnymi podmiotami i staje się w ten sposób składnikiem otoczenia firmy.

Zasoby wiedzy odgrywają ważną rolę **w rozwoju firm sektora MSP**, pozwalając przede wszystkim na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, wzrost zakresu działania i poprawę wyników ekonomiczno-finansowych¹²⁷. Wiedza wykorzystywana w procesach rozwojowych przedsiębiorstw powinna

¹²⁴ M. Morawski, Koncepcja zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, [w:] M. Morawski, M. Prudzenica (red.), Zarządzanie wiedzą w kreowaniu innowacji zarządczych, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 12-13.

¹²⁵ S. Galata, Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka, Difin, Warszawa 2004, s. 50; E. Tabaszewska, Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 20-21.

¹²⁶ S. Iwan, Podstawy zarządzania wiedzą, [w:] Trajer J., Paszek A., Iwan S. (red.), Zarządzanie wiedzą, PWE, Warszawa 2012, s. 33.

¹²⁷ J. Paliszkiewicz, Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja, oceny i modele, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007; B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, Wiedza o otoczeniu a innowacyjność małego przedsiębiorstwa, [w:] Lachiewicz S., Adamik A., Matejun M. (red.), Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 156-168.

przy tym charakteryzować się¹²⁸: (1) dynamizmem, a więc możliwością doskonalenia i korygowania w zależności od sytuacji; (2) wyjątkowością, (3) możliwością szybkiego przyswajania przez jak największą liczbę pracowników; (4) obronnością, która uniemożliwiałaby łatwe kopiowanie wiedzy bądź jej zastępowanie; (5) stosowalnością w rozwiązywaniu aktualnych oraz przyszłych problemów firmy oraz (6) wartością, rozumianą jako zdolność do pomnażania wartości rynkowej podmiotu. Efektem wykorzystania wiedzy w rozwoju organizacji jest również wzrost doświadczenia pracowników, a więc nabywanie umiejętności przewidywania skutków, jakie mogą pojawić się w związku podejmowaniem działań lub decyzji w określonych sytuacjach¹²⁹.

Kolejną kategorię niematerialnych czynników zasobowych firmy stanowią **zasoby relacyjne**, występujące na styku podmiotu i otoczenia i oparte na określonych powiązaniach z elementami środowiska zewnętrznego. Ich podstawę stanowi współdziałanie zachodzące pomiędzy poszczególnymi organizacjami, związane z wymianą informacyjną, materialną lub energetyczną, w której obie strony przejawiają określone zaangażowanie, a postawa ta jest wzajemna¹³⁰. Biorąc pod uwagę charakter tej wymiany można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje relacji międzyorganizacyjnych¹³¹: (1) współpracę, oznaczającą wzajemnie zgodne, uzupełniające się działania mające pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na realizację określonego celu, (2) konkurencję, która cechuje się niezgodnością celów podmiotów biorących w niej udział oraz (3) koopetycję, stanowiącą układ jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji oraz współpracy wykorzystywanych do osiągnięcia określonych celów strategicznych w wydłużonym horyzoncie czasowym¹³².

Istotę zasobów relacyjnych stanowi wiedza osadzona w powiązaniach międzyorganizacyjnych, budowana poprzez wykorzystanie zewnętrznych połączeń organizacyjnych, związków rynkowych, relacji z klientami, dostawcami, ośrodkami władzy i instytucjami regulacyjnymi, także sieciami występującymi w otoczeniu. Kluczem do ich wykorzystania w procesach rozwojowych przedsiębiorstw jest budowanie wartości w postaci obustronnych korzyści dla podmiotów uczestniczących w różnych formach wymiany. Pozwala to na wykorzystanie relacji do budowy sieci powiązań i sojuszy, wpływa na ograniczanie konfliktów interesów, jak również redukuje ryzyko prowadzonej działalności i zwiększa jej elastyczność. Wskazuje to na fakt, że zasoby relacyjne podlegają wartościowaniu, przy czym w przypadku procesów

¹²⁸ T. Clarke, *The Knowledge Economy*, „Education + Training”, vol. 43, nr 4/5/2001, s. 190.

¹²⁹ B. Stefanowicz, *Wiedza. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011, s. 17.

¹³⁰ Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007, s. 45.

¹³¹ E.I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 74-94.

¹³² J. Cygler, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 15-19.

rozwojowych firm sektora MSP kluczową rolę będą odgrywały **relacje współpracy międzyorganizacyjnej**¹³³ pozwalające na osiągnięcie korzyści wyrażonych za pomocą określonych funkcji, do których można zaliczyć¹³⁴:

- funkcję dywersyfikacji ryzyka, związaną transferem części ryzyka na rzecz partnera zewnętrznego,
- funkcję koordynacyjną, umożliwiającą poprawę koordynacji poprzez wykorzystanie zewnętrznego wsparcia,
- funkcję kosztową, która pozwala na ograniczenie kosztów działalności poprzez transformację kosztów stałych w zmienne,
- funkcję kreacyjną, związaną z kreacją wiedzy i efektów synergii wynikających ze współpracy,
- funkcję motywacyjną, związaną z wykorzystaniem współpracy jako istotnego impulsu podjęcia i realizacji określonych przedsięwzięć,
- funkcję promocyjną, pozwalającą na polepszenie wizerunku firmy dzięki współpracy z partnerami o wysokiej pozycji rynkowej,
- funkcję reakcyjną, pozwalającą na elastyczne dostosowywanie się do zmieniających się warunków poprzez odpowiednie kształtowanie form i zakresu współpracy,
- funkcję zachowawczą, dającą możliwość zachowania statusu MSP mimo zwiększonego zakresu działania dzięki wykorzystaniu wsparcia partnerów zewnętrznych,
- funkcję zasobową, obejmującą uzupełnienie niedoborów zasobowych i rozszerzenie skali działalności firm sektora MSP dzięki współpracy z dysponentami zasobów technologicznych, fizycznych, czy finansowych.

Zasoby relacyjne są z reguły rzadkie oraz bardzo cenne. Dzięki nim podmiot gospodarczy zdobywa z otoczenia cenne informacje, kapitał oraz inne zasoby, co wpływa na jego potencjał do realizacji określonych celów rozwojowych, a także wzmacnia konkurencyjność i przyczynia się do budowy przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie¹³⁵.

Relacje z otoczeniem mają jednocześnie silny wpływ na postrzeganie firmy na rynku i przyczyniają się do budowania jej tożsamości oraz reputacji¹³⁶, które są podstawowymi składnikami **zasobów rynkowych**. Tożsamość wyraża to, co uczestnicy organizacji sami uznają za cechy wyróżniające daną firmę na tle innych podmiotów gospodarczych. Tożsamość związana jest jednak również z wizerunkiem, który prezentuje zewnętrzną ocenę przedsiębiorstwa. Wizerunek ten postrzegany przez osoby i podmioty, które nie są członkami danej

¹³³ I. Janiuk, Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej, Difin, Warszawa 2004, s. 163-169.

¹³⁴ Kozłowski R., Matejun M., Współpraca międzyorganizacyjna w zarządzaniu projektami małych i średnich przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji”, nr 6/2012, s. 36.

¹³⁵ E. Głuszek, Zarządzanie zasobami niematerialnymi..., dz. cyt., s. 242-243.

¹³⁶ A. Adamik, M. Nowicki, Budowa konkurencyjności małych..., dz. cyt., s. 103.

organizacji tylko elementami jej otoczenia¹³⁷. Reputacja jest powiązana natomiast blisko z marką danego przedsiębiorstwa i decyduje o rozpoznawalności podmiotu w środowisku rynkowym¹³⁸.

Budowanie zasobów rynkowych wymaga wielu lat konsekwentnych, spójnych, a często także kosztownych działań. Każda firma tworzy swoją własną tożsamość i reputację rynkową w sposób wyjątkowy, który przeważnie związany jest ze specyficznym doświadczeniem podmiotu, jego historią oraz wyjątkowymi wydarzeniami i przekonaniem zatrudnionych osób¹³⁹.

Kolejną kategorię zasobów niematerialnych stanowią **zasoby technologiczne**, które prezentowane są w postaci patentów, licencji, praw autorskich, know-how (czyli wiedzy technicznej oraz specyficznych właściwości, które zostały odkryte przez daną firmę w wyniku prowadzonych badań, przy czym wiedza ta nie jest objęta patentami ani umowami licencyjnymi oraz nie chronią jej prawa autorskie¹⁴⁰), personelu technologicznego, czy też przechowywanej wiedzy technicznej¹⁴¹. Zasoby te warunkują skuteczność i sprawność realizacji procesów przetwarzania realizowanych w przedsiębiorstwie. Istotnie wpływając na przebieg i efekty działalności produkcyjnej oraz usługowej determinują poziom wyników rynkowych, przebieg procesów rozwojowych oraz pozycję konkurencyjną firmy.

Następną kategorię niematerialnych czynników rozwojowych przedsiębiorstw stanowią **zasoby organizacyjne**. W skład tych zasobów wchodzi procesy zarządzania, struktura organizacyjna oraz wszelkie podejmowane decyzje przez menedżerów oraz właścicieli firmy, jak również procedury i instrukcje obowiązujące w danym przedsiębiorstwie. Zasoby te charakteryzują się określonym poziomem formalizacji, elastyczności oraz centralizacji w przedsiębiorstwie¹⁴². Od rozwoju tych zasobów zależy m.in. poziom sprawności i skuteczności pracy kierowniczej, przepływu informacji i dyfuzji wiedzy w firmie, realizacji procesów wymiany ze środowiskiem zewnętrznym oraz elastyczności i zdolności adaptacyjnej firmy do wymagań zmiennego i dynamicznego otoczenia.

Ostatnią zidentyfikowaną kategorię zasobów niematerialnych stanowią **zasoby kulturowe**, które wyrażone są w postaci określonej kultury organizacyjnej firmy. Składa się na nieokreślony system norm, zachowań oraz sposobów postępowania, jak i myślenia, który został wykształcony lub

¹³⁷ A. Stachowicz-Stanuch, Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004, s. 26-27.

¹³⁸ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie od podstaw, dz. cyt., s. 111.

¹³⁹ E. Głuszek, Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa, dz. cyt., s. 239-241.

¹⁴⁰ R. Gola, Know-how. Status prawny i podatkowy, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2007, s. 9-10.

¹⁴¹ A. Stabryła, Agregatowa zdolność rozwojowa jako miernik wartości potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 2/2/2009, s. 594-604.

¹⁴² P. Rumniak, Aktywa czy zasoby rynkowe?, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 299/2013, s. 82-93.

zaakceptowany w organizacji, co wyraźnie odróżnia ją od innych podmiotów¹⁴³. W jej ramach istotnego znaczenia nabierają również wartości rozumiane jako unikalny zestaw przekonań i idei, które wpływają na postawy i zachowania pracowników zmierzających do osiągnięcia celów organizacji, a jednocześnie pozwalających na osiągnięcie indywidualnych celów osób zatrudnionych¹⁴⁴.

Kultura organizacyjna cechuje się najbardziej niepowtarzalnym charakterem spośród wszystkich zasobów niematerialnych, co wynika z faktu, iż odzwierciedla niepowtarzalne osobowości oraz doświadczenia ludzi, którzy ją tworzą. Z tego powodu przynależy tylko do jednego przedsiębiorstwa i nie jest możliwa do wykorzystania w innym podmiocie. Tak rozumiana kultura staje się istotnym czynnikiem rozwoju firmy i wsparciem w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Do działań wspierających budowę silnej kultury organizacyjnej można zaliczyć¹⁴⁵:

- kreowanie u pracowników poczucia zjednoczenia wokół wspólnego celu,
- ustalenie jasnego zestawu zrozumiałych wartości oraz zachowań, uosabiających wspólny cel poprzez misję i wizję przedsiębiorstwa,
- wprowadzenie stałej komunikacji celów oraz wartości poprzez m.in.: zapewnienie odpowiedniego przepływu informacji, stosowanie pomiarów wydajności oraz wprowadzanie działań naprawczych gdy jest to konieczne,
- stosowanie silnego przywództwa, które jednocześnie jednoczy załogę, wzmacnia kulturę organizacji oraz podtrzymuje jej zdolności adaptacyjne.

Zasoby materialne i niematerialne, którymi dysponują mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają istotną rolę w przebiegu ich procesów rozwojowych. Oprócz ich poziomu ważna jest jednak również jakość zasobów, którymi dysponują te podmioty. Może być ona oceniana przez pryzmat określonych, strategicznych właściwości, rozpatrywanych na gruncie teorii zasobowej firmy, czemu poświęcono kolejny podrozdział pracy.

2.3. Strategiczne właściwości zasobów w procesach rozwojowych przedsiębiorstw

Strategiczne cechy zasobów stanowią oś teorii zasobowej firmy, która nakierowana jest na wyjaśnienie interakcji zachodzących pomiędzy kategorią zasobów oraz procesami rozwojowymi rozpatrywanymi przede wszystkim przez pryzmat wyników rynkowych oraz poziomu konkurencyjności i przewagi

¹⁴³ K. Szymańska, Kulturowy kontekst zarządzania, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Podstawy zarządzania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 190.

¹⁴⁴ I. Świętek-Barylska, Zarządzanie przez wartości jako podstawa trwania i rozwoju organizacji – teoria i praktyka, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 598, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 58/2010, s. 572.

¹⁴⁵ D. Kosiorek, Kultura doskonałości w zarządzaniu jakością, [w:] Flaszeńska S., Lachiewicz S., Nowicki M. (red.), Społeczne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 216.

konkurencyjnej przedsiębiorstw. Teoria ta określana jest również **jako podejście zasobowe**¹⁴⁶ (RBV – Resource-Based View¹⁴⁷) i rozpatrywana jest przede wszystkim na gruncie subdyscypliny zarządzania strategicznego firmą.

Fundamentów dla powstania i rozwoju teorii zasobowej firmy należy poszukiwać przede wszystkim w pracach J.A. Schumpetera¹⁴⁸ oraz E.T. Penrose¹⁴⁹. J.A. Schumpeter jako podstawę rozwoju firmy uczynił innowacje, które powstają w dynamicznym procesie nowych kombinacji zasobów (środków produkcji). Ich wykorzystanie prowadzi do kreatywnego zaburzenia równowagi w systemie gospodarczym organizacji stanowiąc główny czynnik budowy przewagi konkurencyjnej w rywalizacji rynkowej. E.T. Penrose wykraczała natomiast poza postrzeganie podmiotu gospodarczego przez pryzmat administracyjny, jego konstrukcję upatrując przede wszystkim jako konfigurację zasobów materialnych i niematerialnych (głównie ludzkich). W jej ujęciu rozwój i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa zależne są jednak nie tyle od zakresu posiadanych zasobów, ale przede wszystkim od ich różnorodności i stosowania bardziej użytecznych sposobów wykorzystania¹⁵⁰. W kolejnych latach koncepcję zasobową firmy w znacznym stopniu rozwinęły prace takich autorów, jak: J.B. Barney¹⁵¹, M.A. Peteraf¹⁵², G. Hamel i C.K. Prahalad¹⁵³ czy R.M. Grant¹⁵⁴.

Teoria zasobowa koncentruje się na wyjaśnieniu przyczyn osiągania ponadprzeciętnych wyników rynkowych oraz zajmowania wyjątkowej pozycji konkurencyjnej opartej na trwałej przewadze poprzez koncentrację na znaczeniu **wewnętrznych czynników rozwoju firmy** (zasobów), którym nadaje pierwszeństwo przez determinantami zewnętrznymi. W ujęciu ogólnym wskazuje, iż pozycja konkurencyjna i wyniki rynkowe przedsiębiorstw są odzwierciedleniem konfiguracji posiadanych, odpowiednio dobranych

¹⁴⁶ M. Kunasz, Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii, „Gospodarka Narodowa”, nr 10/2006, s. 38.

¹⁴⁷ Za autora nazwy tego podejścia uznaje się B. Wernerfelt, zob.: B. Wernerfelt, A Resource-Based View of the Firm, „Strategic Management Journal”, vol. 5, nr 2/1984, s. 171-180. Artykuł ten jest jednocześnie jedną z najbardziej cytowanych publikacji w naukach ekonomicznych. Według bazy Google Scholar została zacytowana ponad 25.000 razy.

¹⁴⁸ J.A. Schumpeter, The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, 1934.

¹⁴⁹ E.T. Penrose, The Theory of Growth of the Firm, Basil Blackwell, Oxford 1953.

¹⁵⁰ J.T. Mahoney, J.R. Pandian, The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, „Strategic Management Journal”, vol. 13, nr 5/1992, s. 363-380; O. Akio, The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm, „Ritsumeikan International Affairs”, vol. 3/2005, s. 125-150.

¹⁵¹ J.B. Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, „Journal of Management”, vol. 17, nr 1/1991, s. 99-120.

¹⁵² M.A. Peteraf, The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, „Strategic Management Journal”, vol. 14, nr 3/1993, s. 179-191.

¹⁵³ G. Hamel, C.K. Prahalad, The Core Competence of the Corporation, „Harvard Business Review”, vol. 68, nr 3/1990, s. 79-91.

¹⁵⁴ R.M. Grant, The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations, „California Management Review”, vol. 33, nr 3/1991, s. 114-135.

i rozwiniętych, kontrolowanych i właściwie wykorzystywanych zasobów (a także umiejętności)¹⁵⁵. Stanowi ona swoistą opozycję wobec rozwijanej w latach 80. XX wieku szkoły pozycyjnej zarządzania strategicznego, w ramach której to środowisko zewnętrzne firmy stanowi punkt wyjścia i główne kryterium dla realizacji działań strategicznych firmy¹⁵⁶. W jej ramach rozpatrywano głównie relacje i powiązania firmy z otoczeniem, co widać szczególnie w koncepcji oceny atrakcyjności sektora metodą 5 sił konkurencji wg M. Portera¹⁵⁷.

Podejście zasobowe jest natomiast charakterystyczne dla dorobku szkoły **zasobów, umiejętności i uczenia się**¹⁵⁸ w ramach subdyscypliny zarządzania strategicznego. W swoich założeniach przesuwają mocno nacisk prowadzonych rozważań do wnętrza organizacji, przywracając zainteresowanie zasobami, umiejętnościami oraz kompetencjami. Rozpatruje podmiot gospodarczy jako unikalną konfigurację wyjątkowych zasobów, które pozwalają na odróżnianie go od konkurentów działających na rynku. Podkreśla jednocześnie znaczenie wykorzystania dostępnych, wartościowych zasobów i specyficznych umiejętności (jak również kluczowych kompetencji) w celu zapewnienia przewagi konkurencyjnej i realizacji procesów rozwojowych przedsiębiorstw¹⁵⁹.

Mimo, iż podejście zasobowe koncentruje się na wnętrzu organizacji, to jednak uwzględnia w swoich założeniach również ich środowisko zewnętrzne, które nie tylko jest źródłem zasobów, ale przede wszystkim pozwala oceniać skuteczność ich wykorzystania i jest podstawowym weryfikatorem ich strategicznych charakterystyk¹⁶⁰.

Pomimo szeregu uwag krytycznych¹⁶¹ teoria zasobowa firmy formułuje również szereg wartościowych wniosków dla procesów rozwojowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. W podejściu tym podkreśla się bowiem rolę zasobów niematerialnych, opartych najczęściej na wiedzy lub posiadających charakter intelektualny, zakorzenionych w znacznym stopniu w kulturze, normach i wartościach danej organizacji¹⁶². W przypadku firm sektora MSP jako

¹⁵⁵ A. Glińska-Neweś, B. Godziszewski, Zarządzanie zasobami, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 425-426.

¹⁵⁶ A. Zakrzewska-Bielawska, Strategia przedsiębiorstwa, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 192.

¹⁵⁷ M.E. Porter, Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 2010.

¹⁵⁸ K. Oblój, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 1999, s. 83-99.

¹⁵⁹ J. Niemczyk, Filozofie i szkoły strategii, [w:] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa 2009, s. 17.

¹⁶⁰ E. Urbanowska-Sojkin, Skutki wyzwań otoczenia dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, „Studia OeconomicaPosnaniensia”, vol. 2, nr 11(272)/2014, s. 174.

¹⁶¹ W. Czakon, Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle, „Przegląd Organizacji”, nr 4/2010, s. 8-12.

¹⁶² J. Borowski, Teoria przedsiębiorstwa w świetle teorii ekonomii i zarządzania, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 3(63)/2013, s. 89.

kluczowa kompetencja jest traktowana na przykład orientacja przedsiębiorcza¹⁶³, która w powiązaniu z pozostałymi zasobami (przede wszystkim opartymi na wiedzy), pełni rolę istotnego moderatora procesów wzrostowych tych podmiotów¹⁶⁴. Pomimo immanentnych ograniczeń zasobowych, rolę tego podejścia podkreśla się nawet w przypadku firm najmniejszych, zwracając szczególnie uwagę na znaczenie zasobów niematerialnych w zapewnieniu długoterminowej zdolności do ich przetrwania i rozwoju¹⁶⁵.

Przewaga konkurencyjna na gruncie teorii zasobowej firmy rozumiana jest jako wynik zastosowania przez firmę charakterystycznych dla niej oraz wyjątkowo skutecznych instrumentów konkurowania. Wiąże się ona jednocześnie blisko z rozwojem przedsiębiorstwa. Jest bowiem wynikiem zdolności świadomego identyfikowania, wdrażania, rozwoju, ochrony i czerpania korzyści z unikatowych zasobów oraz umiejętności posiadanych przez firmę, które będąc poszukiwane i cenione na rynku, nie są dostępne w takim samym zakresie innym konkurentom. Zdolności te są krytycznym czynnikiem sukcesu stanowiąc podstawę procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości rynkowych w większym stopniu niż konkurenci. Efektem tego jest większy potencjał rozwoju oraz większa wartość firmy w ocenie interesariuszy. Ponadto przewaga konkurencyjna daje wiele dodatkowych szans na rozwój, pozwalając np. budować infrastrukturę, czy generować bazę dla dalszych procesów wzrostu¹⁶⁶.

Z drugiej strony sprawność różnego rodzaju działań rozwojowych podejmowanych przez firmę jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Jest ona bowiem rezultatem wielu konkurencyjnych działań, które wykonywane są w ramach poszczególnych ogniw łańcucha wartości: produkcji, marketingu czy sprzedaży. Działania te mogą obejmować np. projektowanie produktu, zaopatrzenie, marketing, czy usługi posprzedażowe, a każde z nich ma wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz osiąganę przez niego wyniki rynkowe, które mogą służyć jako **miara przebiegu procesów rozwojowych firmy**. W literaturze formułuje się wiele propozycji oceny tych złożonych procesów, najczęściej postulując uwzględnienie zarówno mierników ilościowych (głównie finansowych) oraz jakościowych (pozafinansowych)¹⁶⁷, co jest charakterystyczne dla koncepcji zintegrowanego podejścia do rozwoju

¹⁶³ J. Ferreira, S. Azevedo, Entrepreneurial Orientation as a Main Resource and Capability on Small Firm's Growth, "Munich Personal RePEc Archive", Working Paper, nr 5682/2007.

¹⁶⁴ L. Cassia, T. Minola, Hyper-Growth of SMEs. Toward a Reconciliation of Entrepreneurial Orientation and Strategic Resources, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research", vol. 18, nr 2/2012, s. 179-197.

¹⁶⁵ F. Kelliher, L. Reinl, A Resource-Based View of Micro-Firm Management Practice, "Journal of Small Business and Enterprise Development", vol. 16, nr 3/2009, s. 521-532.

¹⁶⁶ A. Adamik, M. Matejun, Przewaga konkurencyjna w praktyce gospodarczej biur rachunkowych, [w:] Nogalski B., Rybicki J. (red.), Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 34.

¹⁶⁷ G.B. Murphy, J.W. Trailer, R.C. Hill, Measuring Performance in Entrepreneurship Research, "Journal of Business Research", vol. 36, nr 1/1996, s. 15-23; A. Aragón-Sánchez, G. Sánchez-Marín, Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs, "Journal of Small Business Management", vol. 43, nr 3/2005, s. 287-308.

przedsiębiorstwa. Jako przykładowe mierniki oceny rozwoju przedsiębiorstwa uwzględniające jednocześnie jego pozycję konkurencyjną i poziom przewagi rynkowej można wymienić w sferze ilościowej: wysokość obrotów firmy, zwrot z inwestycji w stosunku do zainwestowanego kapitału, czy udział w rynku, natomiast w sferze jakościowej: zdolność do wprowadzania innowacyjnych produktów i usług, poziom pracy zespołowej, wydajność pracowników, jakość produktów i usług, czy zakres zaangażowania w sferę społecznej odpowiedzialności firmy, w tym troskę o środowisko naturalne.

W ramach teorii zasobowej firmy fundamentalnego znaczenia dla przebiegu procesów rozwojowych firmy i budowania jej przewagi konkurencyjnej nabiera nie tyle poziom posiadanych, czy kontrolowanych zasobów, ale przede wszystkim **specyficzne, strategiczne cechy**, w głównym stopniu decydujące o ich unikalnym charakterze.

E. Urbanowska-Sojkin¹⁶⁸ zwraca uwagę na trzy podstawowe właściwości zasobów determinujące sprawność strategiczną: produktywność, wyłączność i innowacyjność. Produktywne wykorzystanie zasobów prowadzi do osiągania ponadprzeciętnych wyników poprzez obniżenie kosztów jednostkowych i na tej bazie osiąganie długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Prawo wyłączności i dyspozycyjności wyłącznej zasobów pozwala na uzyskanie renty monopolistycznej, natomiast innowacyjność jest podstawowym źródłem tworzenia atrakcyjnej wartości dla klientów.

Zdaniem M. Bratnickiego¹⁶⁹ pożądane, strategiczne cechy zasobów kształtujące siłę i budujące trwałość przewagi konkurencyjnej posiadane przez firmę, powinny być lepsze niż te, którymi dysponują konkurenci, podatne na organizacyjne wykorzystanie oraz uosabiane przez uczestników organizacji. Ważne też, by były cenne, rzadkie, kosztowne do naśladowania, trwałe, niepodatne na substytucję oraz skodyfikowane, co w znacznym stopniu ma ułatwić kierownictwu i pracownikom dostęp do zasobów.

J. Barney¹⁷⁰ w swojej koncepcji zwraca natomiast uwagę, iż fundament sukcesu rozwojowego firmy i budowy trwałej przewagi konkurencyjnej stanowią 4 strategiczne cechy zasobów rozpatrywane **w ramach modelu VRIN** obejmującego¹⁷¹: (1) wartość strategiczną (V – valuable); (2) rzadkość

¹⁶⁸ E. Urbanowska-Sojkin, Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa, „Zarządzanie i Finanse”, vol. 11, nr 4/2013, cz. 1, s. 389-402.

¹⁶⁹ M. Bratnicki, Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 62.

¹⁷⁰ J.B. Barney, Firm Resources and Sustained..., dz. cyt., s. s. 99-120.

¹⁷¹ J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005, s. 148-155; T. Gospodarek, Zarządzanie strategiczne – kierunki rozwoju a ontologia, [w:] Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, tom 22, nr 2/2013, s. 25; S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym, [w:] Adamik A. (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 224-225; R. Krupski, Cechy zasobów strategicznych. Teoria i badania empiryczne, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, tom 29, nr 4/2014, s. 5-12.

strategiczną (R – rare); (3) niepowtarzalność (I – inimitable) oraz (4) niezastępowalność (N – non-substitutable).

Wartość strategiczna oznacza, że zasoby muszą umożliwić wytwarzanie niepowtarzalnych (wyjątkowych w skali rynkowej) produktów/usług dostarczających unikatową wartość dla klienta. Cecha ta wiąże się także z oceną zasobów oraz umiejętności przedsiębiorstwa z punktu widzenia ich przydatności do podejmowania reakcji na powstające w otoczeniu możliwości, jak i zagrożenia. **Rzadkość strategiczna** wartościuje natomiast unikalny charakter zasobu będącego w dyspozycji przedsiębiorstwa w porównaniu do zasobów, jakie posiadają konkurenci. Rzadkie zasoby nie są powszechnie dostępne na rynku i nie są łatwo osiągalne dla innych podmiotów. Cecha ta widoczna jest bardzo wyraźnie przez interesariuszy firmy, świadczy więc o pozycji konkurencyjnej i wizerunku rynkowym danej firmy. Nadwyżka osiągnięta przez przedsiębiorstwo dzięki wykorzystaniu rzadkich zasobów i umiejętności określana jest jako renta ricardiańska i stanowi istotne źródło generowania ponadprzeciętnej rentowności¹⁷². Należy jednocześnie zwrócić uwagę, iż jednocześnie wartościowe i powszechne zasoby oraz umiejętności są źródłem równych szans konkurentów, natomiast jednocześnie wartościowe i rzadkie/unikalne zasoby oraz umiejętności są źródłem tworzenia przewagi konkurencyjnej dysponenta tych zasobów.

Kolejną cechę wyróżnioną w modelu VRIN stanowi **niepowtarzalność zasobów**, która wskazuje na trudność ich imitacji rozpatrywaną przez pryzmat potencjalnej możliwości skopiowania, powielenia lub wytworzenia przez konkurentów. Cecha ta w kluczowym stopniu wpływa na trwałość przewagi konkurencyjnej oraz możliwość realizacji procesów rozwojowych w dłuższym okresie. Przewaga rynkowa może bowiem trwać do momentu, w którym konkurenci nie będą w stanie wytworzyć imitacji danego zasobu. Rozwinięciem tej cechy jest niezawłaszczalność, która oznacza, że korzyści i zyski z zasobów, którymi dysponuje firma nie mogą zostać przechwycone (zawłaszczone) przez konkurentów. Czwartą cechę strategiczną stanowi **niezastępowalność**, która związana jest z oceną występowania na rynku pewnych substytutów, zamienników zasobowych, które pozwalałyby konkurentom na uzyskanie takich samych korzyści (rozwiązań), jakie uzyskuje firma dzięki wykorzystaniu swoich unikalnych zasobów. Nawet bowiem jeżeli dany zasób jest niepowtarzalny (nie jest imitowalny), to zawsze istnieje ryzyko znalezienia na rynku rozwiązań alternatywnych i możliwość zastąpienia go. Stąd szerszy kontekst analizy niezastępowalności sprowadza się do oceny, czy konkurenci mają możliwość uzyskania korzyści i wykorzystania rozwiązań charakterystycznych dla naszych zasobów poprzez zastosowanie określonych zamienników i substytutów.

Specyfika strategicznych cech zasobów wskazuje, iż trudno je odnosić do zasobów materialnych, które z reguły są dość powszechnie dostępne na rynku,

¹⁷² J. Niemczyk, Ujęcia zarządzania strategicznego z perspektywy renty ekonomicznej, [w:] Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, tom 22, nr 2/2013, s. 78.

a ich użyteczność może być zastępowana szeregiem zamienników i substytutów. Z tego powodu cechy te są charakterystyczne przede wszystkim dla zasobów niematerialnych, w tym głównie dla wiedzy, która z reguły spełnia wszystkie właściwości postulowane w modelu VRIN¹⁷³.

Wraz z rozwojem teorii zasobowej J.B. Barney zaproponował rozwinięcie koncepcji VRIN w **kierunku modelu VRIO**¹⁷⁴, który akcentuje nowe kryteria oceny strategicznych cech zasobów z punktu widzenia określonych zdolności organizacyjnych¹⁷⁵. Model ten pozwala oceniać poziom wykorzystania potencjału zasobowego łącząc perspektywę ilości zasobów z ich jakością, przy jednoczesnym uwzględnianiu efektywnego generowania wartości w dłuższym okresie. Składa się on z czterech głównych kryteriów sformułowanych w postaci określonych pytań¹⁷⁶:

1. Czy firma jest w stanie wykorzystać możliwości bądź zneutralizować zagrożenie zewnętrzne z pomocą analizowanych zasobów? – pytanie to związane jest z wartością strategiczną zasobów (V – question of value),
2. Czy dostęp do zasobów bądź umiejętności pozostaje w rękach stosunkowo nielicznych? – pytanie to odnosi się do rzadkości strategicznej zasobów (R – question of rarity),
3. Czy posiadany zasób jest trudny do naśladowania bez znaczących nakładów kapitału oraz włożonego trudu, aby można go skopiować bądź zastąpić podobnym? – pytanie to dotyczy niepowtarzalności zasobów (I – question of imitability),
4. Czy przedsiębiorstwo jest odpowiednio zorganizowane, gotowe i zdolne do wykorzystania zasobów bądź oferowanych przez nie możliwości? – pytanie to odnosi się do poziomu zorganizowania firmy (O – question of organization).

W modelu VRIO pojawiło się dodatkowe kryterium rozpatrujące poziom zorganizowania firmy w kontekście zdolności do podejmowania działań mających na celu wykorzystanie zasobów oraz umiejętności dla realizacji procesów rozwojowych i budowania przewagi konkurencyjnej. Kryterium to odnosi się więc do analizy i oceny rozwiązań organizacyjnych firmy z punktu widzenia (1) poziomu eksploatacji zasobów (pełne / niepełne wykorzystanie zasobów) oraz (2) uzyskania korzyści wynikających z wykorzystania zasobów (duże/małe korzyści z wykorzystania zasobów).

Strategiczne cechy wraz z poziomem zasobów stanowią główną oś budowania **potencjału zasobowego współczesnych przedsiębiorstw**, rozpatrywanego nie tyle przez pryzmat ilości i dostępności zasobów, ale przede wszystkim z punktu widzenia ich jakości i specyfiki rynkowej oraz przydatności

¹⁷³ R.M. Grant, Toward a knowledge-based theory of the firm, "Strategic Management Journal", vol. 17 (Winter Special Issue)/1996, s. 109-122.

¹⁷⁴ J.B. Barney, W.S. Hesterly, Strategic management and competitive advantage, Pearson, New Jersey 2010, s. 68-86.

¹⁷⁵ J.B. Barney, D.N. Clark, Resource-based theory. Creating and sustaining competitive advantage, Oxford University Press, New York 2007, s. 69-73.

¹⁷⁶ T. Gospodarek, Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, s. 317.

do realizacji procesów rozwojowych oraz kształtowania pozycji konkurencyjnej podmiotu. Dotyczy to również mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. R.W. Griffin¹⁷⁷ zwraca uwagę, iż w przypadku tych podmiotów kluczowego znaczenia nabiera właściwe zarządzanie zasobami, a wszelkie błędy w tej sferze mogą mieć znacznie bardziej negatywne oddziaływanie na małą firmę, niż w przypadku dużych przedsiębiorstw. Również wyniki badań R. Krupskiego wskazują, iż podejście zasobowe odgrywa istotną rolę w procesach zarządzania rozwojem firm sektora MSP¹⁷⁸. Powyższe rozważania prowadzą wprost do sformułowania następującej hipotezy badawczej:

Hipoteza H1: Poziom i strategiczne cechy zasobów odgrywają istotną rolę w procesach rozwojowych firm sektora MSP, przy czym wpływ ten dotyczy w większym stopniu zasobów niematerialnych niż materialnych.

Należy jednocześnie zwrócić uwagę, iż założenia koncepcyjne modeli VRIN/VRIO charakteryzują się określonymi ograniczeniami, do których można zaliczyć¹⁷⁹: (1) istotne oddziaływanie czynników zewnętrznych oraz (2) paradoks imitowalności. Pierwsze ograniczenie związane jest z charakterem **zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa**. Mała przewidywalność, a jednocześnie duża złożoność i dynamika tych zmian sprawia, że następują znaczne wahania wartości zasobów oraz umiejętności posiadanych przez firmę. Spowodowane to może być nagle pojawiającymi się szansami oraz zagrożeniami z otoczenia. W rezultacie może pojawić się np. konieczność natychmiastowego wprowadzenia nowych technologii oraz odpowiedniego reagowania m.in. na czynniki społeczne, czy polityczne.

Drugie ograniczenie związane jest natomiast z postawami menedżerów w procesie kształtowania potencjału zasobowego firmy. **Paradoks imitowalności** oznacza, że im mniej kosztowne jest rozwijanie własnych zasobów bądź pozyskiwanie ich na zewnątrz w celu wzmocnienia przewagi konkurencyjnej, tym mniej prawdopodobny jest fakt, iż zasoby te będą stanowiły źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. Dzieje się tak dlatego, że jeśli jakaś firma ma możliwość tworzenia lub pozyskiwania zasobów przy relatywnie niskich kosztach, to zwiększa to prawdopodobieństwo imitacji tych zasobów przez inne przedsiębiorstwo i w rezultacie niwelowanie przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie¹⁸⁰.

Teoria zasobowa firmy koncentruje się na wartościowaniu zasobów z punktu widzenia występowania określonych, strategicznych cech budujących przewagę

¹⁷⁷ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2002, s. 732.

¹⁷⁸ R. Krupski, Rozwój małych i średnich firm w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 21-25.

¹⁷⁹ S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, Organizacja z perspektywy zasobów..., dz. cyt., s. 248.

¹⁸⁰ J. Rokita, Zarządzanie strategiczne..., dz. cyt., 156-157.

konkurencyjną przedsiębiorstw, w tym również firm sektora MSP. W celu zwiększenia jej praktycznej użyteczności niezbędne jest jednak wskazanie określonych sposobów budowania potencjału pozwalającego zarówno na odpowiednie kształtowanie poziomu zasobów, jak również rozwój strategicznych cech zasobów i w konsekwencji intensyfikację procesów rozwojowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Jedną z takich propozycji stanowi koncepcja zdolności dynamicznych, której poświęcono kolejny podrozdział pracy.

2.4. Pojęcie i rodzaje zasobowych zdolności dynamicznych w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP

Jedną z metod skutecznego budowania potencjału zasobowego współczesnych przedsiębiorstw, w tym firm sektora MSP, jest koncepcja zdolności dynamicznych, za której twórców i głównych przedstawicieli uznaje się D. Teece i G. Pisano¹⁸¹. W ujęciu ogólnym definiują oni zdolności dynamiczne jako umiejętność integracji, budowania oraz rekonfiguracji zasobów przedsiębiorstwa **w szybko zmieniającym się otoczeniu**¹⁸², które charakteryzuje się następującymi właściwościami¹⁸³:

- wysoką niepewnością i niską wariantowością oraz przewidywalnością procesów decyzyjnych,
- znaczną rotacją firm na rynku oraz intensywnymi zmianami zakresu branżowego i rynkowego prowadzonej działalności,
- występowaniem silnych zmian w strukturze segmentowej klientów oraz ich potrzebach i upodobaniach,
- rosnącą częstotliwością i siłą interakcji zachodzących pomiędzy otoczeniem a przedsiębiorstwami.

Mimo, iż otoczenie takie pozornie stwarza mniej korzystne warunki dla rozwoju i wzrostu podmiotów gospodarczych, wyniki licznych badań wskazują na pozytywną relację pomiędzy zmiennością (a nawet antagonistycznym nastawieniem) środowiska zewnętrznego oraz wynikami rynkowymi przedsiębiorstw¹⁸⁴. W przypadku firm sektora MSP dużą rolę odgrywa tu orientacja przedsiębiorcza, elastyczność działania oraz zdolność proaktywnego

¹⁸¹ D. Teece, G. Pisano, The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction, "Industrial and Corporate Change", vol. 3, nr 3/1994, s. 537-556.

¹⁸² D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, Dynamic Capabilities and Strategic Management, „Strategic Management Journal”, vol. 18, nr 7/1997, s. 509-533.

¹⁸³ M. Rafało, Zarządzanie dynamiczne – podejście wielowymiarowe, „Economics and Management”, nr 1/2013, s. 68-69.

¹⁸⁴ A.M. Moreno, J.C. Casillas, Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 32, nr 3/2008, s. 512-513.

kształtowania procesów rozwojowych i działań rynkowych¹⁸⁵. Cechy te, wpisujące się w jakościową specyfikę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw stanowią bazę dla zalecanego w tych warunkach **podejścia dynamicznego**, nakierowanego na aktywne dostosowywanie się do turbulencji otoczenia poprzez zwiększanie szybkości reakcji na zmiany, antycypowanie przyszłych warunków funkcjonowania oraz poszukiwanie rutynowych rozwiązań zwiększających sprawność działania¹⁸⁶. Jego celem powinno być zwiększenie potencjału budowy i utrzymywania przewagi konkurencyjnej w warunkach silnej konkurencji¹⁸⁷, a do podstawowych cech takiego podejścia można zaliczyć¹⁸⁸:

- perspektywę konkurencyjności opartej na zasobach,
- strukturę nośną w postaci zmian zewnętrznych i wewnętrznych wywoływanych reaktywnie lub proaktywnie,
- wartości w postaci orientacji przedsiębiorczej odzwierciedlającej proaktywność, autonomię, podejmowanie ryzyka, agresywność rynkową, a także innowacyjność,
- środki, tzn. aktywność przedsiębiorczą oznaczającą poszukiwanie szans, ich oszacowywanie i eksploatację za pomocą pozyskiwania i rekonfigurowania oraz wprowadzanie nowych kombinacji zasobów,
- rezultaty w postaci zmian rentowności, zaspokojenia potrzeb klientów, pozycji konkurencyjnej na przeobrażających się rynkach oraz innowacji jako podstawy przyszłości organizacji.

Ważnym składnikiem tego modelu są także **zasobowe zdolności dynamiczne organizacji**, dzięki którym zasoby są skutecznie pozyskiwane, rekonfigurowane i odnawiane oraz prowadzone jest ustawiczne poszukiwanie szans, ich szacowanie i wykorzystywanie w procesach rozwojowych przedsiębiorstwa. Mają one charakter strategiczny z punktu widzenia procesów rozwojowych przedsiębiorstwa i w tym aspekcie odróżniają się od tzw. zdolności zwykłych (operacyjnych), pozwalających na prowadzenie bieżącej działalności, przyczyniających się m.in. do poprawy jakości istniejących

¹⁸⁵ L. Alpan, C. Yilmaz, N. Kaya, Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs. Performance Implications and an Empirical Investigation, "International Small Business Journal", vol. 25, nr 2/2007, s. 152-172; M. Arief, A. Thoyib, A. Sudiro, F. Rohman, The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance through Strategic Flexibility: A Study on the SMEs Cluster in Malang, "Journal of Management Research", vol. 5, nr 3/2013, s. 44-62.

¹⁸⁶ P. Tomski, Paradigmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie”, nr 1/2011, s. 8.

¹⁸⁷ I. Penc-Pietrzak, Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 229/2015, s. 146.

¹⁸⁸ M. Bratnicki, Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3/2011, s. 38.

procesów i produktów firmy oraz zapewniających jej przeżycie w krótkim okresie.¹⁸⁹

Zasobowe zdolności dynamiczne są różnie definiowane w literaturze. Szerokiego przeglądu tych propozycji dokonują G. Di Stefano, M. Peteraf i G. Verona, którzy rozszerzając wcześniejsze badania prowadzone m.in. przez I. Bareto¹⁹⁰, wskazują na 5 zasadniczych obszarów kształtujących debatę nad merytorycznym zakresem tej koncepcji¹⁹¹.

Pierwszy obszar obejmuje **naturę zdolności dynamicznych** i stanowi podstawę do dyskusji na temat stopnia ich obserwowalności w procesie zarządzania. Część definicji podkreśla bowiem utajony charakter zdolności dynamicznych, akcentując ich związek z działaniami organizacyjnymi, które są możliwe do urzeczywistnienia w określonej sytuacji. W tym kontekście zdolności dynamiczne utożsamiane są z umiejętnościami organizacyjnymi oraz narzędziami inicjującymi aktywność firmy w zakresie przekształceń zasobowych¹⁹². Ich latentny charakter wynika z braku możliwości ich bezpośredniej obserwowalności do czasu urzeczywistnienia w organizacji. Z drugiej strony w ujęciach definicyjnych zdolności dynamiczne są czasem traktowane jako działania procesowe lub rutynowe¹⁹³, co wskazuje na ich większy poziom konkretyzacji operacyjnej i występowanie w formie obserwowalnej dla uczestników organizacji.

Niezależnie od poziomu obserwowalności, zasobowe zdolności dynamiczne związane są z inicjowaniem i przebiegiem określonych aktywności w przedsiębiorstwie. Kolejne obszary dyskusji w zakresie definicji tego pojęcia wskazują na różne spojrzenia na specyfikę podmiotową i przedmiotową tych działań i obejmują kolejno:

- zróżnicowanie podmiotów inicjujących działanie, wśród których wymienia się (1) kierownictwo firmy lub (2) organizację jako całość,
- różnice w przebiegu działania, w ramach których definicje wskazują, iż zdolności dynamiczne przyczyniają się (1) do modyfikacji istniejącej bazy zasobowej lub (2) do tworzenia nowego potencjału zasobowego firmy,
- przedmiot, na który skierowane jest działanie, co obejmuje (1) zasoby (często wymienia się tu również kompetencje) przedsiębiorstwa albo (2) szanse lub okazje rynkowe,

¹⁸⁹ A. Wójcik-Karpacz, Zdolności dynamiczne jako przedmiot eksploracji naukowej zarządzania strategicznego, [w:] Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, tom 22, nr 2/2013, s. 262-263

¹⁹⁰ I. Bareto, Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future, „Journal of Management”, vol. 36, nr 1/2010, s. 256-280.

¹⁹¹ G. Di Stefano, M. Peteraf, G. Verona, The Organizational Drivetrain: a Road to Integration of Dynamic Capabilities Research, „The Academy of Management Perspectives”, vol. 28, nr 4/2014, s. 307-327.

¹⁹² P. Kale, H. Singh, Managing Strategic Alliances: What do We Know Now, and Where do We Go from Here? „Academy of Management Perspectives”, vol. 23, nr 3/2007, s. 45-62.

¹⁹³ J.A. Aragon-Correa, S. Sharma, A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy, „Academy of Management Review”, vol. 28, nr 1/2003, s. 71-88.

- cele działania, które mogą obejmować: (1) adaptację do zmieniających się warunków, (2) budowanie ponadczasowej konkurencyjności, (3) osiąganie przewagi konkurencyjnej lub wyższej efektywności albo (4) korzyści wynikające z renty zasobowej.

Przedstawione różnice w charakterystyce zasobowych zdolności dynamicznych wskazują na szeroki zakres merytoryczny tej koncepcji, a jednocześnie na relatywną elastyczność jej dopasowania do kontekstowych warunków organizacyjnych. Synteza tych rozważań wskazuje, iż zdolności dynamiczne mają charakter celowy, nakierowany na aktywne i transformacyjne rozwijanie zasobów w procesach rozwojowych przedsiębiorstw. Wskazuje to na znaczny możliwość wykorzystania tej koncepcji w zakresie rozwijania i wzmacniania potencjału zasobowego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, który z jednej strony wyraża się poziomem dostępnych zasobów, natomiast z drugiej strony odzwierciedla ich jakość wyrażoną oceną strategicznych cech zasobowych rozpatrywanych zgodnie z modelem VRIO/VRIN. Prowadzi to wprost do sformułowania kolejnych dwóch hipotez badawczych:

Hipoteza H2: Zdolności dynamiczne odgrywają pozytywną i istotną rolę w kształtowaniu poziomu zasobów firm sektora MSP.

Hipoteza H3: Zdolności dynamiczne odgrywają pozytywną i istotną rolę w kształtowaniu strategicznych cech zasobów firm sektora MSP.

Analizując poszczególne rodzaje zasobowych zdolności dynamicznych, można wśród nich wyróżnić trzy określone kategorie wyrażające dynamiczny charakter działań skierowanych na procesy rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw.

Pierwszą kategorię stanowią zdolności związane z **pozyskiwaniem zasobów**. Są one nakierowane na zwiększanie potencjału zasobowego firmy w oparciu o możliwości wynikające z warunków środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Istotnym warunkiem jest tutaj efektywna i skuteczna koordynacja wewnętrzna oraz integracja posiadanych dotychczas zasobów w celu stworzenia bazy dla pozyskiwania nowych środków. Należy ponadto przygotować odpowiednie procedury organizacyjne, które pozwalają na gromadzenie, przetwarzanie i upowszechnianie informacji zapewniających łączność firmy z jej interesariuszami, w tym przede wszystkim klientami i dostawcami¹⁹⁴. Do tej kategorii można zaliczyć zdolności obejmujące identyfikację oraz ocenę okazji i zagrożeń rynkowych, co pozwala na rozpoznanie potencjału rynku z punktu widzenia zakresu i kosztów pozyskiwania zasobów. Ważne są tu także umiejętności w zakresie nabywania i przejmowania zasobów, zdeterminowane z jednej strony dotychczasową bazą

¹⁹⁴ D.A. Garvin, Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge, The Free Press, New York 1988, s. 204.

zasobową, natomiast z drugiej strony pozwalające na bezpośrednie wykorzystanie korzyści wynikających ze zidentyfikowanych okazji. Rozwinięcie stanowią jednocześnie zdolności do szybkiego mobilizowania zasobów poprzez wykorzystanie okazji rynkowych.

Druża kategoria obejmuje zdolności związane z **transformacją posiadanych zasobów**. Wyzwania dynamicznego otoczenia stawiają przedsiębiorstwom istotne wymagania w zakresie przekształceń wewnętrznych i rekonfiguracji strukturalnych zasobów. Zmiany powinny zakładać uzyskiwanie wysoko opłacalnych efektów przy ograniczonych kosztach implementacji i opierać się na te mogą być dość kosztowne, a więc firma powinna opracowywać swoje procesy opierając się na zmianach wysoko opłacalnych natomiast z niskim kosztem wprowadzenia. Zdolności te zależą w znacznym stopniu od precyzyjnej analizy i oceny środowiska wewnętrznego i zewnętrznego oraz szybkości zmian rekonfiguracyjnych i transformacyjnych, wyprzedzających konkurentów rynkowych. Mogą być wspierane m.in. poprzez decentralizację, autonomię oraz sojusze zawierane z partnerami rynkowymi¹⁹⁵. Do tej kategorii można zaliczyć zdolności rekonfiguracji zasobów i adaptacji firmy do zmieniających się warunków poprzez wprowadzanie zmian w strukturze i zakresie prowadzonej działalności, jak również zdolność do wzmacniania i rozszerzania bazy zasobowej w zależności od aktualnych i przyszłych potrzeb. W ramach tej kategorii ważna staje się także ciągła odnowa bazy zasobowej firmy zgodnie z aktualnymi trendami rynkowymi w sferze nauki, technologii i techniki.

Trzecia kategoria obejmuje natomiast zdolności związane z **konfiguracją i koordynacją zasobów**. Umiejętności te wiążą się z nastawieniem na określoną ko-specjalizację zasobów, generującą wyjątkową wartość strategiczną poprzez swoje specyficzne połączenie. Przykładem może być wzajemne uzupełnianie się i wzmacniania zasobów ludzkich oraz technicznych, które poprzez kreatywne wykorzystanie pozwalają na tworzenie nowego potencjału zasobowego o silnie rozwiniętych cechach strategicznych. Taka ko-specjalizacja staje się zatem znacznie bardziej wartościowa w określonej kombinacji niż w pojedynczym układzie w rezultacie pozwalając firmie realizację procesów rozwojowych i budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁹⁶. Rozwinięcie tej zdolności stanowi orkiestracja zasobów strategicznych, która odwołuje się do kierowniczego poszukiwania, selekcji oraz konfiguracji zasobów oraz zdolności. Jej celem jest synergiczna konfiguracja zasobów, która w całości jest bardziej cenna niż suma poszczególnych części¹⁹⁷. Do tej kategorii można zaliczyć zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów pozwalającej na realizację strategicznych

¹⁹⁵ D.J. Teece, Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, „Strategic Management Journal”, vol. 28, nr 13/2007, s. 1319-1350.

¹⁹⁶ S. Douma, H. Schreuder, Economic Approaches to Organizations, Pearson Limited, London 2013, s. 41-49.

¹⁹⁷ D.J. Teece, Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford University Press, Oxford 2009.

celów firmy, jednak w szerszym kontekście ważna staje się również zdolność do ochrony zasobów, którymi dysponuje firma w celu zachowania ich strategicznego charakteru.

Wyodrębnienie poszczególnych kategorii zasobowych zdolności dynamicznych wskazuje, iż ogólnym celem tej koncepcji jest wsparcie procesów rozwojowych i budowanie dynamicznej przewagi konkurencyjnej¹⁹⁸ poprzez budowanie, wzmacnianie, łączenie, transformację, rekonfigurację oraz ochronę materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa¹⁹⁹, a także specyficzną alokację zasobów i umiejętności w procesy zarządzania rozwojem firmy²⁰⁰. Specyfika tej koncepcji wskazuje, iż może być ona z powodzeniem wykorzystywana w rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Tematyka zasobowych zdolności dynamicznych wiąże się bowiem blisko ze specyfiką tych podmiotów, gdyż akcentuje się w jej ramach znaczenie teorii przedsiębiorczości opartej na okazjach, zwinności i elastyczności organizacyjnej oraz powiązań sieciowych, a więc tych czynników na których w największym stopniu opiera się współczesny potencjał konkurencyjny małego biznesu.

Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez A. Lanza and M. Passarelli²⁰¹, których analizy prowadzone z wykorzystaniem podłużnych studiów przypadku wykazały, iż koncepcja ta może być z powodzeniem wykorzystywana w firmach sektora MSP, a poprzez takie cechy, jak: rozwój organizacyjnego uczenia się, ko-specjalizacja, wewnętrzna koordynacja, integracja, transformacja, a także orkiestracja strategicznych zasobów podkreśla znaczenie dynamiki w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Przegląd literatury wskazuje jednocześnie, iż do ważniejszych zdolności dynamicznych można zaliczyć²⁰²:

- zdolność do identyfikacji oraz oceny okazji i zagrożeń rynkowych,
- zdolność do szybkiego mobilizowania zasobów i właściwego wykorzystywania pojawiających się okazji rynkowych,
- zdolność do rekonfiguracji zasobów i adaptacji firmy do zmieniających się warunków poprzez wprowadzanie zmian w strukturze i zakresie prowadzonej działalności,
- zdolność do ciągłej odnowy bazy zasobowej firmy zgodnie z aktualnymi trendami,

¹⁹⁸ C.E. Helfat, *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, Malden 2007.

¹⁹⁹ D.J. Teece, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature...*, dz. cyt., s. 1319-1350.

²⁰⁰ Y.Y. Kor, J.T. Mahoney, S.C. Michael, *Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions*, „*Journal of Management Studies*”, vol. 44, nr 7/2007, s. 1187-1212.

²⁰¹ A. Lanza, M. Passarelli, *Technology Change and Dynamic Entrepreneurial Capabilities*, „*Journal of Small Business Management*”, vol. 52, nr 3/2014, s. 427-450.

²⁰² S. Salunke, J. Weerawardena, J.R. McColl-Kennedy, *Towards a Model of Dynamic Capabilities in Innovation-Based Competitive Strategy: Insights from Project-Oriented Service Firms*, „*Industrial Marketing Management*”, vol. 40, nr 8/2011, s. 1251-1263; D.J. Teece, *The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms*, „*Academy of Management Perspectives*”, vol. 28, nr 4/2014, s. 328-352.

- zdolność do ochrony zasobów, którymi dysponuje firma,
- zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów pozwalającej na realizację strategicznych celów firmy,
- zdolność do nabywania i przejmowania zasobów z otoczenia,
- zdolność do wzmacniania i rozszerzania bazy zasobowej w zależności od aktualnych i przyszłych potrzeb firmy.

Różnorodność i szeroki zakres przedstawionych korzyści wynikających z wykorzystania zasobowych zdolności dynamicznych wskazuje, iż mogą one być z powodzeniem wykorzystywane w procesach rozwojowych firm sektora MSP, co prowadzi do sformułowania kolejnej hipotezy badawczej:

Hipoteza H4: Zasobowe zdolności dynamiczne intensyfikują przebieg procesów rozwojowych firm sektora MSP.

Poprzez swoje oddziaływanie na wzmacnianie materialnego potencjału zasobowego należy jednocześnie oczekiwać ich pozytywnego wpływu na wzrost zakresu rynkowego działania firm sektora MSP, zwiększenie poziomu zatrudnienia, a także poziomu ich obrotów i zysków. Z uwagi na ilościowy charakter tych mierników można przyjąć, iż wykorzystanie zasobowych zdolności dynamicznych w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach powinno pozytywnie oddziaływać na procesy wzrostowe tych podmiotów, co prowadzi do sformułowania kolejnej hipotezy badawczej:

Hipoteza H5: Zasobowe zdolności dynamiczne intensyfikują przebieg procesów wzrostowych firm sektora MSP w obszarze zatrudnienia, obrotów i zysków.

Na zakres wykorzystania zdolności dynamicznych w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP powinna jednak wpływać również specyfika małego biznesu obejmująca m.in. istotne ograniczenia zasobowe wyznaczone przez określone definicje mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, nisko sformalizowane systemy organizacyjne oraz intuicyjny styl zarządzania oparty o działania inkrementalne i wynikający z niego ograniczony zakres wykorzystania rozwiązań właściwych dla planistycznej i pozycyjnej szkoły zarządzania strategicznego²⁰³. Prowadzi to do sformułowania kolejnej hipotezy badawczej:

Hipoteza H6: W procesach rozwojowych firm sektor MSP kluczową rolę odgrywa określona konfiguracja zasobowych zdolności dynamicznych dostosowana do specyfiki najmniejszych podmiotów gospodarczych.

²⁰³ T. Mazzarol, S. Reboud, D. Clark, In Search of the 'SME Ordinaire' – Towards a Taxonomy, 56th Annual ICSB World Conference, Stockholm 2011, s. 14-18; C.E. Bannier, S. Zahn, Are SMEs Large Firms in Miniature? Evidence from the Growth of German SMEs, "International Journal of Entrepreneurship and Small Business", vol. 17, nr 2/2012, s. 220-248.

W celu określenia roli zasobowych zdolności dynamicznych w przebiegu procesów rozwojowych firm sektora MSP oraz weryfikacji wyznaczonych hipotez badawczych przeprowadzono dwuetapowe badania empiryczne obejmujące badania ilościowe oraz jakościowe, przeprowadzone na próbie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Założenia metodyczne tych badań, charakterystykę badanych firm i respondentów, a także analizę i ocenę wyników badań przedstawiono w dalszej części pracy.

3. Ilościowe badanie zasobów i zasobowych zdolności dynamicznych w mikro, małych i średnich firmach

3.1. Metodyka badań ilościowych

W pierwszym etapie prac empirycznych zrealizowano badania ilościowe, przeprowadzone z wykorzystaniem podejścia nomotetycznego, nakierowanego na poszukiwanie ogólnych właściwości oraz stosowanie metod statystycznych do uogólniania wyników uzyskanych na określonej próbie badawczej²⁰⁴. Jako metodę badawczą wybrano **metodę badań ankietowych**, która już wcześniej była z powodzeniem stosowana w badaniach nad wykorzystaniem zdolności dynamicznych przedsiębiorstw²⁰⁵. Jako technikę badawczą zastosowano **technikę ankiety elektronicznej** przeznaczonej do samodzielnego wypełnienia przez respondenta (CSAQ – Computerized Self-Administered Questionnaire)²⁰⁶. Jej cechą charakterystyczną jest zastosowanie kwestionariusza dostępnego w internecie za pośrednictwem urządzeń komputerowych, który jest wypełniany bezpośrednio przez respondenta bez ingerencji ze strony badacza. Respondenci mogą się jednak kontaktować z badaczem np. poprzez wykorzystanie telefonu lub poczty elektronicznej w celu ewentualnego wyjaśnienia wątpliwości lub pytań dotyczących udziału w badaniu.

Minimalną liczebność próby n oszacowano z wykorzystaniem podejścia charakterystycznego dla metody reprezentacyjnej w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych, opartego na szacowaniu wskaźnika struktury i bezzwrotnym losowaniu jednostek do próby²⁰⁷:

$$n = 0,25 \cdot u_{\alpha}^2 \cdot N / [0,25 \cdot u_{\alpha}^2 + N \cdot d^2], \text{ gdzie:}$$

n – minimalna liczebność próby,

N – liczebność populacji, której dotyczy wnioskowanie,

d – maksymalny dopuszczalny błąd szacowania,

u_{α} – wartość zmiennej losowej u o rozkładzie normalnym standaryzowanym, dla której przedział ufności $P(-u_{\alpha/2} < U < u_{\alpha/2}) = 1 - \alpha$.

²⁰⁴ J. Niemczyk. Metodologia nauk o zarządzaniu, [w:] Czakon W. (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna aWolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 22.

²⁰⁵ I. Barreto, Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future, "Journal of Management", vol. 36, nr 1/2010, s. 256-280.

²⁰⁶ M. Callegaro, K.L. Manfreda, V. Vehovar, Web Survey Methodology, Sage Publications, Londyn 2015, s. 17-18.

²⁰⁷ J. Steczkowski, Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych, PWN, Warszawa-Kraków 1995, s. 190-191; M. Szreder, Losowe i nielosowe próby w badaniach statystycznych, „Przegląd Statystyczny”, nr 4/2010, s. 170.

Do obliczeń przyjęto: $d = 0,05$, $\alpha = 0,05$ ($1-\alpha = 0,95$), $u_\alpha = 1,96$ oraz liczebność populacji firm sektora MSP w Polsce $N \approx 1\,734\,600$ ²⁰⁸. Na tej podstawie obliczono minimalną liczebność próby **$n = 384$ podmioty**.

W oparciu o wcześniejsze doświadczenia badawcze²⁰⁹ przyjęto wskaźnik zwrotności wypełnionych kwestionariuszy ankiet, do których zaproszenia przesyłane są drogą elektroniczną na poziomie 0,5%. Założono więc, iż w celu uzyskania minimalnej liczebności próby niezbędne będzie wysłanie 76.800 listów elektronicznych do firm sektora MSP z zaproszeniem do wzięcia udziału w badaniach.

Jako operat losowania wykorzystano bazę danych adresów poczty elektronicznej przedsiębiorstw z Polski udostępnioną przez zewnętrznego dostawcę – firmę profesjonalnie zajmującą się gromadzeniem danych teleadresowych podmiotów gospodarczych. Zapewniono przy tym, iż baza została przygotowana w sposób losowy tak, by możliwe było uznanie jej za taką, która każdej firmie na badanym terenie daje jednakowe prawdopodobieństwo znalezienia się w próbie. Dostawca nie był jednak w stanie wyodrębnić w bazie danych adresów e-mail należących wyłącznie do firm sektora MSP. W tej sytuacji zdecydowano się wykorzystać bazę danych adresów poczty elektronicznej wszystkich dostępnych podmiotów, przyjmując założenie, iż spośród wszystkich przedsiębiorstw 99,8% stanowią mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Uwzględniając to założenie, a także uwzględniając pewną liczbę adresów e-mail, które mogły nie być aktualne lub błędnie zapisane zdecydowano iż zaproszenia do wzięcia udziału w badaniach zostaną rozesłane do 100.000 przedsiębiorstw.

Przed rozpoczęciem badań właściwych przeprowadzono wstępną weryfikację kwestionariusza ankiety na próbie 30 MSP z regionu łódzkiego. Po uwzględnieniu niewielkich poprawek ułatwiających udzielanie odpowiedzi przez respondentów, **badania właściwe** przeprowadzono w lipcu 2015 roku. Uzyskano łącznie 381 w pełni wypełnionych kwestionariuszy ankiety, z których jednak odrzucono odpowiedzi udzielone przez 25 respondentów reprezentujących duże podmioty gospodarcze lub instytucje publiczne. W efekcie **w próbie znalazło się 356 firm** zaliczanych do kategorii mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw. Nie została zatem osiągnięta w pełni minimalna liczebność próby, co powoduje, iż maksymalny dopuszczalny błąd szacowania wyników przeprowadzonych badań wzrasta do $d = 0,051$.

Narzędziem badawczym wykorzystanym w badaniach był autorski **kwestionariusz ankiety w wersji elektronicznej** przygotowany w internetowym

²⁰⁸ Do obliczeń przyjęto, iż w Polsce działa 1,77 mln aktywnych przedsiębiorstw niefinansowych (dane za 2013 r.), wśród których 99,8% stanowią firmy sektora MSP. Należy jednocześnie podkreślić problemy metodyczne związane z precyzyjnym określeniem liczebności zbiorowości mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, zob. szerzej: J. Łapiński, M. Nieć, G. Rzeźnik, D. Węclawska, *Przedsiębiorczość i perspektywy rozwojowe sektora MSP w Polsce*, [w:] Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 13-14.

²⁰⁹ M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu...*, dz. cyt., s. 196-197.

systemie ankietowania www.webankieta.pl. Składał się on ze wstępu wyjaśniającego cel i zakres badań oraz z 22 pytań dotyczących charakterystyki firm i respondentów, przejawów rozwoju, poziomu i cech zasobów, a także zakresu rozwoju zdolności dynamicznych badanych podmiotów. Wzór kwestionariusza ankiety przedstawiono w załączniku nr 1.

Na podstawie uzyskanych opinii respondentów przeprowadzono **analizę statystyczną** z wykorzystaniem programu IBM SPSS Statistics²¹⁰, w ramach której zastosowano takie ilościowe narzędzia statystyczne, jak²¹¹:

- narzędzia statystyki opisowej, w tym średnią (M), dominantę (Mod) i odchylenie standardowe (SD),
- narzędzia analizy współzależności zjawisk, w tym współczynnik (oraz test istotności) korelacji liniowej Pearsona r_{xy} , stosowany do oceny współzależności dwóch zmiennych mierzonych na skalach przedziałowych oraz współczynnik (a także test istotności) korelacji rang Spearmana r_s , stosowany do oceny współzależności dwóch zmiennych, z których przynajmniej jedna mierzona jest na skali porządkowej,
- analizę regresji wielorakiej metodą eliminacji wstecznej do wyznaczenia konfiguracji zdolności dynamicznych determinujących procesy rozwojowe badanych firm. Jej wykorzystanie poprzedzono sprawdzeniem założeń dotyczących²¹²: (1) liniowej zależności pomiędzy zmienną zależną i predyktorami, (2) zachowania normalności rozkładu reszt, (3) braku autokorelacji reszt oraz (4) występowania stałej wariancji reszt dla poszczególnych wartości zmiennej niezależnej. W każdym przypadku zapewniano również, aby liczba obserwacji była równa lub większa niż liczba wszystkich zmiennych wykorzystywanych w analizie regresji. Przeprowadzano również analizę zjawiska współliniowości pomiędzy zmiennymi objaśniającymi z wykorzystaniem współczynnika VIF, dla którego przyjęto maksymalną dopuszczalną wartość na poziomie 4²¹³.

Do oceny siły współzależności zjawisk wykorzystano podejście oparte na propozycji J. Cohena²¹⁴, które jest zalecane do stosowania w statystycznych analizach danych ilościowych prowadzonych w ramach nauk społecznych²¹⁵,

²¹⁰ A. Field, *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, SAGE Publications, Londyn 2013.

²¹¹ A.D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2000; L. Swift, S. Piff, *Quantitative Methods: for Business, Management and Finance*, Palgrave Macmillan, Hampshire 2014.

²¹² S. Bedyńska, M. Książek, *Statystyczny drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012, s. 57-88.

²¹³ R. Hoerl, R. Snee, *Statistical Thinking: Improving Business Performance*, John Wiley & Sons, Hoboken 2012, s. 261-264.

²¹⁴ J. Cohen, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1988.

²¹⁵ S.L. Weinberg, S.K. Abramowitz, *Data Analysis for the Behavioral Sciences Using SPSS*, Cambridge University Press, Cambridge 2002, s. 135-137.

w tym również w ramach nauk o zarządzaniu²¹⁶. Ogranicza ono nieco rygor granicznych wartości interpretacji siły zależności zachodzących pomiędzy dwoma zmiennym²¹⁷ dostosowując go do specyfiki opinii społecznych wyrażanych za pomocą skalowania ilościowego. Przyjętą skalę i opisową interpretację siły współzależności zjawisk przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Opisowa interpretacja siły współzależności zjawisk przyjęta w pracy

Wartość współczynnika korelacji ²¹⁸	Opisowa interpretacja siły współzależności
1,0	zależność funkcyjna liniowa
<0,70-1)	bardzo silna zależność
<0,50-0,70)	znacząca (silna) zależność
<0,30-0,50)	umiarkowana (średnia) zależność
<0,10-0,30)	słaba zależność
(0,00-0,10)	bardzo słaba (nieistotna) zależność
0,00	brak zależności liniowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.A. Davis, Elementary Survey Analysis, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1971, s. 49; J. Cohen, A Power Primer, "Psychological Bulletin", vol. 112, nr 1/1992, s. 155-159.

Do oceny rzetelności przyjętych skal pomiarowych wykorzystanych do wyznaczenia wartości mierników syntetycznych wykorzystano współczynnik alfa L. Cronbacha²¹⁹ (1951). Jako akceptowalny poziom tego współczynnika przyjęto wartość alfa Cr. > 0,7²²⁰.

3.2. Charakterystyka firm i respondentów biorących udział w badaniach ilościowych

W badaniach wzięło udział 356 firm, w tym 235 mikro, 89 małych i 32 średnie przedsiębiorstwa. Analizowane podmioty funkcjonują przede wszystkim jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (55%) lub spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (24%), głównie w sektorze usług

²¹⁶ A. Pell, K. Fogelman, Analysing Quantitative Data, [w:] Briggs A.R.J, Coleman M. (red.), Research Methods in Educational Leadership and Management, Sage Publications, London 2007, s. 347.

²¹⁷ W stosunku do rygoru charakterystycznego dla nauk ścisłych i technicznych, zob. szerzej: M. Evans, S. Avery, D. Wallace, K. Lipson, Essential Advanced General Mathematics, Cambridge University Press, Port Melbourne, 2011, s. 565.

²¹⁸ Jeśli wartość współczynnika korelacji Pearsona lub Spearmana będzie dodatnia, wówczas zachodzi zależność (korelacja) dodatnia, a jeśli wartość tych współczynników będzie ujemna zachodzi zależność (korelacja) ujemna, co należy uwzględnić w opisowej interpretacji siły związku liniowego.

²¹⁹ L.J. Cronbach, Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, "Psychometrika", vol. 16, nr 3/1951, s. 297-334.

²²⁰ M. Sarstedt, E. Mooi, A Concise Guide to Market Research, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2014, s. 256.

(69%), najczęściej na rynkach o zasięgu krajowym (42%) lub międzynarodowym (27%). Większość badanych firm to przedsiębiorstwa dojrzałe, o okresie aktywności rynkowej ponad 20 lat (31%) lub podmioty stosunkowo młode, o okresie funkcjonowania pomiędzy 5 a 10 lat (29%). Większość analizowanych firm deklaruje działalność w branżach tradycyjnych technologii (71%) niż technologii zaawansowanych (29%), takich jak np.: informatyka, telekomunikacja, przemysł farmaceutyczny, czy produkcja instrumentów medycznych. Specyfika zastosowanej techniki badawczej wskazuje jednocześnie, iż wszystkie badane firmy posiadają dostęp do internetu i aktywnie korzystają z poczty elektronicznej. Szczegółową charakterystykę próby przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Charakterystyka przedsiębiorstw biorących udział w badaniach ankietowych

Wielkość przedsiębiorstwa	N	%	Zasięg działania rynkowego	N	%
Mikro	235	66%	Lokalny	45	13%
Małe	89	25%	Regionalny	65	18%
Średnie	32	9%	Krajowy	149	42%
			Międzynarodowy	97	27%
Forma organizacyjno-prawna	N	%			
Osoba fizyczna	195	55%	Wiek firmy	N	%
Spółka cywila/spółka osobowa	55	15%	Do 5 lat	27	7%
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	85	24%	Ponad 5 lat do 10 lat	103	29%
Spółka akcyjna	8	2%	Ponad 10 lat do 15 lat	67	19%
Spółdzielnia	13	4%	Ponad 15 lat do 20 lat	50	14%
			Ponad 20 lat	109	31%
Sektor działalności	N	%			
			Poziom zaawansowania technologicznego	N	%
Handel	61	17%	Tradycyjne technologie	254	71%
Usługi	246	69%	Zaawansowane technologie	102	29%
Produkcja	49	14%			

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W ujęciu branżowym wśród firm usługowych najczęściej wskazywano sferę budownictwa i architektury (9%), technologii informacyjnych i komunikacji (8%), edukacji i szkoleń (8%), konsultingu menedżerskiego, usług prawnych lub podatkowych (7%) oraz usług finansowych/ubezpieczeniowych (6%). Firmy handlowe znacznie częściej prowadziły handel hurtowy na rzecz klientów instytucjonalnych (12%) niż handel detaliczny skierowany do klientów indywidualnych (5%). W przypadku firm produkcyjnych przeważała natomiast produkcja jednostkowa/małoseryjna (9%) nad produkcją masową (4%).

Analiza przebiegu procesów rozwojowych badanych przedsiębiorstw wskazuje, iż większość z nich deklaruje funkcjonowanie w fazie stabilizacji (31%) lub fazie dynamicznego wzrostu (28%). Z punktu widzenia dynamiki fazy cyklu życia większość firm funkcjonuje w statycznych fazach rozwoju (53%) niż w fazach dynamicznych (47%). Ponad połowa podmiotów (78%) przejawia

strategiczne podejście do zarządzania rozwojem, przy czym w większości przypadków ma ono formę niesformalizowaną (53%). Poziom formalizacji zarządzania strategicznego rośnie przy tym istotnie statystycznie na słabym poziomie wraz ze wzrostem wielkości badanych przedsiębiorstw, $r_s (N = 356) = 0,28, p < 0,01$.

Analiza dynamiki procesów wzrostowych w okresie ostatnich 2 lat wskazuje, iż w niemal połowie podmiotów wzrosły obroty (49%) i zyski (46%), natomiast zatrudnienie w większości przypadków pozostało na stabilnym poziomie (53%). Zarówno dynamika poziomu zatrudnienia, $r_s (N = 356) = 0,18, p < 0,01$, jak również przychodów badanych firm $r_s (N = 356) = 0,14, p < 0,01$, rośnie przy tym istotnie statystycznie wraz ze wzrostem ich wielkości. Podobnej zależności nie zaobserwowano natomiast dla dynamiki zysków analizowanych podmiotów, $r_s (N = 356) = 0,05, p > 0,05$. Szczegółową charakterystykę przebiegu procesów rozwojowych badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Charakterystyka przebiegu procesów rozwojowych badanych firm

Faza cyklu życia	N	%	Dynamika zatrudnienia	N	%
Faza pojawienia się	4	1%	Spadek	44	12%
Faza przeżycia	53	15%	Brak istotnych zmian	190	53%
Faza dynamicznego wzrostu	101	28%	Wzrost	122	34%
Faza oderwania się i ekspansji	12	3%			
Faza stabilizacji	112	31%	Dynamika obrotów	N	%
Faza rewitalizacji	51	14%	Spadek	60	17%
Faza schyłkowa	23	6%	Brak istotnych zmian	121	34%
			Wzrost	175	49%
Podejście do rozwoju	N	%			
Brak strategii i planów jej opracowania	47	13%	Dynamika zysku	N	%
Brak strategii, ale plany jej opracowania	32	9%	Spadek	78	22%
Strategia nieformalna	189	53%	Brak istotnych zmian	113	32%
Strategia jako zbiór wielu dokumentów	55	15%	Wzrost	165	46%
Strategia jako oficjalny dokument	33	9%			

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza wybranych wyników i przejawów rozwoju wspierających budowę przewagi konkurencyjnej wskazuje, iż badane przedsiębiorstwa oceniają swoją pozycję rynkową nieco lepiej niż główni konkurenci. Do głównych stymulant można tu zaliczyć wysoką jakość produktów i usług, zaangażowanie w działalność społecznie odpowiedzialną oraz wydajność pracowników. Odpowiedzi respondentów wskazują jednocześnie, iż badane przedsiębiorstwa wyżej oceniają swoje jakościowe przejawy rozwoju, niż wyniki ilościowe. Szczegółowe zestawienie wyników rynkowych analizowanych firm w stosunku do głównych konkurentów w podziale na wyniki ilościowe i jakościowe przedstawiono w tabeli 7. Poszczególne wskaźniki oceniano w skali od 1 (znacznie gorzej niż konkurenci) do 7 (znacznie lepiej niż konkurenci).

Tabela 7. Wyniki rynkowe badanych przedsiębiorstw w stosunku do głównych konkurentów

Wyniki badanych przedsiębiorstw	M	SD
Wyniki rynkowe ogółem, w tym:	5,50	1,10
• Wyniki ilościowe:	5,03	1,28
– Wysokość obrotów firmy	4,96	1,38
– Zwrot z inwestycji w stosunku do zainwestowanego kapitału	5,16	1,38
– Udział w rynku	4,96	1,49
• Wyniki jakościowe:	5,77	1,10
– Jakość produktów i usług	6,03	1,08
– Zdolność do wprowadzania innowacyjnych produktów i usług	5,69	1,34
– Praca zespołowa	5,66	1,37
– Wydajność pracowników	5,72	1,32
– Odpowiedzialność społeczna firmy, w tym troska o środowisko	5,78	1,32

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza rzetelności skali wskazuje na akceptowalne wartości współczynnika alfa Cronbacha zarówno dla wyników firmy ogółem (alfa Cr. = 0,931), jak również dla wyników ilościowych (alfa Cr. = 0,887) oraz jakościowych (alfa Cr. = 0,905).

Respondentami w przeprowadzonych badaniach ankietowych byli przede wszystkim właściciele badanych przedsiębiorstw (65%), rzadziej menedżerowie wyższych szczebli (22%) lub pracownicy upoważnieni i uprawnieni przez kierownictwo do udziału w badaniach (13%). Byli to głównie mężczyźni (42%), osoby w wieku od 31 do 50 lat (60%), z wykształceniem wyższym (84%) w kierunku technicznym (36%) lub ekonomicznym (31%). Szczegółową charakterystykę respondentów przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniach ankietowych

Płeć respondenta	N	%	Stanowiska respondenta	N	%
Kobieta	151	42%	Właściciel firmy	231	65%
Mężczyzna	205	58%	Menedżer	79	22%
			Upoważniony pracownik	46	13%
Kierunek wykształcenia	N	%	Wiek respondenta	N	%
Humanistyczne	33	9%	Do 30 lat	38	11%
Ekonomiczne	112	31%	31-40 lat	123	34%
Prawne	14	4%	41-50 lat	92	26%
Ścisłe	25	7%	Powyżej 50 lat	103	29%
Społeczne	19	5%			
Medyczne	8	2%			
Artystyczne	6	2%	Wykształcenie respondenta	N	%
Techniczne	127	36%	Wyższe	299	84%
Ogólne	9	3%	Średnie	53	15%
Nie dotyczy	3	1%	Zawodowe	4	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

3.3. Zasoby i cechy zasobów w badanych firmach mikro, małej i średniej wielkości

W pierwszej części badań ankietowych poddano **ocenę poziom zasobów**, którymi dysponują analizowane przedsiębiorstwa. Oceny dokonywano w stosunku do głównych konkurentów w skali od 1 (znacznie gorszy poziom zasobów firmy niż konkurentów) do 7 (znacznie lepszy poziom zasobów firmy niż konkurentów). Uzyskane wyniki wskazują, iż badane firmy oceniają ogólny poziom posiadanych zasobów nieco lepiej, niż u swoich konkurentów. Główną stymulantę stanowią zasoby ludzkie oraz zasoby relacyjne, które zostały ocenione na nieco wyższym poziomie niż pozostałe kategorie zasobów. Podstawową destymulantą jest natomiast poziom zasobów finansowych, który został oceniony relatywnie najniżej. Przyjęta klasyfikacja zasobów pozwoliła jednocześnie na wyodrębnienie dwóch kategorii: (1) zasobów materialnych, do których zaliczono zasoby techniczne i finansowe oraz (2) zasobów niematerialnych, obejmujących zasoby ludzkie, relacyjne, rynkowe, technologiczne oraz organizacyjne. Wyniki wskazują, iż badane firmy oceniają nieco wyżej poziom zasobów niematerialnych, którymi dysponują. Wpisuje się to bezpośrednio w charakterystykę firm sektora MSP, które cechują się niedoborem zasobów materialnych, a ich przewaga konkurencyjna opiera się w głównym stopniu na rozwoju i wykorzystaniu zasobów niematerialnych. Szczegółowe wyniki oceny poziomu zasobów, którymi dysponują badane firmy zostały przedstawione w tabeli 9.

Tabela 9. Ocena poziomu zasobów badanych przedsiębiorstw

Poziom zasobów badanych firm	Ogółem w próbie		W tym firmy według wielkości					
			mikro		małe		średnie	
	M	Mod	M	Mod	M	Mod	M	Mod
Poziom zasobów ogółem, w tym:	4,66	4,57	4,49	4,14	4,88	4,57	5,30	5,14
• Zasoby materialne	4,33	4,00	4,09	4,00	4,68	4,00	5,13	5,50
– Zasoby techniczne	4,45	4,00	4,23	4,00	4,76	4,00	5,22	6,00
– Zasoby finansowe	4,21	4,00	3,95	4,00	4,60	4,00	5,03	6,00
• Zasoby niematerialne	4,79	4,40	4,65	4,40	4,96	5,00	5,38	6,00
– Zasoby ludzkie	5,04	4,00	4,90	4,00	5,22	6,00	5,56	6,00
– Zasoby relacyjne	4,99	4,00	4,86	4,00	5,18	6,00	5,41	6,00
– Zasoby rynkowe	4,86	4,00	4,71	4,00	5,04	5,00	5,47	5,00
– Zasoby technologiczne	4,40	4,00	4,26	4,00	4,53	4,00	5,03	4,00
– Zasoby organizacyjne	4,67	4,00	4,51	4,00	4,82	5,00	5,41	6,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza rzetelności skali wskazuje na akceptowalne wartości współczynnika alfa Cronbacha zarówno dla ogólnego poziomu zasobów badanych przed-

siębiorstw (alfa Cr. = 0,857), jak również dla poziomu zasobów materialnych (alfa Cr. = 0,771) oraz niematerialnych (alfa Cr. = 0,821).

Wyniki wskazują jednocześnie, iż ocena poziomu zasobów różnicuje się istotnie statystycznie, dodatnio i w słabym stopniu **w zależności od wielkości badanych przedsiębiorstw**, $r_s(N = 356) = 0,28$, $p < 0,01$. W przypadku mikroprzedsiębiorstw większość dominujących ocen dla poziomu większości zasobów wynosi 4 (poziom porównywalny do konkurentów), natomiast dla firm średnich większość dominujących ocen wynosi 6 (poziom lepszy niż u konkurentów). Wielkość firmy wpływa jednocześnie nieco silniej na poziom zasobów materialnych, $r_s(N = 356) = 0,29$, $p < 0,01$, niż niematerialnych, $r_s(N = 356) = 0,23$, $p < 0,01$. Wraz ze wzrostem wielkości badanych firm rośnie przede wszystkim poziom zasobów finansowych, $r_s(N = 356) = 0,28$, $p < 0,01$ oraz technicznych, $r_s(N = 356) = 0,24$, $p < 0,01$. W sferze zasobów niematerialnych wielkość firmy wpływa przede wszystkim na poziom zasobów organizacyjnych, $r_s(N = 356) = 0,23$, $p < 0,01$, co związane jest z rosnącą złożonością i formalizacją funkcjonowania większych organizacji gospodarczych. Szczegółowe wyniki korelacji poziomu zasobów i wielkości badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 10.

Tabela 10. Zależność między poziomem posiadanych zasobów a wielkością badanych przedsiębiorstw

Analiza	Zasoby ogółem	Zasoby materialne	Zasoby techniczne	Zasoby finansowe	Zasoby niematerialne	Zasoby ludzkie	Zasoby relacyjne	Zasoby rynkowe	Zasoby technologiczne	Zasoby organizacyjne
Wielkość firmy	0,28**	0,29**	0,24**	0,28**	0,23**	0,17**	0,18**	0,18**	0,16**	0,23**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Test istotności współczynnika korelacji rang r_s Spearmana (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ocena poziomu zasobów różnicuje się istotnie statystycznie **w zależności od dynamiki fazy cyklu** życia badanych przedsiębiorstw. Badane firmy znajdujące się w dynamicznych fazach rozwoju wyżej oceniają poziom swoich zasobów niż firmy funkcjonujące w fazach statycznych, co dotyczy zarówno ogólnego poziomu zasobów, $r_s(N = 356) = 0,21$, $p < 0,01$, jak również zasobów materialnych, $r_s(N = 356) = 0,18$, $p < 0,01$ oraz niematerialnych, $r_s(N = 356) = 0,20$, $p < 0,01$. Spośród poszczególnych kategorii zasobów, relatywnie największe zróżnicowanie w zależności od dynamiki fazy cyklu życia dotyczy zasobów organizacyjnych, $r_s(N = 356) = 0,22$, $p < 0,01$ oraz technologicznych, $r_s(N = 356) = 0,22$, $p < 0,01$. Relatywnie najniższe zróżnicowanie dotyczy natomiast zasobów relacyjnych, $r_s(N = 356) = 0,12$, $p < 0,05$ oraz ludzkich, $r_s(N = 356) = 0,14$, $p < 0,05$. Szczegółowe wyniki tej analizy przedstawiono w tabeli 11.

Tabela 11. Zróżnicowanie poziomu zasobów w zależności od dynamiki faz cyklu życia badanych firm

Poziom zasobów badanych firm	Fazy statyczne	Fazy dynamiczne
	M	M
Poziom zasobów ogółem, w tym:	4,48	4,86
• Zasoby materialne	4,13	4,55
– Zasoby techniczne	4,26	4,67
– Zasoby finansowe	4,01	4,43
• Zasoby niematerialne	4,62	4,98
– Zasoby ludzkie	4,90	5,20
– Zasoby relacyjne	4,88	5,12
– Zasoby rynkowe	4,76	4,98
– Zasoby technologiczne	4,15	4,68
– Zasoby organizacyjne	4,43	4,93

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Poziom zasobów różnicuje się również istotnie statystycznie **w zależności od poziomu formalizacji zarządzania strategicznego** w badanych przedsiębiorstwach, $r_s (N = 356) = 0,18$, $p < 0,01$. Firmy posiadające bardziej sformalizowane rozwiązania w sferze strategii wyżej oceniają poziom swoich zasobów, przede wszystkim w sferze niematerialnej, $r_s (N = 356) = 0,19$, $p < 0,01$. Poziom ten relatywnie najsilniej wzrasta w odniesieniu do zasobów organizacyjnych badanych przedsiębiorstw, $r_s (N = 356) = 0,22$, $p < 0,01$. Szczegółowe wyniki dotyczące różnicowania się poziomu zasobów analizowanych firm w zależności od poziomu formalizacji zarządzania strategicznego przedstawiono w tabeli 12.

Tabela 12. Zróżnicowanie poziomu posiadanych zasobów w zależności od formalizacji zarządzania strategicznego w badanych firmach

Poziom zasobów badanych firm	Brak strategii i planów jej opracowania	Brak strategii, ale plany jej opracowania	Strategia nieformalna	Strategia jako zbiór wielu dokumentów	Strategia jako oficjalny dokument
	M	M	M	M	M
Poziom zasobów ogółem	4,62	4,22	4,59	5,00	4,96
Zasoby materialne:	4,40	4,02	4,24	4,55	4,67
– Techniczne	4,55	4,03	4,33	4,75	4,88
– Finansowe	4,26	4,00	4,14	4,36	4,45
Zasoby niematerialne:	4,71	4,31	4,73	5,17	5,07
– Ludzkie	5,04	4,47	4,92	5,73	5,18
– Relacyjne	4,96	4,66	5,01	5,16	5,00
– Rynkowe	4,94	4,31	4,80	5,07	5,27
– Technologiczne	4,17	3,84	4,37	4,75	4,85
– Organizacyjne	4,43	4,25	4,58	5,16	5,06

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Poziom zasobów rośnie również w niewielkim stopniu **wraz ze wzrostem zasięgu działania rynkowego** badanych przedsiębiorstw, co dotyczy zarówno ogólnego poziomu zasobów, $r_s (N = 356) = 0,14$, $p < 0,05$, a także również bezpośrednio zasobów materialnych, $r_s (N = 356) = 0,11$, $p < 0,05$ oraz niematerialnych, $r_s (N = 356) = 0,12$, $p < 0,05$. W tym przypadku relatywnie największe zróżnicowanie dotyczy poziomu zasobów ludzkich, $r_s (N = 356) = 0,15$, $p < 0,1$. Należy jednak zwrócić uwagę, iż firmy działające na rynku regionalnym najczęściej nieco wyżej oceniają poziom swoich zasobów niż podmioty o zasięgu krajowym. Szczegółowe wyniki dotyczące różnicowania się poziomu zasobów w zależności od zasięgu działania rynkowego badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 13.

Tabela 13. Zróżnicowanie poziomu posiadanych zasobów w zależności od zasięgu działania rynkowego badanych przedsiębiorstw

Poziom zasobów badanych firm	Zasięg lokalny	Zasięg regionalny	Zasięg krajowy	Zasięg międzynarodowy
	M	M	M	M
Poziom zasobów ogółem, w tym:	4,52	4,64	4,54	4,92
• Zasoby materialne	4,29	4,19	4,21	4,62
– Zasoby techniczne	4,33	4,37	4,36	4,69
– Zasoby finansowe	4,24	4,02	4,05	4,56
• Zasoby niematerialne	4,61	4,82	4,67	5,04
– Zasoby ludzkie	4,62	5,12	4,94	5,34
– Zasoby relacyjne	4,87	4,98	4,87	5,25
– Zasoby rynkowe	4,84	4,88	4,74	5,04
– Zasoby technologiczne	4,24	4,35	4,28	4,69
– Zasoby organizacyjne	4,47	4,75	4,54	4,90

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W kolejnym etapie badań ankietowych poddano ocenie **strategiczne cechy zasobów badanych przedsiębiorstw**. Cechy te były rozpatrywane zgodnie z modelem VRIN/VRIO i oceniane były w skali od 1 (zdecydowanie nie zgadzam się, że zasoby firmy charakteryzują się daną cechą) do 7 (zdecydowanie zgadzam się, że zasoby firmy charakteryzują się daną cechą). Wyniki wskazują, iż analizowane przedsiębiorstwa oceniają cechy swoich zasobów na poziomie nieco większym niż przeciętny, przy czym ocena ta wzrasta istotnie statystycznie wraz ze wzrostem wielkości badanych podmiotów, $r_s (N = 356) = 0,17$, $p < 0,01$. Relatywnie najbardziej rozwiniętą cechą zasobów jest ich niezastępowalność, która oznacza, iż konkurenci mają trudności z wykorzystaniem rozwiązań charakterystycznych dla zasobów, którymi dysponują badane firmy. Do mocnych stron zasobów analizowanych podmiotów można również zaliczyć poziom zorganizowania oraz wartość strategiczną, dzięki czemu ich wykorzystanie umożliwia m.in. wytwarzanie niepowtarzalnych produktów/usług dostarczających unikatową wartość dla klienta. Na relatywnie najniższym poziomie rozwinięta jest natomiast niepowtarzalność zasobów, co

oznacza, że mogą być one imitowane i/lub kopiowane przez konkurentów. Szczegółowe wyniki oceny cech zasobów badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 14. Analiza rzetelności skali wskazuje na akceptowalną wartość współczynnika alfa Cronbacha dla zmiennej „cechy zasobów badanych firm ogółem”, alfa Cr. = 0,815.

Tabela 14. Cechy zasobów badanych przedsiębiorstw

Cechy zasobów badanych firm	Ogółem w próbie		W tym firmy według wielkości					
			mikro		małe		średnie	
	M	Mod	M	Mod	M	Mod	M	Mod
Cechy zasobów ogółem, w tym:	4,95	4,40	4,84	4,00	5,07	5,80	5,43	4,40
Wartość strategiczna	5,13	5,00	5,01	5,00	5,33	6,00	5,44	5,00
Rzadkość strategiczna	4,75	5,00	4,63	4,00	4,88	5,00	5,28	5,00
Niepowtarzalność	4,31	4,00	4,16	4,00	4,53	4,00	4,75	4,00
Poziom zorganizowania	5,23	5,00	5,11	5,00	5,36	5,00	5,81	6,00
Niezastępowalność	5,34	5,00	5,30	5,00	5,25	5,00	5,84	7,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ocena cech zasobów różnicuje się również istotnie statystycznie na słabym poziomie **w zależności od dynamiki fazy cyklu życia** badanych przedsiębiorstw, r_s ($N = 356$) = 0,18, $p < 0,01$. Firmy znajdujące się w fazach dynamicznych wyżej oceniają wszystkie cechy zasobów, którymi dysponują, niż podmioty działające w fazach statycznych, chociaż w przypadku poziomu zorganizowania relacja ta nie jest istotna statystycznie, r_s ($N = 356$) = 0,10, $p > 0,05$. Relatywnie największe zróżnicowanie w zależności od dynamiki fazy cyklu życia dotyczy natomiast wartości strategicznej, r_s ($N = 356$) = 0,17, $p < 0,01$ oraz rzadkości strategicznej, r_s ($N = 356$) = 0,17, $p < 0,01$. Szczegółowe wyniki zróżnicowania cech zasobów w zależności od dynamiki faz cyklu życia badanych MSP przedstawiono w tabeli 15.

Tabela 15. Zróżnicowanie cech zasobów w zależności od dynamiki faz cyklu życia badanych firm

Cechy zasobów badanych firm	Fazy statyczne	Fazy dynamiczne
	M	M
Cechy zasobów ogółem, w tym:	4,78	5,14
Wartość strategiczna	4,92	5,36
Rzadkość strategiczna	4,52	5,01
Niepowtarzalność	4,16	4,47
Poziom zorganizowania	5,14	5,34
Niezastępowalność	5,19	5,51

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Jako kolejną zmienną różnicującą cechy zasobów badanych firm zidentyfikowano **poziom formalizacji zarządzania strategicznego**, r_s ($N = 356$) = 0,24, $p < 0,01$. W tym przypadku istotne statystycznie różnice dotyczą wszystkich cech zasobów, a relatywnie największa korelacja zachodzi w odniesieniu

do poziomu zorganizowania zasobów analizowanych przedsiębiorstw, $r_s (N = 356) = 0,20$, $p < 0,01$. Wyniki wskazują jednak również, iż firmy które nie posiadają strategii i nie planują jej opracowania nieco wyżej oceniają cechy swoich zasobów niż podmioty, które nie posiadają strategii, jednak planują jej opracowania i wdrożenie w okresie najbliższych 2 lat. Szczegółowe wyniki dotyczące zróżnicowania cech zasobów w zależności od poziomu formalizacji zarządzania strategicznego w badanych firmach mikro, małej i średniej wielkości przedstawiono w tabeli 16.

Tabela 16. Zróżnicowanie cech zasobów w zależności od formalizacji zarządzania strategicznego w badanych firmach

Cechy zasobów badanych firm	Brak strategii i planów jej opracowania	Brak strategii, ale plany jej opracowania	Strategia nieformalna	Strategia jako zbiór wielu dokumentów	Strategia jako oficjalny dokument
	M	M	M	M	M
Cechy zasobów ogółem, w tym:	4,77	4,53	4,89	5,31	5,36
Wartość strategiczna	4,85	4,72	5,08	5,51	5,52
Rzadkość strategiczna	4,57	4,34	4,64	5,24	5,21
Niepowtarzalność	4,15	3,94	4,16	4,69	5,06
Poziom zorganizowania	5,09	4,72	5,21	5,56	5,52
Niezastępowalność	5,19	4,94	5,35	5,56	5,48

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ocena cech zasobów różnicuje się również **w zależności od zasięgu rynkowego** badanych przedsiębiorstw, $r_s (N = 356) = 0,14$, $p < 0,01$. Szczegółowe wyniki tej analizy przedstawiono w tabeli 17.

Tabela 17. Zróżnicowanie cech zasobów w zależności od zasięgu działania badanych firm

Cechy zasobów badanych firm	Zasięg lokalny	Zasięg regionalny	Zasięg krajowy	Zasięg międzynarodowy
	M	M	M	M
Cechy zasobów ogółem, w tym:	4,76	4,74	4,97	5,14
Wartość strategiczna	4,78	5,05	5,08	5,41
Rzadkość strategiczna	4,53	4,38	4,77	5,07
Niepowtarzalność	4,11	4,03	4,29	4,61
Poziom zorganizowania	5,18	5,06	5,26	5,34
Niezastępowalność	5,20	5,17	5,48	5,29

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Firmy działające na rynku lokalnym i regionalnym oceniają wprawdzie cechy swoich zasobów na podobnym poziomie (w odniesieniu do poszczególnych cech wyższe oceny występują niejednokrotnie w przypadku firm lokalnych), jednak podmioty o zasięgu krajowym i międzynarodowym stawiają

już znacznie wyższe oceny. Dodatkowo, w przypadku takich cech, jak zorganizowanie oraz niezastępowalność zasobów nie zidentyfikowano istotnej statystycznie zależności ocen w zależności od zasięgu działania rynkowego badanych przedsiębiorstw.

Jako ostatnią zmienną różnicującą istotnie statystycznie poziom oceny cech zasobów zidentyfikowano **poziom zaawansowania technologicznego** badanych przedsiębiorstw, $r_s (N = 356) = 0,17$, $p < 0,01$. W tym przypadku firmy działające w obszarze zaawansowanych technologii na wyższym poziomie oceniają wszystkie cechy swoich zasobów niż podmioty aktywne w sferze technologii tradycyjnych, jednak w przypadku takich cech jak zorganizowanie oraz niezastępowalność nie zidentyfikowano istotnej statystycznie zależności. W odniesieniu do pozostałych cech zasobów zależność ta wykazuje słabą siłę, która wynosi odpowiednio:

- dla wartości strategicznej: $r_s (N = 356) = 0,18$, $p < 0,01$,
- dla rzadkości strategicznej: $r_s (N = 356) = 0,15$, $p < 0,01$,
- dla niepowtarzalności zasobów: $r_s (N = 356) = 0,18$, $p < 0,01$.

Szczegółowe wyniki zróżnicowania cech zasobów w zależności od poziomu zaawansowania technologicznego badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 18.

Tabela 18. Zróżnicowanie cech zasobów w zależności od zaawansowania technologicznego badanych firm

Cechy zasobów badanych firm	Firmy tradycyjne technologicznie	Firmy zaawansowane technologicznie
	M	M
Cechy zasobów ogółem, w tym:	4,84	5,22
Wartość strategiczna	4,98	5,49
Rzadkość strategiczna	4,62	5,08
Niepowtarzalność	4,13	4,75
Poziom zorganizowania	5,21	5,29
Niezastępowalność	5,27	5,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W ostatnim etapie tej części badań poddano analizie relacje zachodzące pomiędzy poziomem zasobów oraz rozwojem cech zasobów badanych przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki wskazują, iż pomiędzy poziomem a cechami zasobów badanych firm zachodzi silna zależność statystyczna o wysokim poziomie istotności, $r_{xy} (N = 356) = 0,56$, $p < 0,01$. Zależność ta jest jednocześnie znacznie silniejsza w przypadku zasobów niematerialnych, $r_{xy} (N = 356) = 0,58$, $p < 0,01$, niż materialnych, dla których ma poziom umiarkowany, $r_{xy} (N = 356) = 0,38$, $p < 0,01$. Do zasobów o relatywnie najwyższym poziomie rozwoju cech strategicznych w badanych firmach można zaliczyć zasoby technologiczne oraz organizacyjne. Wyniki wskazują zatem, że na bazie tych właśnie zasobów analizowane przedsiębiorstwa powinny kreować procesy rozwojowe i budować swoją przewagę konkurencyjną. Z drugiej strony do zasobów o relatywnie

najniższym poziomie rozwoju cech strategicznych respondenci zaliczyli zasoby finansowe i techniczne. Pierwsze z nich są istotnie ograniczone z powodu specyfiki firm sektora MSP wyrażającej się niedoborem tej kategorii zasobów. Druga kategoria obejmuje natomiast zasoby fizyczne w postaci maszyn, urządzeń, wyposażenia, infrastruktury i budynków, które są najczęściej ogólnodostępne na rynku i trudno na ich bazie budować w zasadniczym stopniu przewagę rynkową. Szczegółowe wyniki zależności pomiędzy poziomem a cechami zasobów badanych MSP przedstawiono w tabeli 19.

Tabela 19. Zależności pomiędzy poziomem a cechami zasobów badanych przedsiębiorstw

Zależności pomiędzy poziomem i cechami zasobów badanych MSP	Cechy zasobów ogółem	Wartość strategiczna	Rzadkość strategiczna	Niepowtarzalność	Poziom zorganizowania	Niezastępowalność
Poziom zasobów ogółem, w tym:	0,56**	0,45**	0,42**	0,41**	0,50**	0,37**
• Zasoby materialne	0,38**	0,29**	0,26**	0,29**	0,36**	0,26**
– Zasoby techniczne	0,35**	0,28**	0,25**	0,26**	0,30**	0,25**
– Zasoby finansowe	0,33**	0,25**	0,21**	0,26**	0,35**	0,22**
• Zasoby niematerialne	0,58**	0,48**	0,45**	0,42**	0,51**	0,38**
– Zasoby ludzkie	0,42**	0,38**	0,31**	0,28**	0,36**	0,27**
– Zasoby relacyjne	0,40**	0,32**	0,32**	0,27**	0,36**	0,26**
– Zasoby rynkowe	0,41**	0,35**	0,34**	0,33**	0,31**	0,24**
– Zasoby technologiczne	0,52**	0,42**	0,42**	0,39**	0,41**	0,33**
– Zasoby organizacyjne	0,47**	0,34**	0,33**	0,32**	0,50**	0,36**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Test istotności współczynnika korelacji rang r_{xy} Pearsona (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki wskazują jednocześnie, iż zarówno poziom, jak również strategiczne cechy zasobów wpływają bezpośrednio **na wyniki rynkowe i przejawy rozwoju** wspierające budowę przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw. Poziom zasobów, którymi dysponują analizowane MSP wpływa przede wszystkim na uzyskiwane wyniki ilościowe, w tym głównie na udział w rynku, r_s ($N = 356$) = 0,58, $p < 0,01$ oraz wysokość obrotów, r_s ($N = 356$) = 0,56, $p < 0,01$. Procesy rozwojowe badanych firm są przy tym relatywnie silniej stymulowane poprzez zasoby niematerialne, niż materialne. Strategiczne cechy zasobów w umiarkowanym stopniu wpływają na wyniki rynkowe analizowanych firm, przy czym wpływ ten dotyczy w nieco większym stopniu wyników jakościowych, niż ilościowych. Analizując poszczególne kategorie wyników można zaobserwować, iż strategiczne cechy zasobów kształtują przede wszystkim zdolność do rozwoju i wprowadzania na rynek

innowacyjnych produktów i usług, r_s ($N = 356$) = 0,48, $p < 0,01$ oraz wysoką jakość oferty rynkowej analizowanych przedsiębiorstw, r_s ($N = 356$) = 0,48, $p < 0,01$. Szczegółowe wyniki zależności pomiędzy poziomem i rozwojem strategicznych cech zasobów a wynikami rynkowymi i przejawami rozwoju badanych MSP przedstawiono w tabeli 20.

Tabela 20. Zależności pomiędzy poziomem i rozwojem strategicznych cech zasobów a wynikami rynkowymi badanych przedsiębiorstw

Zasoby / Wyniki rynkowe	Wyniki ogółem	Wyniki ilościowe	Wyniki jakościowe
Poziom zasobów ogółem	0,59**	0,60**	0,53**
Zasoby materialne	0,46**	0,50**	0,39**
Zasoby niematerialne	0,58**	0,57**	0,53**
Strategiczne cechy zasobów	0,49**	0,45**	0,46**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Test istotności współczynnika korelacji rang r_{xy} Pearsona (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zasoby i strategiczne cechy zasobów wpływają również istotnie statystycznie, choć w znacznie mniejszym stopniu **na dynamikę procesów wzrostowych badanych przedsiębiorstw**. Wpływ ten dotyczy w pierwszej kolejności dynamiki obrotów, w następnej kolejności dynamiki zysku oraz w relatywnie najmniejszym stopniu dynamiki zatrudnienia. Szczegółowe wyniki zależności pomiędzy poziomem i rozwojem strategicznych cech zasobów a dynamiką procesów wzrostowych badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 21.

Tabela 21. Zależności pomiędzy poziomem i rozwojem strategicznych cech zasobów a dynamiką procesów wzrostowych badanych przedsiębiorstw

Zasoby/dynamika procesów wzrostowych	Dynamika zatrudnienia	Dynamika obrotów	Dynamika zysku
Poziom zasobów ogółem	0,23**	0,29**	0,27**
Zasoby materialne	0,23**	0,29**	0,26**
Zasoby niematerialne	0,20**	0,26**	0,24**
Strategiczne cechy zasobów	0,19**	0,26**	0,23**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Test istotności współczynnika korelacji rang r_{xy} Pearsona (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Dynamika zatrudnienia zależy przede wszystkim od poziomu zasobów organizacyjnych, r_s ($N = 356$) = 0,23, $p < 0,01$ oraz finansowych, r_s ($N = 356$) = 0,21, $p < 0,01$. Na dynamikę obrotów relatywnie największy wpływ ma poziom zasobów finansowych, r_s ($N = 356$) = 0,30, $p < 0,01$ oraz technologicznych, r_s ($N = 356$) = 0,26, $p < 0,01$. Te dwie kategorie zasobów odgrywają również relatywnie największą rolę w stymulowaniu dynamiki zysku badanych firm. Z punktu widzenia strategicznych cech zasobów, dynamika zatrudnienia jest kształtowana przede wszystkim przez niepowtarzalność zasobów, r_s ($N = 356$) = 0,20, $p < 0,01$. Dynamikę obrotów stymuluje niezastępowal-

ność zasobów, $r_s (N = 356) = 0,24, p < 0,01$ oraz rzadkość strategiczna, $r_s (N = 356) = 0,21, p < 0,01$. Niezastępowalność zasobów ma jednocześnie relatywnie największy wpływ na dynamikę zysku badanych przedsiębiorstw, $r_s (N = 356) = 0,25, p < 0,01$.

Uzyskane wyniki wskazują zatem, iż poziom oraz strategiczne cechy zasobów odgrywają kluczową rolę w procesach rozwojowych badanych MSP, wpływając jednocześnie w mniejszym stopniu na dynamikę przebiegu procesów wzrostu tych podmiotów. Procesy rozwojowe są przy tym w większym stopniu kształtowane przez poziom zasobów niematerialnych niż materialnych. **Potwierdza to zatem w pełni hipotezę H1**, zgodnie z którą poziom i strategiczne cechy zasobów odgrywają istotną rolę w procesach rozwojowych firm sektora MSP, przy czym wpływ ten dotyczy w większym stopniu zasobów niematerialnych niż materialnych.

3.4. Ocena wpływu zasobowych zdolności dynamicznych na rozwój badanych przedsiębiorstw

W drugiej części badań poddano analizie i ocenie **rozwój zasobowych zdolności dynamicznych** w badanych firmach. Proponując ich typologię wykorzystano podejście przedstawione w części teoretycznej i wyodrębniono następujące rodzaje:

- zdolność do identyfikacji oraz oceny okazji i zagrożeń rynkowych,
- zdolność do szybkiego mobilizowania zasobów i właściwego wykorzystywania pojawiających się okazji rynkowych,
- zdolność do rekonfiguracji zasobów i adaptacji firmy do zmieniających się warunków poprzez wprowadzanie zmian w strukturze i zakresie prowadzonej działalności,
- zdolność do ciągłej odnowy bazy zasobowej firmy zgodnie z aktualnymi trendami,
- zdolność do ochrony zasobów, którymi dysponuje firma,
- zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów pozwalającej na realizację strategicznych celów firmy,
- zdolność do nabywania i przejmowania zasobów z otoczenia,
- zdolność do wzmacniania i rozszerzania bazy zasobowej w zależności od aktualnych i przyszłych potrzeb firmy.

Każda z zdolności została opisana w kwestionariuszu ankiety w celu bardziej precyzyjnej identyfikacji przez respondenta, a poziom jej rozwoju w badanych firmach został poddany ocenie w stosunku do głównych konkurentów w skali od 1 (zdolność rozwinięta znacznie gorzej niż u konkurentów) do 7 (zdolność rozwinięta znacznie lepiej niż u konkurentów). Analiza rzetelności tej skali wykazała akceptowalny poziom wartości współczynnika alfa Cr. = 0,918.

Uzyskane wyniki wskazują, iż zasobowe zdolności dynamiczne są rozwinięte w badanych firmach na poziomie nieco lepszym niż w firmach konkurencyjnych. Jako relatywnie najlepiej rozwinięte zdolności uznano zdolność do szybkiego mobilizowania zasobów poprzez właściwe wykorzystanie pojawiających się okazji rynkowych, a także zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów do dynamicznie zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Zdolności te w pełni wpisują się z jakościową charakterystykę firm sektora MSP, w ramach której podkreśla się wysoką przedsiębiorczość, elastyczność i zwinność funkcjonowania. Relatywnie najslabiej rozwiniętą zdolnością dynamiczną jest natomiast zdolność do nabywania i przejmowania zasobów z otoczenia, co wiąże się z ograniczonym potencjałem zasobowym badanych podmiotów, szczególnie w sferze zasobów finansowych. Szczegółowe wyniki oceny poziomu zdolności dynamicznych w badanej próbie przedstawiono w tabeli 22.

Tabela 22. Poziom rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych w badanych MSP

Zdolności dynamiczne badanych firm	Ogółem w próbie		W tym firmy według wielkości					
			mikro		małe		średnie	
	M	Mod	M	Mod	M	Mod	M	Mod
Zdolności dynamiczne ogółem, w tym:	4,62	4,00	4,51	4,00	4,76	4,00	5,09	4,50
Zdolność do identyfikacji i oceny okazji rynkowych	4,48	4,00	4,33	4,00	4,69	4,00	5,00	4,00
Zdolność do mobilizowania zasobów	4,86	5,00	4,75	4,00	4,99	5,00	5,31	6,00
Zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów	4,75	4,00	4,66	4,00	4,83	5,00	5,13	6,00
Zdolność do odnowy bazy zasobowej firmy	4,57	4,00	4,51	4,00	4,61	4,00	4,91	6,00
Zdolność do ochrony zasobów	4,59	4,00	4,50	4,00	4,71	4,00	4,91	5,00
Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów	4,67	4,00	4,54	4,00	4,79	4,00	5,34	5,00
Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów	4,39	4,00	4,25	4,00	4,58	4,00	4,94	5,00
Zdolność do wzmacniania i rozszerzania zasobów	4,65	4,00	4,51	4,00	4,87	4,00	5,13	5,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ocena poziomu rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych różnicuje się przy tym istotnie statystycznie na słabym poziomie **w zależności od wielkości badanych przedsiębiorstw**. Na podstawie wyników zidentyfikowano dodatni charakter tej zależności. W przypadku firm mikro dominujące oceny rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych wskazują na poziom porównywalny do konkurentów. Rosną one nieco w przypadku firm małej wielkości, natomiast w średnich przedsiębiorstwach większość dominujących ocen oscyluje wokół poziomu nieco lepszego lub lepszego niż w firmach konkurencyjnych. Podobne zależności zidentyfikowano w odniesieniu do poszczególnych, szczegółowych

kategorii zasobowych zdolności dynamicznych, przy czym jedynie w przypadku rozwoju zdolności do ciągłej odnowy bazy zasobowej zgodnie z aktualnymi trendami rynkowymi nie zachodzi istotna statystycznie zależność od wielkości badanych przedsiębiorstw. Szczegółowe wyniki tej analizy przedstawiono w tabeli 23.

Tabela 23. Zależność poziomu rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych od wielkości badanych przedsiębiorstw

Analiza	Zdolności dynamiczne ogółem, w tym:	Zdolność do identyfikacji i oceny okazji rynkowych	Zdolność do mobilizowania zasobów	Zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów	Zdolność do odnowy bazy zasobowej firmy	Zdolność do ochrony zasobów	Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów	Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów	Zdolność do wzmacniania i rozszerzania zasobów
Wielkość firmy	0,18**	0,19**	0,16**	0,13*	0,08	0,12*	0,20**	0,18**	0,17**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Test istotności współczynnika korelacji rang r_s Spearmana (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Dalsze analizy wykazały, iż poziom rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych w badanej próbie różnicuje się istotnie statystycznie również w zależności od dynamiki fazy cyklu życia oraz formalizacji podejścia do zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach. Uzyskane wyniki wskazują, iż poziom rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych rośnie w słabym stopniu **wraz ze wzrostem dynamiki faz cyklu życia** badanych przedsiębiorstw, r_s ($N = 356$) = 0,25, $p < 0,01$. Szczegółowe wyniki tej analizy przedstawiono w tabeli 24.

Tabela 24. Zależność poziomu rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych od wielkości badanych przedsiębiorstw

Zasobowe zdolności dynamiczne badanych firm	Fazy statyczne	Fazy dynamiczne
	M	M
Zdolności dynamiczne ogółem, w tym:	4,41	4,86
Zdolność do identyfikacji i oceny okazji rynkowych	4,28	4,71
Zdolność do mobilizowania zasobów	4,71	5,03
Zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów	4,54	4,98
Zdolność do odnowy bazy zasobowej firmy	4,35	4,81
Zdolność do ochrony zasobów	4,39	4,82
Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów	4,46	4,91
Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów	4,14	4,68
Zdolność do wzmacniania i rozszerzania zasobów	4,40	4,94

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Dynamika fazy cyklu życia wpływa w relatywnie największym stopniu na zdolność do wzmacniania i rozszerzania bazy zasobowej w zależności od potrzeb firmy, r_s ($N = 356$) = 0,24, $p < 0,01$. Jest to związane z jednej strony z prorozwojowym charakterem dynamicznych faz cyklu życia oraz skierowaniem wysiłków na procesy inwestycyjne i ekspansywne działania rynkowe, natomiast z drugiej strony wiąże się z rosnącym poziomem zasobów badanych przedsiębiorstw w fazach dynamicznych²²¹.

Rozwój zasobowych zdolności dynamicznych uzależniony jest również od **poziomu formalizacji zarządzania strategicznego** w analizowanych podmiotach. Szczegółowe wyniki tej analizy przedstawiono w tabeli 25.

Tabela 25. Zależność poziomu rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych od poziomu formalizacji zarządzania strategicznego w badanych firmach

Zasobowe zdolności dynamiczne badanych firm	Brak strategii i planów jej opracowania	Brak strategii, ale plany jej opracowania	Strategia nieformalna	Strategia jako zbiór wielu dokumentów	Strategia jako oficjalny dokument
	M	M	M	M	M
Zdolności dynamiczne ogółem, w tym:	4,53	4,31	4,61	4,75	4,93
Zdolność do identyfikacji i oceny okazji rynkowych	4,40	4,09	4,48	4,65	4,67
Zdolność do mobilizowania zasobów	4,77	4,47	4,88	4,95	5,12
Zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów	4,68	4,44	4,81	4,71	4,82
Zdolność do odnowy bazy zasobowej firmy	4,55	4,22	4,56	4,64	4,88
Zdolność do ochrony zasobów	4,45	4,22	4,57	4,80	4,94
Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów	4,53	4,31	4,64	4,93	5,00
Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów	4,23	4,34	4,31	4,53	4,91
Zdolność do wzmacniania i rozszerzania zasobów	4,57	4,34	4,61	4,76	5,12

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

²²¹ Zob. szerzej: M. Matejun, P. Sitkiewicz, Human Capital Development in Small Business: Life Cycle Approach with Resources Mediation Effect [w:] Bhuiyan M. H. (red.), Proceedings of 34th International Business Research Conference, 4-5 April 2016, London, World Business Institute Australia, Melbourne 2016.

Poziom rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych rośnie w przypadku firm, które opierają swoje funkcjonowanie na strategii sformalizowanej w postaci zbioru wielu dokumentów i zapisów, a także oficjalnego biznesplanu, $r_s (N = 356) = 0,15, p < 0,01$. Odstępstwo od tej reguły zaobserwowano jednak w przedsiębiorstwach, które nie posiadają strategii rozwoju i nie planują jej wprowadzenia. W firmach tych poziom rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych jest nieco większy, niż w przedsiębiorstwach nie posiadających strategii, jednak planujących jej wprowadzenie w okresie najbliższych 2 lat.

Z drugiej strony przeprowadzone analizy wykazują, iż ogólny poziom rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych, pomimo swojego zróżnicowania, nie jest istotnie statystycznie uzależniony od zasięgu działania ani od poziomu zaawansowania technologicznego badanych przedsiębiorstw. Na poziomie szczegółowym zaobserwowano jednak następujące prawidłowości:

- wraz ze wzrostem zasięgu rynkowego analizowanych podmiotów istotnie statystycznie rośnie zdolność do ochrony zasobów, którymi dysponuje firma, $r_s (N = 356) = 0,11, p < 0,05$. Jest to związane przede wszystkim z rozszerzeniem zakresu aktywności rynkowej i narażeniem firmy na szereg dynamicznych i złożonych bodźców zewnętrznych o charakterze konkurencyjnym, polityczno-prawnym, czy społeczno-kulturowym,
- wraz ze wzrostem poziomu zaawansowania technologicznego badanych firm rośnie zdolność do szybkiego mobilizowania zasobów i właściwego wykorzystania okazji rynkowych, $r_s (N = 356) = 0,14, p < 0,01$ oraz zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów do zmieniających się warunków, $r_s (N = 356) = 0,13, p < 0,05$. Wiąże się to w głównej mierze ze wzrostem dynamiki i złożoności otoczenia, a także koniecznością zwiększenia elastyczności, przedsiębiorczości i innowacyjności podmiotów działających w obszarze zaawansowanych technologii.

Uzyskane wyniki wskazują także, iż poziom rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych nie różnicuje się istotnie statystycznie **w zależności od rodzaju kultury organizacyjnej** dominującej w badanych przedsiębiorstwach. Analiza odpowiedzi respondentów wykazuje wprawdzie, iż zdolności te są relatywnie najlepiej rozwinięte w firmach, w których występuje kultura współdziałania oraz kultura adaptacji i niżej w podmiotach, w których dominuje kultura rywalizacji i dominacji, jednak obliczenia przeprowadzone z wykorzystaniem testu H Kruskala-Wallisa nie wykazały istotnego zróżnicowania poziomu rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych w zależności od charakteru kultury organizacyjnej. Być może wynika to z bardzo małej liczby podmiotów identyfikujących kulturę rywalizacji ($n = 5$). Wydaje się jednak, iż podatny grunt do rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych stanowią warunki kulturowe zakładające koncentrację na więziach i dialogu między członkami organizacji, autonomię, również i poszanowanie pracowników, a także partnerstwo w relacjach pomiędzy przełożonymi i podwładnymi oraz wspólne, twórcze rozwiązywanie problemów.

W kolejnym etapie tej części badań poddano ocenie zależności zachodzące pomiędzy **zdolnościami dynamicznymi a kształtowaniem się potencjału zasobowego** badanych przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki wskazują, iż rozwój zdolności dynamicznych jest istotnie statystycznie, bardzo silnie i dodatnio powiązany zarówno z poziomem zasobów, jak również rozwojem strategicznych cech zasobów zgodnie z modelem VRIN/VRIO. Zależności te są znacznie silniejsze niż w przypadku prezentowanych w poprzednim podrozdziale relacji pomiędzy poziomem zasobów, a rozwojem strategicznych cech zasobów. Wskazuje to, iż zdolności dynamiczne są podstawowym czynnikiem rozwoju potencjału zasobowego w badanych firmach, wpływając w bardzo dużym stopniu zarówno na poziom zasobów materialnych, jak również niematerialnych. W szczególności silny wpływ zaobserwować można w przypadku poziomu zasobów materialnych, co oznacza, iż zdolności dynamiczne stają się bardzo istotnym czynnikiem wzmacniania tej kategorii zasobów, które podlegają najbardziej istotnym ograniczeniom w firmach sektora MSP. Wykorzystanie zasobowych zdolności dynamicznych wpływa również w kluczowy sposób na rozwój strategicznych cech zasobów, pozwalających na budowanie silnej i trwałej przewagi konkurencyjnej przez badane przedsiębiorstwa. Szczegółowe wyniki przeprowadzonych analiz w tym zakresie przedstawiono w tabeli 26.

Tabela 26. Zależności pomiędzy poziomem zdolności dynamicznych a rozwojem potencjału zasobowego w badanych MSP

Zasobowe zdolności dynamiczne badanych firm	Poziom zasobów ogółem	Poziom zasobów materialnych	Poziom zasobów niematerialnych	Strategiczne cechy zasobów
Zdolności dynamiczne ogółem, w tym:	0,68**	0,59**	0,63**	0,60**
Zdolność do identyfikacji i oceny okazji rynkowych	0,55**	0,49**	0,51**	0,41**
Zdolność do mobilizowania zasobów	0,57**	0,44**	0,56**	0,52**
Zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów	0,45**	0,40**	0,42**	0,46**
Zdolność do odnowy bazy zasobowej firmy	0,57**	0,49**	0,53**	0,54**
Zdolność do ochrony zasobów	0,56**	0,46**	0,54**	0,51**
Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów	0,56**	0,47**	0,53**	0,53**
Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów	0,48**	0,47**	0,41**	0,40**
Zdolność do wzmacniania i rozszerzania zasobów	0,58**	0,53**	0,52**	0,49**

*p < 0,05; **p < 0,01. Test istotności współczynnika korelacji rang r_{xy} Pearsona (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W celu wyznaczenia konfiguracji zdolności dynamicznych, w kluczowy sposób **kształtujących potencjał zasobowy** badanych firm, przeprowadzono analizę regresji wielorakiej metodą eliminacji wstecznej. Wyznaczono cztery

modele badawcze, w których jako zmienne zależne przyjęto: A1 – poziom zasobów ogółem; A2 – poziom zasobów materialnych, A3 – poziom zasobów niematerialnych oraz A4 – rozwój strategicznych cech zasobów zgodnie z modelem VRIN/VRIO. W każdym z modeli jako zmienną niezależną przyjęto zidentyfikowany poziom rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych w badanych firmach. Dodatkowo w modelach uwzględniono grupę zmiennych kontrolnych związanych z charakterystyką badanych przedsiębiorstw. Wyniki obliczeń dla modeli zoptymalizowanych przedstawiono w tabeli 27.

Tabela 27. Ocena wpływu zdolności dynamicznych na kształtowanie się potencjału zasobowego badanych firm

Zmienna	Model A1	Model A2	Model A3	Model A4
Zmienna zależna:	poziom zasobów ogółem	poziom zasobów materialnych	poziom zasobów nie-materialnych	rozwój strategicznych cech zasobów
Liczba iteracji do modelu zoptymalizowanego	7	9	7	9
Zdolność do identyfikacji i oceny okazji rynkowych	0,19** (0,04) [0,22]	0,21** (0,06) [0,19]	0,16** (0,05) [0,19]	0,15** (0,05) [0,17]
Zdolność do mobilizowania zasobów	0,13* (0,05) [0,15]		0,19** (0,06) [0,23]	
Zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów	0,12* (0,05) [0,15]		0,13* (0,05) [0,16]	
Zdolność do odnowy bazy zasobowej firmy	0,16** (0,05) [0,21]	0,16** (0,06) [0,16]	0,14** (0,05) [0,19]	
Zdolność do ochrony zasobów	0,17** (0,04) [0,21]	0,14* (0,06) [0,13]	0,18** (0,04) [0,22]	0,18** (0,05) [0,20]
Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów				0,11* (0,05) [0,12]
Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów				
Zdolność do wzmacniania i rozszerzania zasobów	0,14** (0,04) [0,18]	0,25** (0,06) [0,24]	0,10* (0,04) [0,12]	
Wielkość firmy	0,19** (0,06) [0,13]	0,35** (0,08) [0,19]	0,14* (0,06) [0,09]	
Zasięg działania				0,29** (0,09) [0,13]
Wiek firmy	0,05 (0,03) [0,07]		0,06* (0,03) [0,08]	
Poziom zaawansowania technologicznego		-0,26* (0,11) [-0,10]		
Formalizacja zarządzania strategicznego				
Dynamika fazy cyklu życia				0,11** (0,04) [0,12]
Stała	1,15** (0,20)	0,71* (0,29)	1,43** (0,22)	1,39** (0,24)
Liczba obserwacji	356	356	356	356
R ² / R ² skorygowane	0,53 / 0,52	0,42 / 0,41	0,47 / 0,46	0,41 / 0,40
Statystyka F	48,74**	41,54**	38,09**	40,99**

*p < 0,05; **p < 0,01. Wieloczynnikowa analiza regresji liniowej metodą eliminacji wstecznej. Błędy standardowe w nawiasach okrągłych. Współczynniki standaryzowane w nawiasach kwadratowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wszystkie modele badawcze okazały się istotne statystycznie, na co wskazują wysokie poziomy istotności dla statystyki F. Wyniki uzyskane dla modeli A1 – A3 identyfikują konfigurację 6 zdolności dynamicznych w kluczowy sposób determinujących poziom zasobów badanych MSP. Podstawową rolę pełni tu zdolność do identyfikacji oraz prawidłowej oceny okazji i zagrożeń rynkowych. Wpisuje się ona jednocześnie bezpośrednio w jakościową specyfikę tych podmiotów jako firm opierających swoją działalność na orientacji przedsiębiorczej, stanowiącej jeden z podstawowych komponentów kształtowania wyników rynkowych najmniejszych podmiotów gospodarczych²²². W drugiej kolejności istotnego znaczenia nabierają zdolności dynamiczne skierowane do wnętrza firmy, związane z odnową oraz ochroną bazy zasobowej przedsiębiorstwa, a także wzmacnianiem i rozszerzaniem zasobów w zależności od aktualnych i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa.

Wyniki wskazują jednocześnie na różnice w konfiguracji zdolności dynamicznych kształtujących poziom zasobów materialnych i niematerialnych. Konfiguracja kształtująca poziom zasobów niematerialnych jest bardziej złożona i wymaga dodatkowo uwzględnienia zdolności nakierowanych na transformację zasobów, takich jak zdolność do szybkiego mobilizowania zasobów i właściwego wykorzystywania pojawiających się okazji rynkowych oraz zdolność do rekonfiguracji zasobów i adaptacji firmy do zmieniających się warunków poprzez wprowadzanie zmian w strukturze i zakresie prowadzonej działalności. Przeprowadzona analiza regresji **weryfikuje pozytywnie hipotezę H2**, zgodnie z którą zdolności dynamiczne odgrywają pozytywną i istotną rolę w kształtowaniu poziomu zasobów firm sektora MSP.

Uzyskane wyniki wpisują się jednocześnie we wnioski wynikające m.in. z badań D.G. Sirmona and M.A. Hitta²²³, którzy wskazują, iż kluczową rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej odgrywa nie sam poziom zasobów, ale właściwe ich wykorzystanie obejmujące przede wszystkim łączenie i orkiestrację zasobów pozwalającą na uzyskanie efektu synergii. Uzyskane wyniki wskazują jednocześnie, iż na poziom zasobów wpływa również wielkość przedsiębiorstwa, co wiąże się z różnicami w ocenie ich poziomu w firmach różnej wielkości. Wpisuje się to w nurt wewnętrznego zróżnicowania w zbiorowości firm sektora MSP²²⁴ oraz potwierdza różnice występujące szczególnie pomiędzy firmami mikro oraz małymi i średnimi podmiotami²²⁵.

²²² A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 33, nr 3/2009, s. 761-787.

²²³ D.G. Sirmon, M.A. Hitt, Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 27, nr 4/2003, s. 339-358.

²²⁴ O. Torrès, Thirty Years of Research into SMEs: A Field of Trends and Counter-Trends, "Cahiers de Recherche", nr 6/2003, s. 5-38.

²²⁵ M.W. Rutherford, P. McMullen, S. Oswald, Examining the Issue of Size and the Small Business: a Self Organizing Map Approach, "Journal of Business and Economic Studies", vol. 7, nr 2/2001, s. 64-79.

Poziom zasobów materialnych jest dodatkowo nieco wyższy w przypadku podmiotów działających w obszarze tradycyjnych niż zaawansowanych technologii, co wiąże się z mniejszymi kosztami zakupu i utrzymania wyposażenia. Z kolei poziom zasobów niematerialnych jest nieco większy w firmach dłużej funkcjonujących na rynku, co związane jest z akumulacją wiedzy i innych zasobów miękkich w dłuższym okresie.

Wyniki uzyskane dla modelu A4 identyfikują natomiast czteroelementowy zestaw zdolności dynamicznych w istotny sposób wpływających na rozwój strategicznych cech zasobów zgodnie z modelem VRIO/VRIN. Konfiguracja ta obejmuje zdolność do mobilizowania zasobów, do odnowy bazy zasobowej zgodnie z aktualnymi i przyszłymi trendami, ochronę zasobów, którymi dysponuje firma oraz zdolność do rozszerzania i wzmacniania zasobów. Rozwój strategicznych cech zasobów jest również istotnie statystycznie determinowany przez poziom zaawansowania technologicznego firm sektora MSP oraz stosowanie bardziej formalnych rozwiązań w zakresie zarządzania strategicznego. Jest to merytorycznie uzasadnione wynikami wcześniejszych obserwacji, zgodnie z którymi charakterystyka zasobów firm zaawansowanych technologii wyraża się większym stopniem unikalności opartej na planach w zakresie kombinacji i rekombinacji zasobów, zdolności i kluczowych kierunków aktywności rynkowej²²⁶. Przeprowadzona analiza regresji **pozytywnie weryfikuje hipotezę H3**, zgodnie z którą zdolności dynamiczne odgrywają pozytywną i istotną rolę w kształtowaniu strategicznych cech zasobów firm sektora MSP.

Dopasowanie modelu A1 mierzone współczynnikiem determinacji R^2 wskazuje, iż ponad 50% zmienności poziomu zasobów badanych przedsiębiorstw jest wyjaśniane przez przyjęty zestaw predyktorów, co należy uznać za bardzo wartościowy poznawczo wynik analizy. Dopasowanie modeli A2-A4 jest nieznacznie niższe i wynosi w granicach 40%-47%. Wobec złożoności konstruktów teoretycznych rozpatrywanych w ramach niniejszych badań i ich kształtowaniu przez wiele zmiennych niemierzalnych lub trudno mierzalnych, a także wobec relatywnie niskiego poziomu błędów standardowych dopasowanie tych modeli można również uznać za wystarczające.

W ostatniej części badań poddano analizie i ocenie wpływ zasobowych **zdolności dynamicznych na wyniki i przejawy rozwoju**, a także procesy wzrostowe badanych przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki wskazują na dużą i pozytywną rolę zdolności dynamicznych w kształtowaniu wyników ilościowych i jakościowych analizowanych podmiotów. Rola rozpatrywanych zdolności w zakresie intensyfikacji procesów wzrostowych jest mniejsza i została zidentyfikowana na umiarkowanym poziomie, co przedstawiono w tabeli 28.

²²⁶ Z. Vladimirov, R. Ganeva-Simeonova, K. Ganev, Significance of Globalization-Specific Factors for SME Competitiveness: a Conceptual Model and an Empirical Test, "Business Systems Review", vol. 2, nr 3/2013, s. 1-25.

Tabela 28. Zależności pomiędzy poziomem zdolności dynamicznych a wynikami oraz dynamiką procesów wzrostowych badanych przedsiębiorstw

Zasobowe zdolności dynamiczne badanych firm	Wyniki ogółem	Wyniki ilościowe	Wyniki jakościowe	Dynamika zatrudnienia	Dynamika obrotów	Dynamika zysku
Zdolności dynamiczne ogółem, w tym:	0,61**	0,60**	0,55**	0,33**	0,36**	0,38**
Zdolność do identyfikacji i oceny okazji rynkowych	0,50**	0,52**	0,44**	0,28**	0,33**	0,33**
Zdolność do mobilizowania zasobów	0,50**	0,48**	0,46**	0,26**	0,32**	0,31**
Zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów	0,46**	0,44**	0,43**	0,28**	0,27**	0,31**
Zdolność do odnowy bazy zasobowej firmy	0,50**	0,51**	0,45**	0,28**	0,28**	0,28**
Zdolność do ochrony zasobów	0,45**	0,45**	0,39**	0,22**	0,25**	0,28**
Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów	0,53**	0,52**	0,49**	0,23**	0,25**	0,31**
Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów	0,45**	0,45**	0,40**	0,29**	0,26**	0,29**
Zdolność do wzmacniania i rozszerzania zasobów	0,52**	0,48**	0,49**	0,31**	0,31**	0,31**

*p < 0,05; **p < 0,01. Test istotności współczynnika korelacji rang r_{xy} Pearsona / r_s Spearmana (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W celu wyznaczenia konfiguracji zdolności dynamicznych **kształtujących procesy rozwojowe i wzrostowe** badanych firm przeprowadzono analizę regresji wielorakiej metodą eliminacji wstecznej. Wyznaczono sześć modeli badawczych, w których jako zmienne zależne przyjęto: B1 – wyniki ogółem; B2 – wyniki ilościowe, B3 – wyniki jakościowe, B4 – dynamikę zatrudnienia, B5 – dynamikę obrotów oraz B6 – dynamikę zysku. W każdym z modeli jako zmienną niezależną przyjęto poziom rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych. Dodatkowo w modelach uwzględniono grupę zmiennych kontrolnych związanych z charakterystyką badanych przedsiębiorstw. Wyniki obliczeń dla modeli zoptymalizowanych B1 – B3 przedstawiono w tabeli 29.

Uzyskane wyniki wskazują na znaczne rozbieżności pomiędzy konfiguracją kształtującą ilościowe i jakościowe przejawy rozwoju analizowanych podmiotów. Wyniki ilościowe stymulowane są przez zestaw 3 zdolności dynamicznych obejmujących: zdolność do identyfikacji i oceny okazji rynkowych, a także zdolność do odnowy i ochrony bazy zasobowej firmy. Jakościowe przejawy rozwoju uzależnione są natomiast od zestawu innych 3 zdolności dynamicznych, do których można zaliczyć: zdolność do mobilizowania zasobów, zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów oraz zdolność do wzmacniania i rozszerzania zasobów. Szczegółowe wyniki tej analizy przedstawiono w tabeli 29.

Tabela 29. Ocena wpływu zdolności dynamicznych na ilościowe i jakościowe przejawy rozwoju badanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Zmienna	Model B1	Model B2	Model B3
Zmienna zależna:	wyniki ogółem	wyniki ilościowe	wyniki jakościowe
Liczba iteracji dla modelu zoptymalizowanego	8	8	9
Zdolność do identyfikacji i oceny okazji rynkowych	0,18** (0,05) [0,18]	0,29** (0,06) [0,25]	0,10 (0,06) [0,10]
Zdolność do mobilizowania zasobów			0,13* (0,06) [0,13]
Zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów		0,20** (0,06) [0,19]	
Zdolność do odnowy bazy zasobowej firmy		0,15* (0,06) [0,13]	
Zdolność do ochrony zasobów			
Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów	0,14* (0,06) [0,14]		0,15* (0,06) [0,15]
Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów		0,10 (0,05) [0,09]	
Zdolność do wzmacniania i rozszerzania zasobów	0,15** (0,05) [0,16]		0,17** (0,05) [0,18]
Wielkość firmy	0,13 (0,07) [0,08]	0,22** (0,08) [0,11]	
Zasięg działania			
Wiek firmy			
Poziom zaawansowania technologicznego			
Formalizacja zarządzania strategicznego	0,12* (0,04) [0,12]	0,12* (0,05) [0,10]	0,13** (0,04) [0,12]
Dynamika fazy cyklu życia	0,59** (0,09) [0,27]	0,57** (0,11) [0,22]	0,62** (0,09) [0,28]
Stała	1,31** (0,24)	0,21 (0,29)	1,87** (0,26)
Liczba obserwacji	356	356	356
R ² / R ² skorygowane	0,49 / 0,48	0,47 / 0,46	0,42 / 0,41
Statystyka F	47,02**	43,50**	41,95**

*p < 0,05; **p < 0,01. Wieloczynnikowa analiza regresji liniowej metodą eliminacji wstecznej. Błędy standardowe w nawiasach okrągłych. Współczynniki standaryzowane w nawiasach kwadratowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wyniki ilościowe są dodatkowo uzależnione od wielkości firmy, co wiąże się z przewagą ogólnego potencjału zasobowego firm małych i średnich nad mikroprzedsiębiorstwami. Rozwój badanych przedsiębiorstw uzależniony jest ponadto istotnie od poziomu formalizacji zarządzania strategicznego oraz od dynamiki fazy cyklu życia firmy. Przeprowadzona analiza regresji **potwierdza zatem pozytywnie hipotezę H4**, zgodnie z którą zasobowe zdolności dynamiczne intensyfikują przebieg procesów rozwojowych firm sektora MSP.

Przeprowadzona analiza regresji dla modeli B4 – B6 również wykazała istotny wpływ określonych konfiguracji zdolności dynamicznych na intensy-

fikację procesów wzrostowych badanych przedsiębiorstw. Wyniki tej analizy przedstawiono w tabeli 30.

Tabela 30. Ocena wpływu zdolności dynamicznych na intensyfikację procesów wzrostowych badanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Zmienna	Model B4	Model B5	Model B6
Zmienna zależna:	dynamika zatrudnienia	dynamika obrotów	dynamika zysku
Liczba iteracji dla modelu zoptymalizowanego	9	9	9
Zdolność do identyfikacji i oceny okazji rynkowych	0,09** (0,03) [0,15]	0,13** (0,04) [0,19]	0,16** (0,04) [0,22]
Zdolność do mobilizowania zasobów			
Zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów			
Zdolność do odnowy bazy zasobowej firmy			
Zdolność do ochrony zasobów			0,10** (0,04) [0,14]
Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów			
Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów			
Zdolność do wzmacniania i rozszerzania zasobów	0,08** (0,03) [0,15]	0,09* (0,04) [0,14]	
Wielkość firmy			
Zasięg działania	0,10** (0,03) [0,14]	0,13** (0,04) [0,17]	0,09* (0,04) [0,11]
Wiek firmy	-0,04 (0,02) [-0,09]	-0,07** (0,03) [-0,13]	-0,09** (0,03) [-0,16]
Poziom zaawansowania technologicznego	0,20** (0,07) [0,14]	0,18* (0,08) [0,11]	0,24** (0,08) [0,14]
Formalizacja zarządzania strategicznego			
Dynamika fazy cyklu życia	0,34** (0,06) [0,26]	0,29** (0,07) [0,19]	0,22** (0,08) [0,14]
Stała	0,54** (0,20)	0,53* (0,23)	0,49 (0,26)
Liczba obserwacji	356	356	356
R2 / R2 skorygowane	0,26 / 0,25	0,25 / 0,23	0,23 / 0,21
Statystyka F	20,81**	19,11**	17,16**

*p < 0,05; **p < 0,01. Wieloczynnikowa analiza regresji liniowej metodą eliminacji wstecznej. Błędy standardowe w nawiasach okrągłych. Współczynniki standaryzowane w nawiasach kwadratowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki wskazują, iż przebieg procesów wzrostowych badanych firm uzależniony jest od łącznego zestawu 3 zdolności dynamicznych: zdolności do identyfikacji i oceny okazji rynkowych, zdolności do wzmacniania i rozszerzania zasobów oraz zdolności do ochrony zasobów. Są one jednak uzupełniane przez zestaw 4 zmiennych kontrolnych. Wskazują one, iż procesy

wzrostowe zachodzą generalnie w większym stopniu w firmach młodszych, aktywnych w obszarze zaawansowanych technologii, prowadzących działalność w dynamicznych fazach cyklu życia na rynkach o relatywnie większym zasięgu geograficznym. Uzyskane wyniki **weryfikują zatem pozytywnie hipotezę H5**, zgodnie z którą zasobowe zdolności dynamiczne intensyfikują przebieg procesów wzrostowych firm sektora MSP w obszarze zatrudnienia, obrotów i zysków.

Wszystkie modele B1 – B6 okazały się statystycznie istotne. Ich dopasowanie mierzone współczynnikiem determinacji R^2 wykazuje jednak znaczne zróżnicowanie. W przypadku modeli wyjaśniających efekty rozwojowe współczynnik ten przyjmuje wartości ok. 41%-49%, co można uznać za poziom satysfakcjonujący. Jednak w odniesieniu do modeli analizujących wpływ zdolności dynamicznych na przebieg procesów wzrostowych dopasowanie jest znacznie mniejsze i wynosi ok. 21%-26%. Wskazuje to, iż wzrost firm sektora MSP w relatywnie niewielkim stopniu zależy od poziomu rozwoju zdolności dynamicznych i kształtowany jest przed dużą liczbą innych czynników, które nie były rozpatrywane w niniejszych badaniach empirycznych.

Należy również zwrócić uwagę, iż nie wszystkie zdolności dynamiczne odgrywają istotną rolę w kształtowaniu potencjału zasobowego oraz przebiegu procesów rozwojowych i wzrostowych firm sektora MSP. Analizy nie wykazały w żadnym przypadku istotnej roli zdolności do nabywania i przejmowania zasobów z otoczenia. Również funkcja zdolności do konfiguracji i koordynacji zasobów jest niewielka i obejmuje jedynie wpływ na niewielkim poziomie istotności na kształtowanie się jakościowych efektów prowadzonej działalności przez badane firmy. Wyniki te uzasadnić można specyfiką mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które w wyniku istotnych niedoborów zasobowych i relatywnie niewielkiej siły przetargowej na rynku mają ograniczone możliwości swobodnego nabywania i przejmowania zasobów z otoczenia. Z kolei wewnątrz firmy występuje ograniczona potrzeba w zakresie konfiguracji i koordynacji zasobów, co wiąże się z relatywnie mniejszymi rozmiarami, złożonością i skomplikowaniem organizacyjnym prowadzonej działalności. Uzyskane wyniki **potwierdzają jednocześnie pozytywnie hipotezę H6**, zgodnie z którą w procesach rozwojowych firm sektor MSP kluczową rolę odgrywa określona konfiguracja zasobowych zdolności dynamicznych dostosowana do specyfiki najmniejszych podmiotów gospodarczych.

Przeprowadzone badania ankietowe pozwoliły na ilościową ocenę wpływu zdolności dynamicznych na kształtowanie się potencjału zasobowego oraz przebieg procesów rozwojowych i wzrostowych firm sektora MSP. Ich podstawową słabością jest jednak brak przedstawienia konkretnych rozwiązań w zakresie wykorzystania zasobowych zdolności dynamicznych w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Z tego powodu zdecydowano się przeprowadzić pogłębione badania jakościowe w formie studiów przypadków, z których sprawozdanie przedstawiono w kolejnej części pracy.

4. Studia przypadków praktycznego wykorzystania zdolności dynamicznych w zarządzaniu rozwojem MSP

4.1. Metodyka badań monograficznych i charakterystyka badanych przedsiębiorstw

W drugim etapie prac empirycznych przeprowadzono badania monograficzne z **wykorzystaniem procedury studium przypadku**²²⁷ w trzech wybranych firmach z województwa łódzkiego:

- w firmie „Hyd-Rex”, która zgodnie z kryteriami ilościowymi zaliczana jest do kategorii mikroprzedsiębiorstw,
- w firmie „Stolpo”, która jest podmiotem małej wielkości oraz
- w firmie „X” z branży odzieżowej, która nie wyraziła zgody na podanie nazwy, a zaliczana jest do klasy przedsiębiorstw średnich.

Dobór przedsiębiorstw do badań **miał charakter celowy** i uzależniony był od ich wielkości (badania planowano przeprowadzić w każdej klasie wielkości podmiotów zaliczanych do sektora MSP), od bezpośrednich powiązań autorów z analizowanymi przedsiębiorstwami oraz od ich lokalizacji na terenie województwa łódzkiego.

W pracach badawczych **wykorzystano metodę wywiadu** z właścicielami /menedżerami analizowanych podmiotów. Badania przeprowadzono w dwóch etapach. Celem pierwszego z nich było zebranie informacji charakteryzujących wybrane przedsiębiorstwa. W tym celu wykorzystano technikę wywiadu swobodnego, a jako narzędzie badawcze zastosowano **dyspozycje do wywiadu**, których wzór został przedstawiony w załączniku nr 2. Obejmowały one 8 pytań dotyczących m.in. formy organizacyjno-prawnej, historii przedsiębiorstwa, wielkości zatrudnienia, zasięgu działania rynkowego, charakterystyki podstawowych produktów oraz kontrahentów i konkurentów, a także przebiegu cyklu życia oraz barier i stymulatorów rozwoju firmy.

Podczas spotkań z respondentami prezentowany był jednocześnie kwestionariusz przeznaczony do drugiej rundy badania, a także przedstawiane były podstawowe zagadnienia teoretyczne związane z zasobami i zasobowymi zdolnościami dynamicznymi, aby uczestnicy badań mogli dobrze zrozumieć poruszaną problematykę i precyzyjnie odpowiadać na zadawane pytania.

²²⁷ W. Czakon, Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu, [w:] Czakon W. (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 189-210.

Podczas spotkania wyjaśniono także respondentom wszelkie wątpliwości dotyczące badania. Kwestionariusz do drugiej rundy badania został pozostawiony na ok. 2 tygodnie w każdej firmie, aby właściciele/menedżerowie mogli się dokładnie zastanowić nad udzielanymi później odpowiedziami.

W drugim etapie badań wykorzystano **technikę wywiadu standaryzowanego**, a narzędziem badawczym był autorski **kwestionariusz wywiadu**, którego wzór przedstawiono w załączniku nr 3. Na początku wywiadu przedstawiano respondentom cel oraz zakres przeprowadzanych badań oraz określano ramy czasowe i organizacyjne rozmowy. Kwestionariusz wykorzystany podczas badania składał się z czterech części:

- część I dotyczyła charakterystyki i oceny zasobów posiadanych przez firmę,
- część II obejmowała charakterystykę i ocenę zasobowych zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa,
- część III rozpatrywała perspektywy rozwoju potencjału zasobowego firmy w przyszłości,
- część IV stanowiła metryczkę i jej celem było zebranie informacji o respondencie.

Łącznie w trakcie każdego wywiadu zadawano 28 pytań, z których większość miała charakter otwarty, a część obejmowała prośbę o dokonanie oceny poszczególnych elementów potencjału zasobowego i zdolności dynamicznych firmy przez respondentów. Uczestnik badania w pytaniach tych miał za zadanie określić dla każdego z rozpatrywanych zagadnień współczynnik wagowy, który wskazywał siłę oddziaływania na rozwój i przewagę konkurencyjną firmy oraz podać ocenę rozwoju każdego z zagadnień w stosunku do głównych konkurentów. Zarówno współczynnik wagowy jak i skala ocena określone były w skali od 1 (bardzo niska ocena) do 5 (bardzo wysoka ocena). Łączny wynik ustalano poprzez wymnożenie obu parametrów przyjmując następującą skalę:

- od 0 do 5 – bardzo niska ocena,
- od 6 do 10 – niska ocena,
- od 11 do 15 – średnia ocena,
- od 16 do 20 – wysoka ocena,
- od 21 do 25 – bardzo wysoka ocena.

Respondentami w przeprowadzonym badaniu było dwóch mężczyzn i jedna kobieta, w tym jedna osoba reprezentująca przedsiębiorstwo (menadżer zarządzający firmą) i dwóch właścicieli. Większość respondentów ukończyło wyższe studia o profilu technicznym. Dwoje respondentów reprezentowało grupę wiekową powyżej 50 lat, natomiast jedna osoba grupę wiekową 41-50 lat.

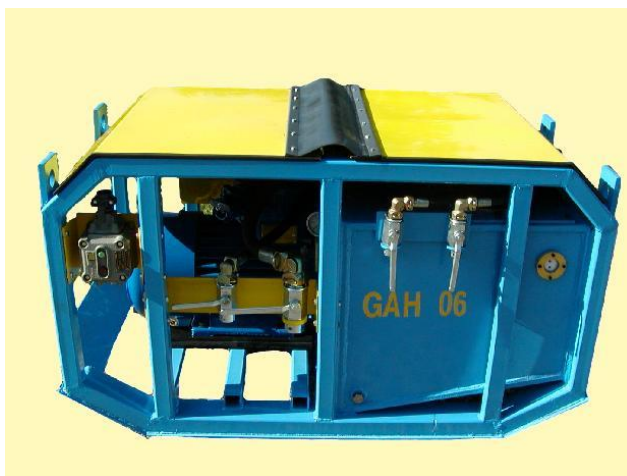
Pierwszą analizowaną firmą jest **przedsiębiorstwo rodzinne „Hyd-Rex”**, założone w 1993 roku i zatrudniające obecnie 9 osób. W strukturze organizacyjnej firmy wyodrębniono 4 działy obejmujące:

- sprzedaż i obsługę klienta,
- umowy, zamówienia i oferty handlowe,
- sprawy księgowo-finansowe,
- obsługę techniczno-serwisową.

Przedsiębiorstwo na początku swojej działalności zajmowało się naprawą drobnych elementów niezbędnych przy produkcji maszyn z zakresu hydrauliki siłowej. Z biegiem czasu zakres działalności został jednak poszerzony i obecnie firma zajmuje się projektowaniem, produkcją maszyn oraz urządzeń z napędem hydraulicznym, w tym również dla górnictwa. Ponadto firma oferuje również usługi serwisowe i remontuje maszyny budowlane. Oferta firmy obejmuje m.in.:

- produkcję i regenerację siłowników hydraulicznych,
- produkcję zasilaczy hydraulicznych,
- produkcję przewodów hydraulicznych,
- produkcję brykieciarek do słomy i trocin,
- produkcję urządzeń wierząco-kotwiących,
- produkcję agregatów hydraulicznych,
- modernizację i serwisowanie układów hydraulicznych,
- regenerację zmienników momentu,
- regenerację hydromechanicznych skrzyń biegów,
- regenerację pomp i silników tłoczkowych,
- produkcję maszyn dla górnictwa, w tym kotwiarów, wiertnic oraz agregatów górniczych.

Firma od niedawna oferuje także usługi w zakresie projektowania, produkcji jednostkowej oraz modernizacji przekładni hydrokinetycznych tzw. zmienników momentu, sprzęgieł hydrokinetycznych, skrzyń biegów, jak i układów sterowania hydraulicznego. Na rysunku 4 przedstawiono przykładowy produkt firmy „Hyd-Rex”.



Rys. 4. Górniczy agregat hydrauliczny GAH-06 oferowany przez firmę „Hyd-Rex”

Źródło: zdjęcie udostępnione przez właściciela firmy.

Firma opiera swoją przewagę konkurencyjną na wysokim poziomie obsługi klienta. W trakcie funkcjonowania uważnie wsłuchuje się w uwagi i potrzeby swoich odbiorców oraz zawsze stara się dopasować ofertę w taki sposób, aby

pomóc klientowi rozwiązać określony problem. Pomimo ograniczeń finansowych „Hyd-Rex” jest firmą nastawioną na rozwój, który opiera przede wszystkim na rozszerzaniu swojej oferty oraz poprawie jakości produktów i usług. W ostatnich 2 latach otworzyła swoją filię wielkopolską, w miejscowości Kórnik. Właściciel planuje również działania w zakresie internacjonalizacji oferty rynkowej.

Zdaniem właściciela cykl życia firmy obejmuje 10 faz. Problemy finansowe występujące w poprzednich latach spowodowały, że firma dwa razy przechodziła przez fazę schyłkową, jednak obecnie działalność uległa stabilizacji. Główną barierę rozwoju stanowią niedobory zasobów finansowych, co ogranicza możliwości inwestycyjne i wzrostowe podmiotu. Na rysunku 5 przedstawiono przebieg poszczególnych faz cyklu życia badanej firmy.

1 →	2 →	3 →	4 →	5 →	6 →	7 →	8 →	9 →	10
Faza przedczoł- życielska	Faza pojawienia się	Faza przeżycia	Faza schyłkowa	Faza stabilizacji	Faza dynamicznego wzrostu	Faza oderwania się i ekspansji	Faza stabilizacji	Faza schyłkowa	Faza stabilizacji

Rys. 5. Przebieg cyklu życia firmy „Hyd-Rex”

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Głównymi klientami są kopalnie oraz firmy wykonujące usługi dla kopalń, jednak produkty i usługi firmy kierowane są także do firm budowlanych, koksowni oraz rolników. W obecnej chwili głównymi klientami przedsiębiorstwa „Hyd-Rex” są m.in.: Jastrzębska Spółka Węglowa, Kopalnia Węglowa S.A. Katowice, czy Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowe SEMPER. Dostawcami materiałów potrzebnych do produkcji maszyn są m.in.: Ponar Wadowice oraz Celma.

Drugim badanym przedsiębiorstwem jest **Fabryka Mebli „Stolpo”**, która rozpoczęła swoją działalność w 1991 roku. Siedziba firmy znajduje się w Lutomiersku. Na rysunku 6 zaprezentowano logotyp firmy.



Rys. 6. Logotyp firmy „Stolpo”

Źródło: materiały udostępnione przez firmę.

W pierwszym okresie funkcjonowania firma zajmowała się budową domków i elementów drewnianych, jednak pomysł ten uległ istotnej zmianie i obecnie przedsiębiorstwo specjalizuje się w produkcji różnego typu mebli

tapicerowanych. W 1999 roku oferta rozszerzyła się o produkcję mebli kuchennych, szaf oraz różnych form zabudowy meblowej według projektów klientów. Kluczowym momentem rozwoju było otwarcie w 2005 roku w Pabianicach salonu firmowego, gdzie odbywa się stacjonarna sprzedaż produktów przedsiębiorstwa. Na rysunku 7 przedstawiono salon firmy „Stolpo” w Pabianicach.



Rys. 7. Salon firmowy przedsiębiorstwa „Stolpo” w Pabianicach

Źródło: Materiały udostępnione przez firmę.

Firma „Stolpo” buduje swoją pozycję konkurencyjną w oparciu o stały rozwój jakości i zdolności produkcyjnych. Potwierdzenie tego stanowią istotne inwestycje w rozbudowę i unowocześnienie parku maszynowego, jak również innowacje produktowe polegające na wprowadzaniu na rynek nowych modeli mebli. Produkty przedsiębiorstwa tworzone są zgodnie z najnowszymi trendami we wzornictwie i często opierają się na sugestiach i podpowiedziach ze strony klientów. Atutem operacyjnym jest możliwość magazynowania produktów na terenie firmy, co pozwala na zachowanie ciągłości produkcyjnej.

Firma dokłada wszelkich starań by zaspokoić coraz bardziej wymagające potrzeby swoich odbiorców. Z tego powodu stawia na solidność wykonania i trwałość swoich produktów, co przekłada się na dużą i rosnącą liczbę stałych klientów zarówno na terenie Polski, jak również poza granicami kraju.

Ważnym elementem firmy są jej pracownicy, którzy dbają o wysoką jakość wykonywanej pracy. Do produkcji mebli wykorzystywane są surowce takie, jak drewno oraz płyty laminowane. Firma posiada stałych dostawców surowców do produkcji, którzy gwarantują odpowiednią jakość oferowanych materiałów. Wyzwaniem dla przedsiębiorstwa jest silna konkurencja w branży meblarskiej. Firma musi konkurować z wieloma podmiotami, z których wiele to duże przedsiębiorstwa, zatrudniające niejednokrotnie ponad 500 pracowników i dysponujące znacznymi zasobami finansowymi pozwalającymi uzyskiwać niskie ceny dzięki wykorzystaniu efektów skali produkcji. Do głównych

konkurentów „Stolpo” można zaliczyć takie firmy, jak: Benix, Wersal, Bodzio, a także Agata Meble, Black Red White, Ordorm, czy ArtDom.

Przedsiębiorstwo przywiązuje dużą wagę do rozszerzania oferty rynkowej tworząc wiele nowych konstrukcji, które obecnie stanowią podstawę rozwoju produkcji. W ofercie firmy znajduje się szeroka gama mebli tapicerowanych i twardych, których wysoka jakość powoduje, że „Stolpo” jest jednym z liderów w branży meblowej. W pierwszych latach swojej działalności firma „Stolpo” produkowała: narożniki pokojowe, zestawy wypoczynkowe, wersalki, sofy, krzesła oraz stoły. Wraz z rozwojem rynku firma wprowadziła do swojej oferty dodatkowe produkty, takie jak: kuchnie na wymiar, szafy na wymiar, wyposażenia biura oraz łóżka sypialniane. Obecnie fabryka zajmuje ponad 60.000 m² powierzchni użytkowej i zatrudnia blisko 40 branżowych specjalistów. Średnia dzienna wielkość produkcji to ponad 30 gotowych kompletów mebli.

Przedstawiciel firmy w trakcie wywiadu szacował, iż firma w trakcie swojego funkcjonowania przechodziła przez 8 faz cyklu życia, w tym dwa razy po okresie dynamicznego wzrostu wystąpiły etapy ustabilizowania działalności. Obecnie firma przechodzi przez fazę oderwania się i dalszej ekspansji, co związane jest ze zwiększeniem nakładów finansowych na dalszy rozwój, zmianami w sferze zarządzania i jednoczesnym wprowadzaniem istotnych działań prorynkowych. Przebieg cyklu życia badanej firmy przedstawiono na rysunku 8.

1 →	2 →	3 →	4 →	5 →	6 →	7 →	8 →
Faza przed- przed- życielska	Faza pojawienia się	Faza przeżycia	Faza dynamicznego wzrostu	Faza stabilizacji	Faza dynamicznego wzrostu	Faza stabilizacji	Faza oderwania się i ekspansji

Rys. 8. Przebieg cyklu życia firmy „Stolpo”

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Respondent z firmy „Stolpo” podkreślił, iż firma jest nastawiona na dalszy, intensywny rozwój. Plany obejmują wprowadzanie nowych rodzajów mebli oraz zwiększenie zatrudnienia. Przedsiębiorstwo zamierza także rozszerzać swoją aktywność rynkową na kraje Unii Europejskiej. W ostatnim okresie podjęto ponadto działania w celu stworzenia i wypromowania własnej marki mebli tapicerowanych.

Trzecim badanym przedsiębiorstwem **jest Firma „X”**, której nazwa na prośbę właścicieli została utajniona. Podmiot ma swoją filię na terenie województwa łódzkiego i funkcjonuje na tym obszarze od ponad 10 lat, zatrudniając obecnie ponad 70 pracowników. Przedsiębiorstwo to zajmuje się produkcją wyrobów odzieżowych dla kobiet, mężczyzn oraz młodzieży. Podstawowymi produktami firmy są: bluzy, koszule, t-shirty, koszulki polo,

spodnie, spódnice, spódniczki, krótkie spodenki (sezonowo) oraz spodnie. Działalność ma charakter sezonowy i w znacznym stopniu opiera się na wprowadzaniu nowych wzorów ubrań, aby sprostać oczekiwaniom klientów oraz trendom w zakresie mody. Produkty są wykonywane z polskich dzianin oraz tkanin najwyższej jakości.

W trakcie wywiadu z menedżerem zarządzającym przedsiębiorstwem zidentyfikowano poszczególne fazy cyklu życia firmy, które zostały zaprezentowane na rysunku 9.

1 →	2 →	3 →	4 →	5
Faza pojawienia się	Faza przeżycia	Faza dynamicznego wzrostu	Faza oderwania się i ekspansji	Faza dynamicznego wzrostu

Rys. 9. Przebieg cyklu życia Przedsiębiorstwa „X”

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Respondent stwierdził, iż firma do tej pory przechodziła przez relatywnie niewielką liczbę faz, z których większość miała charakter dynamiczny. Również obecnie podejmowane są liczne działania prorozwojowe, związane m.in. z ulepszaniem parku maszynowego oraz rozszerzaniem oferty rynkowej. Przedsiębiorstwo cały proces produkcji realizuje na terenie Polski, dzięki czemu może budować swoją pozycję konkurencyjną w oparciu o wysoką jakość produktów oraz możliwość oferowania atrakcyjnych terminów zamówień oraz warunków dostaw.

Firma dba o wizerunek rynkowy oraz o nawiązywanie współpracy z większymi przedsiębiorstwami. W tym celu bierze udział w licznych targach mody, które są organizowane na terenie Polski i poza granicami kraju. Prowadzi aktywną działalność marketingową w internecie za pośrednictwem własnej witryny oraz portali społecznościowych.

Głównymi dostawcami przedsiębiorstwa są wszelkiego rodzaju podmioty gospodarcze zajmujące się m.in. sprzedażą tkanin, dodatków odzieżowych, w tym guzików, zamków, czy zapieć. Firma odczuwa silną konkurencję w branży, która wyraża się rywalizacją nie tylko z innymi podmiotami z województwa łódzkiego, ale również z całej Polski, w tym ze sklepami sieciowymi. Firma nastawiona jest przede wszystkim na sprzedaż hurtową i obsługę dużych klientów, jednak nie wyklucza ewentualnej współpracy z mniejszymi podmiotami gospodarczymi, czy klientami indywidualnymi. W trakcie wywiadu respondent podkreślił, iż przedsiębiorstwo jest nastawione na dalszy, dynamiczny rozwój i wzrost działalności. Najbliższe plany w tym zakresie obejmują intensyfikację działalności na rynkach zagranicznych, szczególnie w krajach Unii Europejskiej.

4.2. Studium przypadku firmy „Hyd-Rex”

W pierwszej części badań monograficznych koncentrowano się na charakterystyce i ocenie zasobów, którymi dysponuje analizowana firma. Opisywano je w podziale na (1) zasoby materialne obejmujące: aktywa przedsiębiorstwa i wyposażenie, zasoby finansowe i zapasy oraz (2) zasoby niematerialne, w skład których wchodziły: zasoby ludzkie, relacyjne, rynkowe, technologiczne, organizacyjne i kulturowe. W tabeli 31 przedstawiono **charakterystykę zasobów**, którymi dysponuje firma „Hyd-Rex”.

Tabela 31. Charakterystyka zasobów firmy „Hyd-Rex”

Kategoria zasobów	Charakterystyka zasobów
Zasoby materialne	
Aktywa trwałe	W ramach tej kategorii respondent wymienił działkę i budynki należące do firmy. Zaliczył tu również wyposażenie niezbędne do projektowania poszczególnych produktów, a także maszyny i urządzenia potrzebne do produkcji oraz regeneracji sprzętu. Znajduje się tutaj również sprzęt biurowy oraz specjalne samochody dostawcze niezbędne do dystrybucji produktów.
Finanse	Zasoby finansowe obejmują bieżące środki pieniężne w kasie i na rachunku bankowym, a także obce źródła finansowania w postaci pożyczek i kredytów, jakie zaciągnęła w przeszłości.
Zapasy	Ponieważ firma stara się produkować na zamówienie klienta, w swoich magazynach posiada jedynie niewielkie zapasy produktów. Podstawowe zapasy obejmują natomiast zasoby biurowe w postaci tonera do drukarki, papieru, czy długopisów. Firma niestety nie posiada żadnych zapasów finansowych.
Zasoby niematerialne	
Zasoby ludzkie	Firma zatrudnia 9 pracowników pracujących w 4 zespołach roboczych. Zdaniem respondenta posiadają oni niezbędne wykształcenie techniczne, odpowiednią wiedzę dotyczącą branży, w jakiej funkcjonuje podmiot, ale także odpowiednie kompetencje zawodowe i organizacyjne.
Zasoby relacyjne	Z powodu długiego okresu aktywności rynkowej firma ma dobrze rozwinięte relacje i więzi z dostawcami. Posiada i na bieżąco aktualizuje bazę swoich klientów, z którymi utrzymuje bezpośredni kontakt. Firma rozwija również kontakty z instytucjami finansowymi – budowaniem tych relacji zajmuje się jedna z osób odpowiedzialnych za sprawy księgowo-finansowe.
Zasoby rynkowe	Firma funkcjonuje na rynku od 23 lat w związku, z czym wypracowała swoją pozycję na rynku hydrauliki siłowej. Posiada ona szereg rekomendacji od swoich klientów.
Zasoby technologiczne	Niestety firma nie posiada żadnych patentów. Poprzez lata pracy i licznych prób wytworzyła jedynie nieformalne know-how produkcyjne.
Zasoby organizacyjne	W firmie obowiązują określone zasady i reguły postępowania. Kluczowe decyzje podejmuje właściciel. Firma nie posiada formalnej struktury organizacyjnej, jednak wyodrębniono 4 główne obszary funkcjonalne: sprzedaż i obsługę klienta, umowy, zamówienia i oferty rynkowe, sprawy księgowo-finansowe oraz sprawy techniczno-serwisowe. Za każdy obszar odpowiada jeden pracownik. Szytywne reguły obowiązują w części produkcyjnej firmy.
Zasoby kulturowe	Firma ma określone wartości i cele, jakie chce osiągnąć. W ostatnim okresie sformułowano misję przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Oceny zasobów dokonywano w oparciu o dwa parametry: (1) współczynnik wagowy, który określał siłę oddziaływania danej kategorii zasobów na rozwój i pozycję konkurencyjną firmy oraz (2) skalę oceny, która określała poziom posiadanych zasobów w porównaniu do głównych konkurentów. Oba parametry oceniano w skali od 1 (bardzo niska ocena) do 5 (bardzo wysoka ocena). Wynik oceny uzyskiwano poprzez pomnożenie skali oceny przez współczynnik wagowy. Ilościowe wyniki oceny zasobów firmy „Hyd-Rex” dokonane przez respondenta przedstawiono w tabeli 32.

Tabela 32. Ocena zasobów firmy „Hyd-Rex”

Kategoria zasobów	Wynik oceny zasobów
Zasoby materialne	
Aktywa trwałe	20
Finanse	10
Zapasy	4
Zasoby niematerialne	
Zasoby ludzkie	15
Zasoby relacyjne	20
Zasoby rynkowe	20
Zasoby technologiczne	10
Zasoby organizacyjne	12
Zasoby kulturowe	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

W obszarze zasobów materialnych wysoko zostały ocenione aktywa trwałe, które stanowią najważniejszą kategorię zasobów dla przedsiębiorcy. Duże znaczenie dla rozwoju firmy mają także zasoby finansowe, jednak firma boryka się z problemami w dostępie do tej kategorii zasobów i w efekcie łączna ocena jest na bardzo niskim poziomie. Na niskim poziomie oceniono zapasy firmy. Słabością tego obszaru jest brak zapasów finansowych, co może mieć niekorzystne skutki w przypadku wystąpienia zdarzeń kryzysowych. Warto podkreślić, iż firma niedawno wyszła z fazy schyłkowej i stopniowo stabilizuje swoją sytuację na rynku – w tym także sytuację finansową.

W sferze zasobów niematerialnych wysoką ocenę uzyskały zasoby rynkowe oraz relacyjne. Respondenta podkreślał, iż firma posiada dobrą renomę rynkową w branży hydrauliki siłowej. Ponadto uzyskana ocena potwierdza fakt, iż „Hyd-Rex” ma także bardzo dobrze rozwinięte relacje ze swoimi dostawcami i klientami. Firma w swojej misji podkreśla, że dba o rozwój swojej oferty i nastawiona jest na realizację indywidualnych potrzeb i zamówień odbiorców.

Na średnim poziomie oceniono zasoby ludzkie i organizacyjne. Niewielki poziom zatrudnienia rekompensowany jest przez wysokie kompetencje kadry. Firma dba o rozwój swoich pracowników zapewniając im możliwość podnoszenia kwalifikacji np. w formie szkoleń. Rozwiązania organizacyjne związane są natomiast w znacznym stopniu z rodzinnym charakterem firmy i obejmują szereg relacji nieformalnych. Niski poziom ocen uzyskały natomiast

zasoby technologiczne i kulturowe. Pomimo długiego okresu aktywności rynkowej firma nie wypracowała żadnych, formalnie zgłoszonych rozwiązań technologicznych, a posiadana wiedza technologiczna nie jest sformalizowana. Zdaniem właściciela brakuje też silniejszej tożsamości kulturowej firmy. Podejmowane są pewne działania z tego zakresu, czego przykładem może być sformułowana misja, jednak wymagają one dalszego doskonalenia w przyszłości.

W kolejnej części badań poddano ocenie **strategiczne cechy zasobów firmy**, rozpatrywane z punktu widzenia modelu VRIN/VRIO. Podobnie jak w przypadku zasobów, oceny dokonywano na podstawie (1) współczynnika wagowego, określającego siłę oddziaływania cechy zasobów na rozwój i pozycję konkurencyjną firmy oraz (2) skali oceny, która określała poziom rozwoju cech zasobów w porównaniu do głównych konkurentów. Oba parametry oceniano w skali od 1 (bardzo niska ocena) do 5 (bardzo wysoka ocena). Wynik oceny uzyskiwano poprzez pomnożenie skali oceny przez współczynnik wagowy. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 33.

Tabela 33. Ocena strategicznych cech zasobów firmy „Hyd-Rex”

Cechy zasobów	Wynik oceny
Wartość strategiczna	8
Rzadkość strategiczna	15
Niepowtarzalność	15
Niezastępowalność	15
Poziom zorganizowania	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

W tej części badań cztery cechy zostały ocenione na średnim poziomie, w tym trzy uzyskały taką samą liczbę punktów: niezastępowalność (brak substytutów), niepowtarzalność, wyrażająca się trudnością w imitacji oraz rzadkość strategiczna. Oceny tej dokonano opierając się przede wszystkim na specyfice branżowej, która wymaga odpowiedniej wiedzy technologicznej i sprzętu. Zdaniem respondenta bardzo trudno zatem skopiować rozwiązania stosowane przed poszczególne przedsiębiorstwa, szczególnie takie, które były rozwijane i doskonalone przez wiele lat. Nieco niższą ocenę uzyskał poziom zorganizowania zasobów, co wynika z faktu braku formalnych rozwiązań organizacyjnych w firmie. Zdaniem respondenta zasoby firmy charakteryzują się natomiast niską wartością strategiczną. Wskazuje to, iż firma nie do końca potrafi wykorzystać posiadane przez siebie zasoby i nie w pełni zdaje sobie sprawę z potencjału zasobowego, jakim dysponuje.

W kolejnej części badań skoncentrowano się na charakterystyce i ocenie **zasobowych zdolności dynamicznych firmy**. Respondent wypowiadał się na temat m.in. ochrony, wzmacniania, łączenia, rekonfiguracji i adaptacji posiadanych zasobów. Udzielone odpowiedzi zostały przedstawione w tabeli 34.

Tabela 34. Charakterystyka zasobowych zdolności dynamicznych firmy „Hyd-Rex”

Zdolności dynamiczne	Charakterystyka
Zdolność do ochrony zasobów	Firma tylko częściowo chroni posiadane zasoby. Podmiot ma podpisaną umowę z firmą ochroniarską, która czuwa nad całym terenem firmy. Oprócz tego firma ma ubezpieczony budynek oraz sprzęt znajdujący się w jej posiadaniu. Słabością jest brak ochrony wypracowanych rozwiązań technicznych i technologicznych.
Zdolność do rozszerzania zasobów	Firma jest nastawiona przede wszystkim na rozszerzanie aktywów trwałych poprzez ich modernizację oraz wprowadzanie usprawnień technicznych i organizacyjnych. Zdolność ta wymaga jednak często nakładów inwestycyjnych, które są ograniczane przez niedobór środków finansowych.
Zdolność do wzmacniania bazy zasobowej	Firma wzmacnia jedynie posiadane aktywa trwałe poprzez bieżącą konserwację maszyn, urządzeń i sprzętu niezbędnego do produkcji.
Zdolność do łączenia zasobów	Firma nie łączy w żaden szczególny sposób posiadanych zasobów.
Zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów	W związku z ciągle zmieniającymi się potrzebami i zamówieniami klientów firma dokonuje rekonfiguracji zasobów, zwłaszcza tych, które związane są z produkcją. Kierunek i organizacja produkcji są modyfikowane i adaptowane do potrzeb wynikających z produkcji różnych produktów.
Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów	Konfiguracja i koordynacja zasobów ma miejsce podczas tworzenia oferty firmy poprzez dopasowanie posiadanych zasobów do realizacji potrzeb klientów.
Zdolności odnawiania zasobów	Aktywa trwałe firmy są na bieżąco konserwowane.
Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów	Zdarza się, że firma zakupuje używany sprzęt od innych podmiotów gospodarczych.
Zdolność do identyfikacji okazji i zagrożeń	Właściciel wraz z pracownikami dokładnie analizuje potrzeby rynku i możliwości, jakie posiada jego firma, aby móc zdobyć intratne zamówienia pojawiające się na rynku.
Zdolność do mobilizowania zasobów	Główną rolę odgrywa tu zaangażowanie pracowników firmy i ich gotowość do szybkiej reakcji na pojawiające się wyzwania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Na podstawie przedstawionej charakterystyki respondent został poproszony o **ocenę zasobowych zdolności dynamicznych firmy**. Podobnie jak w przypadku poprzednich ocen, została ona dokonana w oparciu o dwa parametry: (1) współczynnika wagowego, określającego siłę oddziaływania zdolności dynamicznych na rozwój i pozycję konkurencyjną firmy oraz (2) skali oceny, która określała poziom rozwoju zdolności dynamicznych w porównaniu do głównych konkurentów. Oba parametry oceniano w skali od 1 (bardzo niska ocena) do 5 (bardzo wysoka ocena). Wynik oceny uzyskiwano poprzez pomnożenie skali oceny przez współczynnik wagowy. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 35.

Tabela 35. Ocena zasobowych zdolności dynamicznych firmy „Hyd-Rex”

Zdolności dynamiczne	Wynik oceny
Zdolność do ochrony zasobów	20
Zdolność do rozszerzania zasobów	12
Zdolność do wzmacniania bazy zasobowej	8
Zdolność do łączenia zasobów	3
Zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów	6
Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów	8
Zdolności odnawiania zasobów	20
Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów	6
Zdolność do identyfikacji okazji i zagrożeń	12
Zdolność do mobilizowania zasobów	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Uzyskane wyniki wskazują na dość znaczne zróżnicowanie oceny zasobowych zdolności dynamicznych firmy. Większość wyników wskazuje na średni i niski poziom oceny. Jedynie dwie zdolności zostały ocenione na wysokim poziomie: zdolność do ochrony zasobów oraz zdolność do odnawiania posiadanych zasobów. Firma koncentruje się na odnawianiu zasobów z powodu zbyt małych możliwości finansowych na zakup nowego wyposażenia i maszyn. Dlatego też prowadzone są działania konserwacyjne, aby można było dalej korzystać z posiadanego sprzętu i innych zasobów materialnych. Ochrona zasobów jest natomiast zapewniona na odpowiednim poziomie przez firmy zewnętrzne, z którymi współpraca układa się prawidłowo i respondent jest zadowolony z istniejącego poziomu zabezpieczeń.

Dwie kolejne zdolności dynamiczne zostały ocenione na średnim poziomie: zdolność do rozszerzania zasobów oraz zdolność do identyfikowania oraz oceny okazji i zagrożeń rynkowych. Wydaje się, że „Hyd-Rex” dość dobrze radzi sobie z rozszerzaniem posiadanych zasobów oraz potrafi właściwie interpretować i oceniać okazje pojawiające się w otoczeniu. Problemem jest jednak praktyczne wykorzystanie tych zdolności w zarządzaniu rozwojem firmy, przez co zasoby nie są eksploatowane na optymalnym poziomie. W warunkach ograniczeń środków finansowych szczególną uwagę należy zwrócić na zdolność do rozszerzania zasobów, przez co łatwiej byłoby wzbogacać ofertę rynkową i realizować cele związane z rozwojem firmy.

Cztery kolejne zdolności dynamiczne zostały ocenione na niskim poziomie: zdolność do wzmacniania zasobów, zdolność do rekonfiguracji i adaptacji firmy do zmieniających się warunków, zdolność do nabywania i przejmowania zasobów z otoczenia oraz zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów pozwalających na realizację celów strategicznych. Firma w bardzo ograniczonym zakresie rozwija te zdolności, koncentrując się w zasadzie na działaniach operacyjnych i pomijając strategiczny kontekst funkcjonowania w dłuższym okresie. Na bardzo niskim poziomie oceniono natomiast zdolność do łączenia posiadanych zasobów. Firma w zasadzie w ogóle nie poszukuje synergicznych możliwości wynikających z orkiestracji różnych kategorii

zasobów, które posiada. Są one rozpatrywane i eksploatowane w oderwaniu od siebie, przez co efektywność ich wykorzystania jest mniejsza niż wynikałoby to ze zoptymalizowanych możliwości. Wydaje się, że odpowiednie łączenie zasobów mogłoby stać się przeciwwagą dla ograniczonych zasobów finansowych firmy, pozwalając tym samym na nowe kierunki osiągnięcia sukcesu rynkowego.

W ostatniej części badań zapytano o **perspektywy rozwoju potencjału zasobowego firmy** w przyszłości. Odpowiedzi respondenta przedstawiono w tabeli 36.

Tabela 36. Opinie na temat rozwoju potencjału zasobowego firmy „Hyd-Rex” w przyszłości

Zagadnienie	Charakterystyka
W którym kierunku chciałby/chciałaby Pan/Pani rozwijać swoją firmę?	Przede wszystkim firma w najbliższym czasie planuje rozwinąć aktywność na rynku zagranicznym. Respondent podkreślił także, że w miarę możliwości chciałby również rozwinąć posiadane zasoby materialne.
Które zasoby i ich cechy według Pana/Pani będą kluczowe w przyszłości?	Zdaniem respondenta w przyszłości kluczowe będą zasoby niematerialne. Zasoby te są najtrudniejsze do skopiowania przez konkurentów i najczęściej mają charakter specyficzny dla danej firmy. Właściciel planuje intensywnie rozwijać tę kategorię zasobów oraz zwiększyć nakłady na ich zabezpieczenie i ochronę.
Które zasobowe zdolności dynamiczne według Pana/Pani będą kluczowe w przyszłości?	Właściciel podkreślił, że w perspektywie najbliższych 5 lat kluczowymi zdolnościami będą: zdolność do ochrony posiadanych zasobów (zwłaszcza pod kątem formalno-prawnym), zdolność do odnawiania zasobów oraz zdolność do szybkiego mobilizowania zasobów. Dwie ostatnie kategorie powinny zwiększyć elastyczność działania firmy i zapewnić jej lepsze dostosowanie do aktualnej i przyszłej sytuacji rynkowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Wyniki wywiadu wskazują, iż obecnie firma opiera swoją przewagę konkurencyjną głównie na aktywach trwałych, w mniejszym stopniu dbając o rozwój zasobów niematerialnych. Wobec małych rozmiarów przedsiębiorstwa i niedoborów środków finansowych taki kierunek rozwoju potencjału zasobowego jest niewystarczający. Respondent po przeprowadzonym wywiadzie stwierdził, iż nie patrzył wcześniej w szerszy sposób na zasoby posiadane przez firmę, a tym bardziej na zdolności dynamiczne związane z ich skutecznym i efektywnym funkcjonowaniem. Planuje on wprowadzenie szeregu zmian i usprawnień w sferze zasobowej firmy, które pozwolą zarówno kierownictwu, jak i pracownikom identyfikować i lepiej korzystać ze zdolności dynamicznych. Ich rozwój w przypadku firmy „Hyd-Rex” nie wymaga tak naprawdę dużego zaangażowania finansowego, co w obecnej sytuacji jest dużym atutem. Wystarczy bowiem skoncentrować się na lepszym wykorzystaniu aktualnie posiadanego potencjału zasobowego i na tej bazie kształtować pozycję konkurencyjną firmy oraz realizować zamierzenia rozwojowe w przyszłości.

4.3. Studium przypadku firmy „Stolpo”

Badania w firmie „Stolpo” rozpoczęto od charakterystyki zasobów materialnych i niematerialnych będących w dyspozycji przedsiębiorstwa. Odpowiedzi respondenta na to zagadnienie przedstawiono w tabeli 37.

Tabela 37. Charakterystyka zasobów firmy „Stolpo”

Kategoria zasobów	Charakterystyka zasobów
Zasoby materialne	
Aktywa trwałe	Zaliczono tu działkę i budynki należące do firmy – siedzibę, salon firmowy, magazyn, budynek biurowy. Drugą kategorię stanowi sprzęt i oprogramowanie komputerowe do projektowania mebli, a także maszyny i urządzenia niezbędne do ich produkcji. Do grupy aktywów trwałych zaliczyć można także sprzęt biurowy niezbędny do zapewnienia ciągłości prowadzonej działalności, a także auta dostawcze, które są w stanie pomieścić meble o dużych gabarytach.
Finanse	Firma posiada środki pieniężne jedynie na swoim koncie bankowym.
Zapasy	Firma stara się produkować meble pod konkretne, indywidualne zamówienie klienta, dzięki czemu minimalizuje kosztowne zapasy wyrobów gotowych. W magazynach znajduje się jednak część mebli (najczęściej pojedyncze sztuki) z tzw. sali pokazowej. W skład zapasów wchodzi również materiały niezbędne do produkcji mebli – drewno, płyty, materiał tapicerski itp. Firma posiada również określone zapasy finansowe oraz zapasy materiałów biurowych zapewniających ciągłość funkcjonowania.
Zasoby niematerialne	
Zasoby ludzkie	Firma zatrudnia 40 pracowników, których atutem jest specjalistyczna wiedza fachowa oraz umiejętności, które są na bieżąco doskonałe i rozwijane.
Zasoby relacyjne	Podstawę tej kategorii zasobów stanowią relacje z 33 dystrybutorami – salonami na terenie całej Polski, w których odbywa się sprzedaż produktów. Dzięki długiemu okresowi aktywności rynkowej firma rozwinęła liczne kontakty z dostawcami. Posiada również własną bazę klientów, dla których na bieżąco produkuje meble,
Zasoby rynkowe	Firma w trakcie 25 lat działalności wypracowała dobrą pozycję w branży meblowej. Posiada szereg rekomendacji od swoich klientów oraz relatywnie dobrze rozpoznawaną markę na rynku regionalnym i krajowym.
Zasoby technologiczne	Głównym komponentem tej kategorii zasobów są własne, autorskie projekty mebli oraz własne metody i rozwiązania technologiczne produkcji poszczególnych elementów, które wchodzi w skład całego produktu.
Zasoby organizacyjne	Firma stosuje szereg rozwiązań i procedur w celu zapewnienia dobrej organizacji pracy. Obowiązują one przede wszystkim w obszarze produkcji. Przykładem może być stosowanie kart obiegowych produktów, co usprawnia przebieg procesów produkcyjnych. Firma stosuje też specjalną procedurę i dokumenty w obszarze zamówień składanych przez klientów, co ogranicza ewentualne problemy wynikające z niezrozumienia się obu stron transakcji. Firma posiada również dopracowany schemat organizacyjny zapewniający jednolitość kierownictwa i właściwy obieg informacji.
Zasoby kulturowe	Elementy tożsamości kulturowej obejmują np. odpowiedni ubiór sprzedawców w salonie oraz sposób obsługi klienta poparty odpowiednią wiedzą dotyczącą składu czy wytrzymałości materiałów wchodzących w skład mebli. Większe zamówienia są konsultowane wyłącznie z właścicielem firmy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Na podstawie tej charakterystyki respondent **ocenil posiadane zasoby** biorąc pod uwagę ich znaczenie dla rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej firmy oraz ich poziom w stosunku do głównych konkurentów. Syntetyczny wynik tej oceny został przedstawiony w tabeli 38.

Tabela 38. Ocena zasobów firmy „Stolpo”

Kategoria zasobów	Wynik oceny zasobów
Zasoby materialne	
Aktywa trwałe	20
Finanse	20
Zapasy	12
Zasoby niematerialne	
Zasoby ludzkie	15
Zasoby relacyjne	20
Zasoby rynkowe	20
Zasoby technologiczne	8
Zasoby organizacyjne	20
Zasoby kulturowe	16

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

W sferze zasobów materialnych wysoką pozycję zajmują aktywa trwałe oraz środki finansowe. Wysoka ocena tych kategorii wynika z ich poziomu oraz ilości, która jest wystarczająca do prowadzenia bieżącej działalności oraz realizacji przedsięwzięć rozwojowych. Firma bardzo dobrze ocenia swoją kondycję finansową, a odpowiedni potencjał aktywów trwałych pozwala realizować odpowiednie wolumeny produkcji przeznaczonej zarówno na rynek krajowy, jak również zagraniczny. Respondent na średnim poziomie ocenil natomiast zapasy. Jego zdaniem należałoby je lepiej wykorzystać w procesach rozwojowych. Głównym kierunkiem inwestycji powinny być nowoczesne materiały tapicerskie. Pozwoliłoby to zaspokajać rosnące wymagania klientów i oferować meble o jeszcze wyższym poziomie nowoczesności i oryginalności.

W obszarze zasobów niematerialnych wysoką ocenę uzyskały zasoby rynkowe, relacyjne oraz organizacyjne. Podstawę rozwoju dwóch pierwszych stanowi długi okres funkcjonowania firmy, w trakcie którego budowano dobrą renomę oraz markę na rynku producentów mebli. Potwierdzeniem sukcesów w tym obszarze jest fakt, że firma nigdy nie przechodziła przez fazę schyłkową, a obecnie dysponuje siecią sprawdzonych relacji z dystrybutorami, dostawcami i klientami, z którymi rozwija trwałe relacje partnerskie. Radzi sobie również z silną konkurencją rynkową w branży, w której musi rywalizować niejednokrotnie z dużo większymi przedsiębiorstwami, dysponującymi znacznie większym potencjałem zasobów materialnych. Podstawę sukcesu rynkowego stanowią także, rozwijane szczególnie w ostatnich latach, rozwiązania organizacyjne, które zwiększają sprawność funkcjonowania i zabezpieczają firmę przed niekorzystnymi zjawiskami rynkowymi.

Na wysokim poziomie oceniono także zasoby kulturowe. Firma nie stosuje wprowadzie formalnych rozwiązań budujących tożsamość kulturową, jednak obowiązują tu określone formy zachowań, przestrzegane przez pracowników (szczególnie w obszarze obsługi klienta). W obszarze zasobów ludzkich pewną słabością, zdaniem respondenta, jest niewystarczający zakres identyfikacji pracowników z firmą, co być może zmieniłoby się po wdrożeniu formalnej strategii rynkowej. Na niskim poziomie oceniono natomiast zasoby technologiczne, co związane jest z brakiem formalizacji wypracowanych rozwiązań technicznych i metod produkcji. Firma nie posiada patentów, a liczne, autorskie projekty mebli oraz metody produkcji poszczególnych elementów nie są sformalizowane i nie są ochraniane prawem własności przemysłowej.

W kolejnej części badań poddano ocenie **strategiczne cechy zasobów** zgodnie z modelem VRIN/VRIO. Były one oceniane w oparciu o miarę syntetyczną obejmującą ich znaczenie dla rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej firmy oraz rozwoju cech zasobów w stosunku do głównych konkurentów. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 39.

Tabela 39. Ocena strategicznych cech zasobów firmy „Stolpo”

Cechy zasobów	Wynik oceny
Wartość strategiczna	16
Rzadkość strategiczna	15
Niepowtarzalność	15
Niezastępowalność	12
Poziom zorganizowania	16

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Respondent na wysokim poziomie ocenił dwie cechy strategiczne zasobów firmy: ich poziom zorganizowania oraz wartość strategiczną. Posiadany potencjał zasobowy w zupełności wystarcza zarówno do bieżącej działalności, jak również realizacji celów rozwojowych. Pozwala on realizować szereg wyjątkowych przedsięwzięć i działań dostarczających klientowi dużej wartości rynkowej. Wprowadzane w ostatnim czasie rozwiązania organizacyjne zapewniają przy tym wysoką efektywność wykorzystania zasobów dzięki polepszeniu organizacji pracy w firmie. Respondent jest przekonany, że na tych dwóch cechach zasobów będzie możliwe budowanie dalszej przewagi konkurencyjnej i silnej pozycji rynkowej firmy w przyszłości.

Pozostałe cechy zasobów zostały ocenione na średnim poziomie. Zdaniem właściciela firma powinna w większym stopniu zadbać o niepowtarzalność i niezastępowalność swoich zasobów, bowiem konkurenci mają obecnie szanse na kopiowanie rozwiązań stosowanych przez „Stolpo”. Zasoby firmy nie charakteryzują się także zbyt wysokim poziomem rzadkości rynkowej, bowiem w większości są to rozwiązania powszechnie występujące w otoczeniu branżowym. W opinii respondenta dzięki rozwinięciu tych trzech cech zasobów

możliwe byłoby uzyskanie większej rozpoznawalności rynkowej i budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o unikalny charakter firmy.

W kolejnej części badań skoncentrowano się na charakterystyce i ocenie **zasobowych zdolności dynamicznych** rozwijanych i wykorzystywanych w firmie. Odpowiedzi respondenta na to zagadnienie przedstawiono w tabeli 40.

Tabela 40. Charakterystyka zasobowych zdolności dynamicznych firmy „Stolpo”

Zdolności dynamiczne	Charakterystyka
Zdolność do ochrony zasobów	Firma tylko częściowo chroni posiadane zasoby. Komputery są chronione hasłami przed dostępem ze strony niepowołanych osób. Stosowane są również programy zabezpieczające, aby nie można było wykraść projektów mebli. Firma ma podpisaną umowę z firmą ochroniarską, która czuwa nad całym terenem. Oprócz tego w salonie zamieszczony jest monitoring. Firma posiada również ubezpieczenie budynku oraz sprzętu znajdującego się w jej posiadaniu.
Zdolność do rozszerzania zasobów	Firma jest nastawiona na rozszerzanie posiadanego parku maszynowego przede wszystkim poprzez zakupy nowych, kompatybilnych maszyn i urządzeń zwiększających możliwości i jakość produkcji. Sprzęt ten ułatwiłby szybszy montaż poszczególnych komponentów produktów.
Zdolność do wzmacniania bazy zasobowej	Wzmacnianie zasobów materialnych odbywa się przede wszystkim poprzez konserwację urządzeń i wyposażenia produkcyjnego. Wzmacnianie zasobów ludzkich realizowane jest poprzez szkolenia i kursy np. z zakresu negocjacji, czy obsługi klienta.
Zdolność do łączenia zasobów	Firma łączy zasoby wiedzy oraz nowe technologie w procesie produkcji mebli.
Zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów	W związku z ciągle zmieniającymi się potrzebami i trendami rynkowymi firma dokonuje rekonfiguracji zasobów zwłaszcza tych, które związane są z produkcją mebli. Jeśli np. w magazynie znajdują się jakieś meble to są one dostosowywane do aktualnych potrzeb rynkowych, np. pod względem tapicerki.
Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów	Rozwój firmy i realizacja celów odbywa się poprzez odpowiednią konfigurację i koordynację zasobów wiedzy, aktywów trwałych i zasobów finansowych. Zdaniem respondenta firma w odpowiedni sposób wykorzystuje posiadane środki finansowe inwestując w nowe rodzaje materiałów tapicerskich czy rozbudowę parku maszynowego.
Zdolności odnawiania zasobów	Aktywa trwałe są na bieżąco konserwowane.
Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów	Aktywa materialne są nabywane na podstawie zakupu. W przypadku zasobów ludzkich firma czasami przejmuje pracowników z innych, upadających firm, dzięki czemu nabywa specjalistów posiadających wiedzę związaną z branżą meblarską.
Zdolność do identyfikacji okazji i zagrożeń	Firma monitoruje na bieżąco zarówno otoczenie bliższe, jak również dalsze w celu poszukiwania możliwości do rozwoju, a także przewidywania i odpowiedniego reagowania w sytuacji zagrożeń. Dużą rolę odgrywa tu również wsłuchiwanie się w potrzeby i uwagi zgłaszane przez klientów.
Zdolność do mobilizowania zasobów	Relatywnie duże zasoby materialne, ludzkie i finansowe pozwalają na podejmowanie wielu dynamicznych działań i inicjatyw w krótkim okresie czasu, co pozwala na wykorzystanie wielu okazji rynkowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Oceny zasobowych zdolności dynamicznych dokonywano biorąc pod uwagę ich znaczenie dla rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej firmy oraz poziom ich rozwoju w stosunku do głównych konkurentów. Syntetyczny wynik tej oceny został przedstawiony w tabeli 41.

Tabela 41. Ocena zasobowych zdolności dynamicznych firmy „Stolpo”

Zdolności dynamiczne	Wynik oceny
Zdolność do ochrony zasobów	10
Zdolność do rozszerzania zasobów	12
Zdolność do wzmacniania bazy zasobowej	16
Zdolność do łączenia zasobów	12
Zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów	16
Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów	12
Zdolności odnawiania zasobów	20
Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów	12
Zdolność do identyfikacji okazji i zagrożeń	20
Zdolność do mobilizowania zasobów	15

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

W opinii respondenta zasobowe zdolności dynamiczne w firmie „Stolpo” są rozwinięte przede wszystkim na średnim i wysokim poziomie. Najwyższą, dobrą ocenę uzyskały takie zdolności, jak: zdolność do identyfikacji okazji i zagrożeń rynkowych oraz zdolność do odnowy bazy zasobowej zgodnie z aktualnymi potrzebami i trendami. Na wysokim poziomie oceniono także zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych oraz zdolność do wzmacniania bazy zasobowej w zależności od obecnych i przyszłych potrzeb firmy. Respondent stwierdził, iż firma w codziennej działalności wykorzystuje wszystkie te zdolności, choć jak sam podkreślił, robi to często w sposób nieuświadomiony.

Na średnim poziomie oceniono takie zdolności dynamiczne, jak: zdolność do szybkiego mobilizowania zasobów, zdolność do ich przejmowania i nabywania z otoczenia, zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów pozwalającej na realizację strategicznych celów działalności, a także zdolności do synergicznego łączenia i rozszerzania bazy zasobowej firmy. Respondent podkreślił, iż relatywnie duży potencjał zasobowy przedsiębiorstwa jest jego atutem, jednak wymaga podejmowania określonych działań konfiguracyjnych i koordynacyjnych w celu właściwego wykorzystania. Właściciel widzi konieczność poprawy zdolności dynamicznych szczególnie w obszarze łączenia i rozszerzania zasobów, które obecnie nie jest realizowane na odpowiednim poziomie. Zdaniem respondenta zdolności dynamiczne powinny być stosunkowo łatwe do rozwoju w relatywnie krótkim okresie, ponieważ nie wymagają dużych nakładów finansowych, a jedynie wiedzy z zakresu zarządzania oraz zdolności organizacyjnych. Respondent podkreślił, iż liczy że dzięki wzmocnieniu zdolności dynamicznych firma osiągnie jeszcze większą

efektywność wykorzystania zasobów, co pozwoli na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej w branży meblarskiej.

Na niskim poziomie oceniono natomiast zdolność do ochrony bazy zasobowej firmy. Obecnie stosowane rozwiązania pozwalają na zabezpieczenie zasobów jedynie w podstawowym zakresie. W celu wzmocnienia przewagi konkurencyjnej niezbędne wydają się działania nakierowane na zabezpieczenie projektów mebli i stosowanych rozwiązań technologicznych prawami autorskimi oraz prawami ochrony własności przemysłowej. Powinno to wzmocnić takie strategiczne cechy zasobów firmy jak ich rzadki charakter oraz niepowtarzalność rynkową.

W ostatniej części badań podjęto rozmowę na temat perspektyw **rozwoju potencjału zasobowego firmy** w przyszłości. Odpowiedzi i opinie respondenta na ten temat przedstawiono w tabeli 42.

Tabela 42. Opinie na temat rozwoju potencjału zasobowego firmy „Stolpo” w przyszłości

Zagadnienie	Charakterystyka
W którym kierunku chciałby/chciałaby Pan/Pani rozwijać swoją firmę?	Do głównych celów rozwojowych firmy zaliczono: zwiększenie aktywności na rynkach zagranicznych, rozszerzenie sieci punktów dystrybucyjnych w kraju oraz systematyczne rozszerzanie oferty rynkowej. Do realizacji tych celów firma planuje zatrudnić nowych pracowników, również w celu zwiększenia wolumenu produkcji.
Które zasoby i ich cechy według Pana/Pani będą kluczowe w przyszłości?	W opinii respondenta w branży meblarskiej kluczowymi zasobami są i będą w przyszłości aktywa trwałe, zasoby relacyjne oraz rynkowe. Z punktu widzenia strategicznych cech zasobów najważniejsze staje się zapewnienie niepowtarzalności i niezastępowalności produktów, co pozwoli na budowanie trwałej przewagi rynkowej. Właściciel podkreślił także rosnącą rolę zasobów niematerialnych w procesach rozwojowych firmy „Stolpo”.
Które zasobowe zdolności dynamiczne według Pana/Pani będą kluczowe w przyszłości?	Respondent uważa, że w perspektywie najbliższych 5 lat kluczowymi zasobowymi zdolnościami dynamicznymi będzie zdolność do ochrony posiadanych zasobów, zdolność do odnawiania bazy zasobowej, zdolność do oceny i identyfikacji okazji oraz zagrożeń rynkowych, co wiąże się z postępującą dynamiką i złożonością otoczenia w branży meblowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Wyniki badań wskazują, że Fabryka Mebli „Stolpo” zdaje sobie sprawę z dużego potencjału zasobowego, którym dysponuje. Właściciel podkreśla, że wykorzystuje zdolności dynamiczne, które wpływają pozytywnie na jakość zasobów i realizację celów rozwojowych firmy, jednak wiele z tych działań ma charakter niesformalizowany i nieuświadomiony. Respondent bardzo dba o posiadane zasoby, na które pracował ponad 25 lat. W obecnej sytuacji firma powinna koncentrować się na ochronie zasobów, a także wzmocnić zdolności do łączenia, rekonfiguracji i odnawiania potencjału zasobowego. To właśnie te zdolności dynamiczne powinny w największym stopniu wpłynąć na efektywne wykorzystanie zasobów i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej firmy na rynku.

4.4. Studium przypadku Przedsiębiorstwa „X”

Badania w Przedsiębiorstwie „X” rozpoczęto od charakterystyki i oceny potencjału zasobowego. Wypowiedzi respondenta w tym zakresie przedstawiono w tabeli 43.

Tabela 43. Charakterystyka zasobów Przedsiębiorstwa „X”

Kategoria zasobów	Charakterystyka zasobów
Zasoby materialne	
Aktywa trwałe	W skład aktywów trwałych firmy wchodzi przede wszystkim: działka, na której znajduje się siedziba, dwa mniejsze sklepy firmowe, szwalnia, krojownia oraz magazyn. Można tu również wymienić urządzenia i maszyny składające się na nowoczesny park maszynowy, sprzęt biurowy zapewniający codzienne funkcjonowanie oraz wyposażenie służące do dystrybucji i kontaktów z klientami – samochody przedstawicieli handlowych oraz auta dostawcze.
Finanse	Firma posiada przede wszystkim środki pieniężne na swoim koncie bankowym oraz w kasie firmy. W ostatnim okresie korzystała także z dotacji na modernizację parku maszynowego.
Zapasy	Firma stara się produkować odzież na bieżąco, minimalizując stany magazynowe. Po każdym sezonie pozostają jednak pewne zapasy produktów gotowych w magazynie. Podmiot posiada również zapasy komponentów i materiałów zapewniających ciągłość produkcji, w tym: dzianiny, tkaniny, nici do szycia, wszywkę, czy etykiety.
Zasoby niematerialne	
Zasoby ludzkie	Podmiot zatrudnia 70 pracowników. Kluczową grupę zawodową stanowią szwaczki, od których zależy jakość produkcji oraz wykończenie produktów. Przy doborze pracowników zwraca się uwagę przede wszystkim na ich doświadczenie oraz posiadane kompetencje zawodowe.
Zasoby relacyjne	Firma działa na rynku krajowym od ponad 16 lat dzięki czemu ma dobrze rozwinięte więzi i relacje z klientami. Kontakty z dostawcami opiera przede wszystkim na długoterminowych umowach zapewniających terminową dostawę surowców i materiałów odpowiedniej jakości.
Zasoby rynkowe	Relatywnie długi okres aktywności rynkowej przełożył się na dobrą pozycję konkurencyjną firmy. Klienci rozpoznają markę, jaką stworzyło i wypromowało przedsiębiorstwo „X”. Nastawienie na wysoką jakość i atrakcyjne modele produktów skutkuje wysoką lojalnością ze strony klientów. Potwierdzeniem dobrze rozwiniętych zasobów rynkowych jest brak reklamacji ze strony odbiorców.
Zasoby technologiczne	Firma stworzyła znak towarowy, którym sygnuje swoje produkty.
Zasoby organizacyjne	W firmie obowiązują określone procedury obiegu dokumentów, które usprawniają pracę. Każdy produkt ma charakterystyczną nazwę oraz kody, aby każdy pracownik mógł dokładnie zidentyfikować wyrób, o który chodzi klientowi. Właściciel deleguje swoje uprawnienia na kierownictwo niższych szczebli, co skutkuje sprawną organizacją pracy w firmie.
Zasoby kulturowe	W firmie nie rozwija się formalnych działań budujących tożsamość kulturową. Nie ma określonej misji ani wizji. Atutem jest jedynie zaangażowanie pracowników i budowanie bliskich związków emocjonalnych z firmą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Na podstawie przedstawionej powyżej charakterystyki poddano ocenie poszczególne kategorie zasobów z uwzględnieniem ich znaczenia dla rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej firmy oraz poziom w stosunku do głównych konkurentów. Wyniki tej oceny zaprezentowano w tabeli 44.

Tabela 44. Ocena zasobów Przedsiębiorstwa „X”

Kategoria zasobów	Wynik oceny zasobów
Zasoby materialne	
Aktywa trwałe	16
Finanse	20
Zapasy	16
Zasoby niematerialne	
Zasoby ludzkie	20
Zasoby relacyjne	25
Zasoby rynkowe	25
Zasoby technologiczne	12
Zasoby organizacyjne	16
Zasoby kulturowe	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Wszystkie zasoby materialne zostały ocenione na wysokim poziomie, co wynika przede wszystkim z dobrej sytuacji finansowej firmy. Ważną szansą na rozwój materialnej sfery zasobów stała się dotacja ze środków Unii Europejskiej pozyskana na modernizację parku maszynowego. Dzięki temu zwiększyły się możliwości produkcyjne firmy oraz poprawiła staranność i jakość oferowanych wyrobów odzieżowych.

Ocena zasobów niematerialnych jest bardziej zróżnicowana. Bardzo wysoką ocenę uzyskały dwie kategorie zasobów: zasoby relacyjne i rynkowe. Są one bardzo istotne dla sukcesu przedsiębiorstwa. Firma opiera swoje funkcjonowanie na dobrych relacjach z kontrahentami oraz promocji własnej marki, czemu staje się rozpoznawalna i identyfikowalna na rynku. Wysoką ocenę uzyskały zasoby ludzkie oraz organizacyjne. W odróżnieniu od wielu firm konkurencyjnych Przedsiębiorstwo „X” bardzo dba o rozwój swoich pracowników, których kompetencje są niezbędne dla osiągnięcia trwałego sukcesu rynkowego. Podmiot stara się minimalizować rotację pracowników zapewniając ich większe zaangażowanie w sprawy firmy. Zdaniem respondenta zasoby organizacyjne również stanowią podstawę sukcesu przedsiębiorstwa. Wśród atutów wymienia bardzo dobrze zorganizowany system kodowania produktów – każdy produkt ma swoją gamę kolorystyczną, grafikę bądź specjalny haft. Dzięki takiemu rozwiązaniu firma na bieżąco wie, jaki jest stan wykonania danego zamówienia oraz jaki stan zapasów w magazynie.

Średnią ocenę uzyskały natomiast **zasoby technologiczne oraz kulturowe**. Taka ocena może wynikać z tego, że firma wprowadziła wprawdzie na rynek swój znak towarowy, jednak nie posiada żadnych innych patentów czy licencji. Zasoby technologiczne obejmują jedynie niesformalizowaną wiedzę szwalniczą

oraz konstrukcyjną dotyczącą wyrobów oraz możliwości jej wykorzystania przy użyciu nowych technologii. Zdaniem respondenta relatywnie najslabiej rozwinięte są zasoby kulturowe. Każdy pracownik wie wprowadzić, że powinien dbać o jak najwyższą jakość produktów, ale firma nie ma określonej formalnej misji czy wizji, które jednoczyłyby załogę wokół wspólnych celów.

W kolejnej części badań poddano syntetycznej ocenie **strategiczne cechy zasobów** firmy zgodnie z modelem VRIN/VRIO. Podobnie jak w przypadku wcześniej opisywanych przedsiębiorstw, były one oceniane na podstawie znaczenia dla rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej firmy oraz poziomu ich rozwoju w stosunku do głównych konkurentów. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 45.

Tabela 45. Ocena strategicznych cech zasobów Przedsiębiorstwa „X”

Cechy zasobów	Wynik oceny
Wartość strategiczna	20
Rzadkość strategiczna	12
Niepowtarzalność	15
Niezastępowalność	16
Poziom zorganizowania	16

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Większość strategicznych cech zasobów została oceniona na poziomie dobrym. Respondent podkreślił, iż cechy takie jak: wartość strategiczna, niezastępowalność zasobów oraz ich poziom zorganizowania są rozwinięte na odpowiednim poziomie i na co dzień wykorzystywane w procesach rozwojowych firmy. Przedsiębiorstwo „X” zdaje sobie sprawę ze znacznego potencjału zasobowego, jakim dysponuje, a wprowadzone rozwiązania organizacyjne dodatkowo zwiększają efektywność wykorzystania zasobów. Dzięki autorskim projektom wyborów odzieżowych, oryginalnym rozwiązaniom graficznym i technicznym, produkty firmy są wyjątkowe i dość trudne do skopiowania przez konkurentów. Zmodernizowany park maszynowy i wysokie kompetencje pracowników pozwalają na produkcję wyrobów wysokiej jakości, cenionych i rozpoznawalnych przez klientów i dystrybutorów.

Jedynym słabszym obszarem jest rzadkość strategiczna, bowiem zasoby materialne, którymi dysponuje firma są w większości dość powszechne i łatwo dostępne na rynku. Cecha ta jest jednak dość dobrze rozwinięta w stosunku do zasobów technologicznych i rynkowych, co wiąże się przede wszystkim z promocją własnej marki odzieżowej.

W kolejnym punkcie badań skoncentrowano uwagę na charakterystyce i ocenie **zdolności dynamicznych** związanych z mobilizowaniem, przekształcaniem i wykorzystywaniem zasobów w procesach rozwojowych przedsiębiorstwa. Odpowiedzi respondenta na to zagadnienie przedstawiono w tabeli 46.

Tabela 46. Charakterystyka zasobowych zdolności dynamicznych Przedsiębiorstwa „X”

Zdolności dynamiczne	Charakterystyka
Zdolność do ochrony zasobów	Firma tylko częściowo chroni posiadane zasoby. Podmiot ma podpisaną umowę z firmą ochroniarską, która czuwa nad całym terenem przedsiębiorstwa. Oprócz tego w siedzibie zamieszczony jest specjalny monitoring oraz system przeciwpożarowy. Firma ubezpieczyła także budynek oraz sprzęt znajdujący się w jej posiadaniu.
Zdolność do rozszerzania zasobów	Respondent stwierdził, że firma jak najbardziej jest nastawiona na rozszerzanie posiadanych zasobów zwłaszcza aktywów trwałych. Stara się wzmacniać zdolności produkcyjne gwarantując wysoką jakość wyrobów. Firma chciałaby również inwestować w zakupy nowych tkanin, co wynika z szybko zmieniających się trendów mody.
Zdolność do wzmacniania bazy zasobowej	Wzmacnianie zasobów w firmie odbywa się na zasadzie konserwacji urządzeń oraz sprzętu niezbędnego do produkcji. Każdy pracownik musi dbać o swoje miejsce pracy (po opuszczeniu stanowiska musi panować porządek).
Zdolność do łączenia zasobów	Firma łączy jedynie zasoby wiedzy oraz nowe technologie przy produkcji odzieży uzyskując np. nowe sposoby haftów, ściągów itp.
Zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów	W związku z ciągle zmieniającymi się potrzebami firma potrafi dokonać rekonfiguracji swoich zasobów zwłaszcza tych, które związane są z produkcją odzieży.
Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów	Firma w odpowiedni sposób łączy zasoby ludzkie, technologiczne oraz aktywa trwałe i wyposażenie w celu zapewnienia optymalnych zdolności produkcyjnych oraz jakości i oryginalności wyrobów.
Zdolności odnawiania zasobów	Firma odnawia swoje produkty w związku z każdym sezonem, co jest związane z dynamicznymi zmianami na rynku odzieży.
Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów	Nabywanie zasobów odbywa się w zasadzie wyłącznie poprzez realizację zakupów.
Zdolność do identyfikacji okazji i zagrożeń	Po każdym sezonie firma kontaktuje się z klientami pytając o sugestie dotyczące zapotrzebowania z ich strony. Dzięki temu dokładnie wie, jakiego rodzaju wzory ubrań powinna wprowadzić do swojej kolekcji na kolejny sezon.
Zdolność do mobilizowania zasobów	Dopracowane rozwiązania organizacyjne i dobry przepływ informacji pozwalają na szybką mobilizację zasobów w celu wykorzystania dynamicznie pojawiających się okazji rynkowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Na podstawie powyższej charakterystyki dokonano **oceny zasobowych zdolności dynamicznych** przedsiębiorstwa „X” w oparciu o ich znaczenie dla rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej firmy oraz poziom ich rozwoju w stosunku do głównych konkurentów. Syntetyczny wynik tej oceny został przedstawiony w tabeli 47.

Ocena zdolności dynamicznych dokonana przez respondenta jest zróżnicowana. Maksymalne oceny uzyskały dwie zdolności: zdolność do szybkiego mobilizowania zasobów i właściwego wykorzystania okazji rynkowych oraz zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów pozwalająca na realizację strategicznych celów działalności. Respondent podkreślił, że rozwój tych zdolności jest możliwy m.in. dzięki znacznemu potencjałowi zasobowemu firmy, która posiada pewne zapasy zasobów pozwalające na podjęcie szybkiej

reakcji na określone bodźce rynkowe. Kierownictwo firmy potrafi w odpowiedni sposób analizować sytuację rynkową i dostrzegać szanse, jakie pojawiają się w otoczeniu. Wiele razy w krótkim okresie potrafią tak zmobilizować zasoby, aby móc zrealizować intratny kontrakt. W sytuacji mobilizacji firma jest w stanie dokonać odpowiedniego podziału swoich zasobów pomiędzy różne zastosowania, co pozytywnie wpływa na jej dalszy rozwój i wykorzystanie okazji rynkowych.

Tabela 47. Ocena zasobowych zdolności dynamicznych Przedsiębiorstwa „X”

Zdolności dynamiczne	Wynik oceny
Zdolność do ochrony zasobów	12
Zdolność do rozszerzania zasobów	20
Zdolność do wzmacniania bazy zasobowej	20
Zdolność do łączenia zasobów	16
Zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów	12
Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów	25
Zdolności odnawiania zasobów	20
Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów	12
Zdolność do identyfikacji okazji i zagrożeń	20
Zdolność do mobilizowania zasobów	25

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Na wysokim poziomie oceniono 5 zdolności dynamicznych, takich jak: zdolność do rozszerzania zasobów, do wzmacniania bazy zasobowej, zdolność do łączenia i odnawiania zasobów, a także zdolność do identyfikacji okazji i zagrożeń rynkowych. Dobre wyniki w tym obszarze świadczą, że firma dobrze radzi sobie z wymaganiami współczesnego rynku, który charakteryzuje się wysoką złożonością, dynamiką i zmiennością. Kierownictwo stara się wprowadzać szereg usprawnień, łączyć wiedzę z możliwościami nowoczesnej techniki oraz wcześniejszymi doświadczeniami zawodowymi, wykorzystywać obserwacje konkurentów oraz pojawiające się dynamicznie szanse rynkowe.

Na umiarkowanym poziomie oceniono natomiast takie zdolności dynamiczne, jak: zdolność do nabywania zasobów, ich rekonfiguracji oraz ochrony. W opinii respondenta największe wyzwanie stanowi ochrona zasobów, która obecnie jest realizowana jedynie w podstawowym zakresie. Słabością jest brak ochrony prawnej dla stosowanego znaku towarowego, co w praktyce oznacza brak skutecznej ochrony modeli wyrobów firmy wprowadzanych na rynek. Zdolność nabywania zasobów sprowadza się w zasadzie jedynie do transakcji zakupu, co ogranicza możliwości wynikające z bogactwa sytuacji rynkowych. Z kolei relatywnie duże rozmiary firmy utrudniają wprowadzanie szybkich i radykalnych działań rekonfiguracyjnych i elastycznego dostosowywania struktury prowadzonej działalności do wymagań otoczenia.

W ostatniej części badań omówiono perspektywę **rozwój potencjału zasobowego firmy** w przyszłości. Opinie respondenta na ten temat przedstawiono w tabeli 48.

Tabela 48. Opinie na temat rozwoju potencjału zasobowego Przedsiębiorstwa „X” w przyszłości

Zagadnienie	Charakterystyka
W którym kierunku chciałby/chciałaby Pan/Pani rozwijać swoją firmę?	Przede wszystkim firma chciałaby rozwijać aktywność na rynkach zagranicznych oraz nawiązywać współpracę z kolejnymi klientami. Firma planuje wprowadzać coraz nowsze wzory wyrobów, aby zaspokajać zmieniające się wymagania ze strony klientów.
Które zasoby i ich cechy według Pana/Pani będą kluczowe w przyszłości?	W opinii respondenta w przyszłości firmy kluczowymi zasobami będą aktywa trwałe oraz zasoby relacyjne i rynkowe. Podkreślił on także, że zmiany na rynku pracy powodować będą wzrost znaczenia wyspecjalizowanych zasobów ludzkich gotowych do podjęcia pracy fizycznej. Wśród strategicznych cech zasobów zwrócił uwagę na niezastępowalność oraz poziom zorganizowania, który w firmie średniej wielkości nabiera coraz większego znaczenia.
Które zasobowe zdolności dynamiczne według Pana/Pani będą kluczowe w przyszłości?	Respondent podkreślił, że w perspektywie najbliższych 5 lat kluczowymi zdolnościami dynamicznymi będzie zdolność do ochrony posiadanych zasobów oraz zdolność do szybkiego mobilizowania zasobów w celu wykorzystania okazji rynkowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w trakcie wywiadu.

Uzyskane wyniki wskazują, iż Przedsiębiorstwo „X” bardzo dobrze zdaje sobie sprawę z posiadanego potencjału zasobowego, który jest odpowiednio wykorzystywany w celu budowania sukcesu rynkowego. Dużą rolę pełni tu właściciel firmy oraz kierownictwo pośrednie, które czuwa nad efektywnym i sprawnym wykorzystaniem zasobów. Przedsiębiorstwo dba o rozwój zasobów ludzkich, a szczególnie o szwaczki. Obecnie na rynku pracy jest coraz mniej osób, które wykonują tego rodzaju pracę. Dlatego też pracownicy fizyczni są kluczowym zasobem firmy determinującym poziom sprawności produkcyjnej i wolumenu oferowanych wyrobów. Bez ich pracy i zaangażowania firma nie osiągnęłaby z pewnością pozycji rynkowej, jaką obecnie posiada.

Uzyskane wyniki wskazują również na potrzebę doskonalenia i rozwoju określonych zdolności dynamicznych. Przykładem może być ochrona zasobów, która obecnie jest niewystarczająca. Firma planując dalszy rozwój powinna zabezpieczyć to co dla niej jest cenne i co stanowi podstawę budowania trwałej przewagi rynkowej. Zdecydowanie firma powinna zastrzec prawnie wzory swoich kluczowych produktów. Niestety, tego rodzaju inwestycja jest kosztowna, na co podczas wywiadu zwrócił uwagę sam respondent. Stwierdził on, że firma znalazła inne rozwiązanie w postaci wysokiej jakości oferowanych produktów. Nawet w przypadku imitacji wyrobów firmy przez konkurentów trudno będzie uzyskać im taki sam poziom jakości produkcyjnej, która wynika również z rozwoju dobrych relacji z dostawcami. Firma niewątpliwie będzie wzmacniać swój potencjał zasobowy oraz zdolności dynamiczne w celu realizacji dalszych zamierzeń rozwojowych i budowania trwałej przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie.

Zakończenie

Procesy rozwojowe mikro, małych i średnich przedsiębiorstw są w znacznym stopniu determinowane specyfiką tych podmiotów. Jest ona z jednej strony wyznaczana przez ilościowe definicje wyodrębniające firmy sektora MSP z całości gospodarki, a z drugiej obejmuje szereg wyróżników jakościowych o charakterze strukturalnym i organizacyjno-zarządczym. Jedną z głównych cech firm tej zbiorowości stanowią **istotne niedobory finansowe**, dotyczące przede wszystkim sfery materialnej, w zakresie finansowym i rzeczowym oraz obszaru niematerialnego w zakresie ilości kapitału ludzkiego (co wynika z ograniczeń definicyjnych). Przegląd modelowych ujęć procesów rozwojowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wskazuje jednocześnie na duże znacznie różnego rodzaju zasobów w ich przebiegu.

Obecnie jednak zwraca się uwagę, iż sam dostęp do zasobów materialnych (a szczególnie finansowych) nie stanowi głównego czynnika budowy przewagi konkurencyjnej i determinanty rozwoju firmy. Wynika to przede wszystkim z braku unikalnego charakteru tych zasobów i ich szerokiej dostępności na rynku. W efekcie to zasoby niematerialne decydują o wyjątkowości i odrębności firmy, bowiem w warunkach gospodarki opartej na wiedzy poziom przewagi konkurencyjnej jest przede wszystkim funkcją umiejętności, uczenia się oraz relacji między firmą a otoczeniem.

Interpretacja taka formułowana jest na **gruncie zasobowej teorii firmy** i zgodnie z nią kluczową rolę w procesach rozwojowych przedsiębiorstw odgrywa także jakość posiadanych zasobów, rozpatrywana przez pryzmat określonych cech strategicznych oraz sposoby ich wykorzystania w procesach rozwojowych. Istotnego znaczenia nabiera tu budowanie potencjału zasobowego, który zgodnie z proponowanymi **modelami VRIO/VRIN** charakteryzuje się takimi cechami, jak:

- wartość strategiczna, umożliwiającą wytwarzanie niepowtarzalnych produktów/usług dostarczających unikalną wartość dla klienta,
- rzadkość strategiczna określająca unikalny charakter danego zasobu w porównaniu do zasobów, którymi dysponują konkurenci,
- niepowtarzalność, wyrażająca trudność imitacji zasobów rozpatrywaną przez pryzmat potencjalnej możliwości skopiowania, powielenia lub wytworzenia przez konkurentów,
- niezastępowalność, obejmująca niedostatek występowania na rynku substytutów lub zamienników zasobowych, które pozwalałyby konkurentom na uzyskanie takich samych korzyści (rozwiązań) jakie uzyskiwane są dzięki wykorzystaniu unikalnych zasobów,
- poziom zorganizowania firmy, zapewniający gotowość i zdolność do wykorzystania zasobów oraz oferowanych przez nie możliwości w procesach rozwojowych.

Jedną z propozycji sformułowanych na gruncie teorii zarządzania strategicznego, odnoszącą się do zwiększenia skuteczności budowy i wykorzystania potencjału zasobowego w procesach rozwojowych współczesnych organizacji, stanowi **koncepcja zdolności dynamicznych**. Określa ona zestaw specyficznych działań obejmujących: budowanie, wzmacnianie, łączenie, transformację, rekonfigurację oraz ochronę materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa w celu dynamicznego wzmacniania przewagi konkurencyjnej oraz specyficzną alokację zasobów i umiejętności w procesy zarządzania rozwojem firmy. Z uwagi na swój uniwersalny charakter może być ona wykorzystana również w budowaniu zasobowego potencjału rozwojowego najmniejszych podmiotów gospodarczych.

Potwierdzają to również wyniki badań zrealizowanych i zaprezentowanych w niniejszej pracy. W ramach prac empirycznych przeprowadzono ilościowe badania ankietowe na losowej próbie 356 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z całej Polski. Proces wnioskowania wsparto dodatkowo opisami przypadków 3 przedsiębiorstw reprezentujących poszczególne klasy wielkości. **Przeprowadzone badania ilościowe** pozwalają na sformułowanie następujących wniosków poznawczych:

- badane firmy oceniają ogólny poziom posiadanych zasobów nieco lepiej, niż u swoich konkurentów, przy czym relatywnie wyższa ocena dotyczy dodatkowo zasobów niematerialnych nad materialnymi. Główną stymulantę stanowią tu zasoby ludzkie oraz zasoby relacyjne, natomiast podstawową destymulantą jest poziom zasobów finansowych. Poziom zasobów różnicuje się istotnie statystycznie i dodatnio w zależności od wielkości badanych przedsiębiorstw, od dynamiki fazy cyklu ich życia, a także od poziomu formalizacji zarządzania strategicznego. Rośnie on ponadto w niewielkim stopniu wraz ze wzrostem zasięgu działania analizowanych podmiotów,
- strategiczne cechy zasobów rozpatrywane zgodnie z modelem VRIO/VRIN są rozwinięte w badanej próbie na poziomie nieco większym niż przeciętny, przy czym ocena ta wzrasta istotnie statystycznie wraz ze wzrostem wielkości badanych podmiotów. Stymulantę stanowi w tym przypadku niezastępowalność zasobów, a do ich mocnych stron można ponadto zaliczyć wysoki poziom zorganizowania oraz wartość strategiczną. Poziom rozwoju strategicznych cech zasobów w badanej próbie rośnie wraz z poziomem dynamiki fazy cyklu życia analizowanych firm, zakresem formalizacji zarządzania strategicznego, ich zasięgiem rynkowym i poziomem zaawansowania technologicznego,
- zarówno poziom, jak i strategiczne cechy zasobów wpływają istotnie statystycznie i dodatnio na wyniki rynkowe i przejawy rozwoju wspierające budowę przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw, przy czym zależność ta jest znacznie silniejsza w przypadku zasobów niematerialnych, niż materialnych. Potwierdza to zatem **hipotezę H1**, zgodnie z którą poziom i strategiczne cechy zasobów odgrywają istotną rolę w procesach rozwojowych firm sektora MSP, przy czym wpływ ten dotyczy w większym

stopniu zasobów niematerialnych. Zmienne te determinują również istotnie statystycznie, choć w znacznie mniejszym zakresie, dynamikę procesów wzrostowych badanych przedsiębiorstw,

- zasobowe zdolności dynamiczne są rozwinięte w badanych firmach na poziomie nieco lepszym niż w firmach konkurencyjnych. Jako relatywnie najlepiej rozwinięte zdolności uznano zdolność do szybkiego mobilizowania zasobów poprzez właściwe wykorzystanie pojawiających się okazji rynkowych, a także zdolność do rekonfiguracji i adaptacji zasobów do dynamicznie zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Poziom rozwoju tych zdolności rośnie przy tym wraz ze wzrostem wielkości badanych przedsiębiorstw. Różnicuje się on również pozytywnie w zależności od dynamiki faz cyklu życia oraz od poziomu formalizacji zarządzania strategicznego w analizowanych podmiotach,
- poziom wykorzystania zasobowych zdolności dynamicznych jest istotnie statystycznie, bardzo silnie i dodatnio powiązany zarówno z poziomem zasobów, jak również rozwojem strategicznych cech zasobów zgodnie z modelem VRIN/VRIO w badanych firmach. Zależności te są znacznie silniejsze niż w przypadku relacji pomiędzy poziomem zasobów, a rozwojem ich strategicznych cech. Potwierdza to zatem **hipotezę H2**, zgodnie z którą zdolności dynamiczne odgrywają pozytywną i istotną rolę w kształtowaniu poziomu zasobów firm sektora MSP oraz **hipotezę H3**, zgodnie z którą zdolności dynamiczne odgrywają pozytywną i istotną rolę w kształtowaniu strategicznych cech zasobów firm sektora MSP,
- zakres wykorzystania zasobowych zdolności dynamicznych odgrywa jednocześnie dużą i pozytywną rolę w kształtowaniu wyników i przejawów rozwoju, a także przebiegu procesów wzrostowych badanych firm. Potwierdza to zatem pozytywnie **hipotezę H4**, zgodnie z którą zasobowe zdolności dynamiczne intensyfikują przebieg procesów rozwojowych firm sektora MSP, a także **hipotezę H5**, zgodnie z którą zasobowe zdolności dynamiczne intensyfikują przebieg procesów wzrostowych firm sektora MSP w obszarze zatrudnienia, obrotów i zysków.
- wyniki wskazują jednocześnie, iż nie wszystkie zdolności dynamiczne odgrywają istotną rolę w kształtowaniu potencjału zasobowego oraz przebiegu procesów rozwojowych i wzrostowych badanych MSP. Analizy nie wykazały w żadnym przypadku istotnej roli zdolności do nabywania i przejmowania zasobów z otoczenia. Również funkcja zdolności do konfiguracji i koordynacji zasobów jest niewielka i obejmuje jedynie wpływ na niewielkim poziomie istotności na kształtowanie się jakościowych efektów prowadzonej działalności przez badane firmy. Wyniki te uzasadnić można specyfiką mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które w wyniku istotnych niedoborów zasobowych i relatywnie niewielkiej siły przetargowej na rynku mają ograniczone możliwości swobodnego nabywania i przejmowania zasobów z otoczenia. Z kolei wewnątrz firmy występuje ograniczona potrzeba w zakresie konfiguracji i koordynacji zasobów, co wiąże się z relatywnie mniejszymi rozmiarami, złożonością i skompli-

kowaniem organizacyjnym prowadzonej działalności. Uzyskane wyniki potwierdzają jednocześnie pozytywnie **hipotezę H6**, zgodnie z którą w procesach rozwojowych firm sektor MSP kluczową rolę odgrywa określona konfiguracja zasobowych zdolności dynamicznych dostosowana do specyfiki najmniejszych podmiotów gospodarczych.

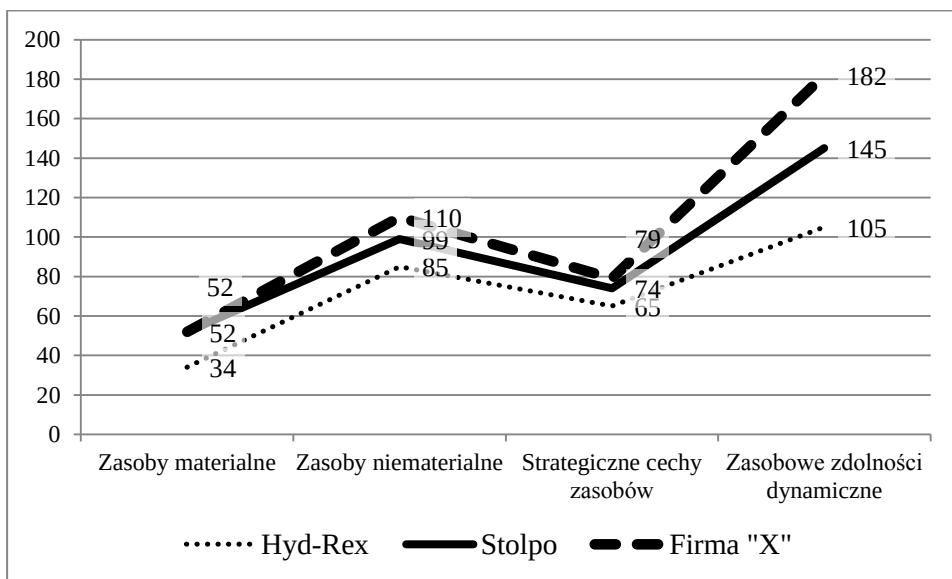
Przeprowadzone badania jakościowe pozwoliły natomiast wskazać szereg przykładów praktycznego wykorzystania zdolności zasobowych w procesach rozwojowych wybranych firm sektora MSP. Respondenci w trakcie badań wskazywali również określone obszary potencjału zasobowego i procesy rozwojowe wzmacniane dzięki wykorzystaniu koncepcji zdolności dynamicznych w praktyce funkcjonowania małego biznesu. Studia przypadku pozwoliły też na identyfikację słabych stron i kierunków potencjalnych zmian w sferze wykorzystania zdolności dynamicznych w badanych firmach. Syntetyczne zestawienie głównych wyników badań jakościowych przedstawiono w tabeli 49.

Tabela 49. Syntetyczne zestawienie wyników badań jakościowych prowadzonych w firmach różnej wielkości

Badane zagadnienie	Wyniki badań w firmie		
	Hyd-Rex	Stolpo	„X”
Najważniejsze zasoby materialne firmy	– aktywa trwałe.	– aktywa trwałe, – finanse.	– finanse.
Najważniejsze zasoby niematerialne firmy	– zasoby relacyjne, – zasoby rynkowe.	– zasoby relacyjne, – zasoby rynkowe, – zasoby organizacyjne.	– zasoby relacyjne, – zasoby rynkowe.
Najlepiej rozwinięte strategiczne cechy zasobów firmy	– rzadkość strategiczna, – niepowtarzalność, – niezastępowalność.	– wartość strategiczna, – poziom zorganizowania.	– wartość strategiczna.
Najlepiej rozwinięte zasobowe zdolności dynamiczne firmy	– ochrona zasobów, – odnawianie zasobów.	– odnawianie zasobów, – identyfikacja okazji i zagrożeń.	– Konfiguracja i koordynacja zasobów, – mobilizowanie zasobów.
Najgorzej rozwinięte zasobowe zdolności dynamiczne firmy	– łączenie zasobów, – rekonfiguracja i adaptacja zasobów, – nabywanie i przejmowanie zasobów.	– ochrona zasobów.	– ochrona zasobów.
Preferowane kierunki rozwoju firmy	– internacjonalizacja, – rozwój zasobów materialnych.	– internacjonalizacja, – rozwój sieci dystrybucyjnej w kraju, – poszerzenie oferty.	– internacjonalizacja, – współpraca z kolejnymi klientami, – nowe wzory wyrobów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań jakościowych.

Uzyskane wyniki badań jakościowych potwierdzają wnioski z badań ankietowych, ponieważ zarówno poziom zasobów materialnych, niematerialnych, jak również strategicznych cech zasobów oraz zasobowych zdolności dynamicznych został na wyższym poziomie oceniony w badanych firmach większej wielkości, co przedstawiono na rysunku 10.



Rys. 10. Ocena zasobów, strategicznych cech zasobów oraz zasobowych zdolności dynamicznych w firmach badanych w formie studiów przypadku
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań jakościowych.

Należy wyrazić nadzieję, iż przeprowadzone badania przyczynią się do rozwoju poziomu zasobów materialnych, niematerialnych, strategicznych cech zasobów oraz zasobowych zdolności dynamicznych w analizowanych podmiotach, intensyfikując ich procesy rozwojowe i budowanie przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie. Jednocześnie w trakcie badań jakościowych **nie znaleziono podstaw do falsyfikacji jakiejkolwiek hipotezy badawczej**. W efekcie w wyniku triangulacji wyników badań ilościowych i jakościowych można stwierdzić, iż hipotezy badawcze wyznaczone w niniejszej pracy zostały w pełni zweryfikowane pozytywnie.

Implementując zaproponowane rozwiązania należy jednak brać pod uwagę **określone ograniczenia badań**, do których w przypadku badań ilościowych można zaliczyć:

- subiektywizm samooceny ankietowanych i potencjalne trudności związane ze zrozumieniem poszczególnych zagadnień rozpatrywanych w kwestionariuszu ankiety,

- stosowanie uproszczonych pytań o zjawiska wieloaspektowe i złożone, co dotyczy przede wszystkim strategicznych cech zasobów, rozwoju zdolności dynamicznych oraz przejawów rozwoju firm sektora MSP,
- brak uwzględnienia szerszych zmian zachodzących w czasie w badanych firmach oraz niedostatek w praktycznej prezentacji konkretnych rozwiązań organizacyjnych zwiększających skuteczność wpływu zdolności dynamicznych na przebieg procesów rozwojowych badanych firm.

W przypadku badań monograficznych ograniczenia związane były przede wszystkim z zagrożeniem związanym z dążeniem respondentów do prezentacji rozwiązań stosowanych w danej firmie w sposób jak najbardziej pozytywny i korzystny z wizerunkowego punktu widzenia. Przedstawiono też jedynie jednostkowe przykłady rozwiązań stosowanych w praktyce gospodarczej małego biznesu bez możliwości wyprowadzenia uogólnień i generalizacji.

Badania z pewnością wymagają kontynuacji. Jako interesujące problemy badawcze można tu wymienić próbę rozwinięcia koncepcji zdolności dynamicznych w kierunku wykorzystania umiejętności nakierowanych na skuteczne wykorzystanie pozytywnego potencjału otoczenia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, a także ocenę wpływu wykorzystania zasobowych zdolności dynamicznych na poziom innowacyjności i kreatywności firm sektora MSP. Zagadnieniom tym planuje się poświęcić dalsze prace badawcze w tym obszarze.

W ostatecznej konkluzji należy stwierdzić, iż pomimo określonych ograniczeń poznawczych, w pracy udało się zidentyfikować, opisać i zinterpretować wpływ zasobowych zdolności dynamicznych na kształtowanie się potencjału zasobowego oraz na przebieg procesów rozwojowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Należy jednocześnie wyrazić nadzieję, iż wyniki przeprowadzonych badań wpłyną pozytywnie na wzrost przedsiębiorczych i menedżerskich kompetencji nakierowanych na wykorzystanie koncepcji zasobowych zdolności dynamicznych w praktyce małego biznesu, a także inspirować będą do kontynuacji i rozwoju prac badawczych w zakresie uwarunkowań przebiegu procesów rozwojowych firm sektora MSP w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Bibliografia

1. Aczel A.D., Statystyka w zarządzaniu, PWN, Warszawa 2000.
2. Adamik A., Matejun M., Przewaga konkurencyjna w praktyce gospodarczej biur rachunkowych, [w:] Nogalski B., Rybicki J. (red.), Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
3. Adamik A., Nowicki M., Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Matejun M. (red.), Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach, Difin, Warszawa 2012.
4. Adamik A., Zasoby i umiejętności w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, [w:] Różański J. (red.), Zagadnienia z zakresu zarządzania i marketingu, tom IV, zeszyt 2, Kolegium Wydawnicze Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2003.
5. Adizes I., Corporate Lifecycles. How and Why Corporations Grow and What to Do About It, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1988.
6. Akio O., The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm, "Ritsumeikan International Affairs", vol.3/2005.
7. Alpkan L., Yilmaz C., Kaya N., Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs. Performance Implications and an Empirical Investigation, "International Small Business Journal", vol. 25, nr 2/2007.
8. Aragon-Correa J.A., Sharma S., A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy, "Academy of Management Review", vol. 28, nr 1/2003.
9. Aragón-Sánchez R.C., Sánchez-Marín G., Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs, "Journal of Small Business Management", vol. 43, nr 3/2005.
10. Arief M., Thoyib A., Sudiro A., Rohman F., The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance through Strategic Flexibility: A Study on the SMEs Cluster in Malang, "Journal of Management Research", vol. 5, nr 3/2013.
11. Ayyagari M., Beck T., Demirgüç-Kunt A., Small and Medium Enterprises Across the Globe, "Small Business Economics", vol. 29, nr 4/2007, s. 431-433.
12. Bannier C.E., Zahn S., Are SMEs Large Firms in Miniature? Evidence from the Growth of German SMEs, "International Journal of Entrepreneurship and Small Business", vol. 17, nr 2/2012.
13. Bareto I., Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future, "Journal of Management", vol. 36, nr 1/2010.
14. Barney J.B., Clark D.N., Resource-based theory. Creating and sustaining competitive advantage, Oxford University Press, New York 2007.
15. Barney J.B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, "Journal of Management", vol. 17, nr 1/1991.
16. Barney J.B., Firm resources and sustained competitive advantage, "Journal of Management", vol. 17, nr 1/1991.
17. Barney J.B., Hesterly W.S., Strategic management and competitive advantage, Pearson, New Jersey 2010.

18. Barreto I., Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future, "Journal of Management", vol. 36, nr 1/2010.
19. Baum M., Schwens C., Kabst R., A Typology of International New Ventures: Empirical Evidence from High-Technology Industries, "Journal of Small Business Management", vol. 49, nr 3/2011.
20. Bąkiewicz A., MŚP w warunkach globalnego kryzysu finansowego w Polsce, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVI, zeszyt 8/2015, część II.
21. Bedyńska S., Książek M., Statystyczny drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012.
22. Beyer K., Kapitał intelektualny, jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcja i modele zarządzania, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Uniwersytet Szczeciński, nr 17/2010.
23. Bielawska A., Znaczenie małych firm dla rozwoju regionalnego, „Ekonomista”, nr 3/1992.
24. Bieniok H. (red.), Zarządzanie małą firmą, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 1995.
25. Blundel R., Is small still beautiful?: Exploring the role of SMEs in emerging visions of a 'green' economy, CEEDR Seminar Series, 27 April 2016, Middlesex University, London 2016.
26. Bolton J.E., Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, HMSO, Londyn 1971.
27. Borowski J., Teoria przedsiębiorstwa w świetle teorii ekonomii i zarządzania, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 3(63)/2013.
28. Borowski M., Topczewska S., Wielkość przedsiębiorstw i źródła ich finansowania, [w:] Uziębło A. (red.), Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem: problemy gospodarcze w oczach młodego pokolenia, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013.
29. Bratnicki M., Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
30. Callegaro M., Manfreda K.L., Vehovar V., Web Survey Methodology, Sage Publications, Londyn 2015.
31. Cassia L., Minola T., Hyper-Growth of SMEs. Toward a Reconciliation of Entrepreneurial Orientation and Strategic Resources, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research", vol. 18, nr 2/2012.
32. Churchil N., Lewis V., The Five Stages of Small Business Growth, "Harvard Business Review", vol. 61, nr 3/1983.
33. Clarke T., The Knowledge Economy, „Education + Training”, vol. 43, nr 4/5/2001.
34. Cohen J., A Power Primer, "Psychological Bulletin", vol. 112, nr 1/1992.
35. Cohen J., Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1988.
36. Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises, "Official Journal of the European Union", L 124, 20.5.2003.
37. Cronbach L.J., Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, "Psychometrika", vol. 16, nr 3/1951.
38. Cygler J., Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

39. Czakon W., Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa, Wydawnictwo AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007.
40. Czakon W., Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle, „Przegląd Organizacji”, nr 4/2010.
41. Czakon W., Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu, [w:] Czakon W. (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
42. Czarecki J., Faktoring jako instrument finansowania działalności MSP, PWN, Warszawa 2007.
43. Czerniachowicz B., Zasoby i ich znaczenie w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 690, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 51/2012.
44. Czerska M., Rola i znaczenie metafor w naukach o organizacji i zarządzaniu, [w:] Czerska M., Szpitter A.A. (red.), Koncepcje zarządzania, C.H. Beck, Warszawa 2010.
45. Czerwińska-Lubszczyk A., Michna A., Męczyńska A., Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw sektora budowlanego, „Zarządzanie i Finanse”, vol. 4, nr 2/2013.
46. Czerwińska-Lubszczyk A., Michna A., MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie”, zeszyt 64, nr 1894/2013.
47. Ćwik K., Zachowania strategiczne małych przedsiębiorstw i ich uwarunkowania w aspekcie teoretycznym, [w:] Lachiewicz S., Matejun M., (red.), Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
48. Dandridge T.C., Children are not Little Grown-ups: Small Business Needs its Own Organizational Theory, “Journal of Small Business Management”, vol. 17, nr 2/1979.
49. Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi L., Small Firm Growth, Now Publishers Inc., Hanover 2010.
50. Davidsson P., Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth, “Journal of Business Venturing”, vol. 6, nr 6/1991.
51. Davis J.A., Elementary Survey Analysis, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1971.
52. Decker R., Haltiwanger J., Jarmin R., Miranda J., The role of entrepreneurship in US job creation and economic dynamism, “The Journal of Economic Perspectives”, vol. 28, nr 3/2014.
53. Definicja małych i średnich przedsiębiorstw, Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r.
54. Dębski D., Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw. Część 1, WSiP, Warszawa 2006.
55. Dębski D., Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa. Część 2, WSiP, Warszawa 2006.
56. Di Stefano G., Peteraf M., Verona G., The Organizational Drivetrain: a Road to Integration of Dynamic Capabilities Research, “The Academy of Management Perspectives”, vol. 28, nr 4/2014.
57. Dominiak P., Sektor MSP we współczesnej gospodarce, PWN, Warszawa 2005.

58. Douma S., Schreuder H., *Economic Approaches to Organizations*, Pearson Limited, London 2013.
59. Dowlatshahi S., Taham F., The Development of a Conceptual Framework for Just-In-Time implementation in SMEs, „Production Planning & Control”, vol. 20, nr 7/2009.
60. Egan T.M., Organizational Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables, „Organizational Development Journal”, vol. 20, nr 2/2002.
61. Evans M., Avery S., Wallace D., Lipson K., *Essential Advanced General Mathematics*, Cambridge University Press, Port Melbourne, 2011.
62. Ferreira J., Azevedo S., Entrepreneurial Orientation as a Main Resource and Capability on Small Firm's Growth, „Munich Personal RePEc Archive”, Working Paper, nr 5682/2007.
63. Field A., *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications, Londyn 2013.
64. Flaszeńska S., Szymańska K., Organizacja w rozwoju – od narodzin do dojrzałości organizacji, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
65. Flaszeńska S., Zakrzewska-Bielawska A., Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
66. Gabrusewicz W., *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1992.
67. Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategia, etyka*, Difin, Warszawa 2004.
68. Garvin D.A., *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, New York 1988.
69. Glińska-Neweś A., Godziszewski B., Zarządzanie zasobami, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
70. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
71. Golat R., *Know-how. Status prawny i podatkowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2007.
72. Gołębiowski G., Miejsce i znaczenie małych i dużych przedsiębiorstw na rynku, [w:] Ostaszewski J. (red.), *Finanse przedsiębiorstwa, Monografie i Opracowania Naukowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
73. Gospodarek T., *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.
74. Gospodarek T., Zarządzanie strategiczne – kierunki rozwoju a ontologia, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, tom 22, nr 2/2013.
75. Górka-Warsewicz H., *Podstawy rachunkowości*, WSiP, Warszawa 2005.
76. Grant R.M., The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations, „California Management Review”, vol. 33, nr 3/1991.
77. Grant R.M., Toward a knowledge-based theory of the firm, „Strategic Management Journal”, vol. 17 (Winter Special Issue)/1996.
78. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
79. Hamel G., Prahalad C.K., The Core Competence of the Corporation, „Harvard Business Review”, vol. 68, nr 3/1990.

80. Helfat C.E., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, Malden 2007.
81. Hoerl R., Snee R., *Statistical Thinking: Improving Business Performance*, John Wiley & Sons, Hoboken 2012.
82. Ionica O., The role of SME sector in the post-socialist countries' future, "International Journal of Business & Social Science", vol. 3, nr 9/2012.
83. Iwan S., *Podstawy zarządzania wiedzą*, [w:] Trajer J., Paszek A., Iwan S. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2012.
84. Jabłoński A., Jabłoński M., *Zarządzanie wartością regionu poprzez rozwój i wzrost sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Prognoza rozwoju sektora MŚP w kontekście rynku pracy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach, Katowice, 2012.
85. Jabłoński M., Kompetencje w pracy z informacjami czynnikiem rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 43(3)/2015.
86. Jackson J.H., Morgan C.P., *Organization Theory. A Macro Perspective for Management*, Prentice Hall, London 1982.
87. Janiuk I., *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004.
88. Jaworski J., Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku”, tom 9 „Ekonomiczne i społeczno-polityczne problemy współczesnej gospodarki”, 2011.
89. Jones N., SME's Life Cycle – Steps to Failure or Success? "AU-GSB e-Journal", vol. 2, nr 2/2009.
90. Kale P., Singh H., Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? "Academy of Management Perspectives", vol. 23, nr 3/2007.
91. Kaliński J., Kiedy zaczęło się odradzanie gospodarki rynkowej w Polsce?, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 1(73)/2015.
92. Kelliher F., Reinel L., A Resource- Based View of Micro- Firm Management Practice, "Journal of Small Business and Enterprise Development", vol. 16, nr 3/2009.
93. Kempa E., Miejsce firm rodzinnych w sektorze MSP, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 6/2013, część I.
94. Koh S.C.L., Demirbag M., Bayraktar E., Tatoglu E., Zaim S., The Impact of Supply Chain Management Practices on Performance of SMEs, „Industrial Management & Data Systems”, vol. 107, nr 1/2007.
95. Kor Y.Y., Mahoney J.T., Michael S.C., Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions, „Journal of Management Studies”, vol. 44, nr 7/2007.
96. Kotarski H., *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój województwa podkarpackiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.
97. Kozłowski R., Matejun M., Współpraca międzyorganizacyjna w zarządzaniu projektami małych i średnich przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji”, nr 6/2012.
98. Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
99. Król H., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

100. Krupski R., Cechy zasobów strategicznych. Teoria i badania empiryczne, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, tom 29, nr 4/2014.
101. Krupski R., Rozwój małych i średnich firm w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
102. Kunasz M., Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii, „Gospodarka Narodowa”, nr 10/2006.
103. Kushnir K., Mirmulstein M.L., Ramalho R., Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many are There, and What Affects the Count?. MSME Country Indicators, World Bank, International Finance Corporation 2010.
104. Lachiewicz S., Firkowski M., Zdrajkowska H., Cykl życia małego przedsiębiorstwa, [w:] Lewandowski J. (red.), Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w warunkach globalizacji, Wydawnictwo „Elipsa”, Łódź 2000.
105. Lachiewicz S., Matejun M., Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami, [w:] Matejun M. (red.), Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach, Difin, Warszawa 2012.
106. Lachiewicz S., Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej, [w:] Lachiewicz S. (red.), Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie – struktura – warunki działania, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003.
107. Lachiewicz S., Załączny L., Małe firmy w gospodarce rynkowej, [w:] Lachiewicz S. (red.), Małe firmy w regionie łódzkim, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003.
108. Lachowski S., Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i w biznesie, Studio Emka, Warszawa 2012.
109. Lanza A., Passarelli M., Technology Change and Dynamic Entrepreneurial Capabilities, „Journal of Small Business Management”, vol. 52, nr 3/2014.
110. Leegwater A., Shaw A., Nagarajan G., Wood, D., Ayyagari, M., The role of micro, small, and medium enterprises in economic growth: a cross-country regression analysis. The IRIS Center, University Research Corporation International, U.S. Agency for International Development, Washington, 2008.
111. Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A., Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2003.
112. Leszczyński Z., Zasoby i procesy jako przedmiot zarządzania w przedsiębiorstwie, [w:] Strużycki M. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2004.
113. Levie J., Lichtenstein B.B., A Final Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship, College of Management Working Papers and Reports, Paper 17, College of Management, University of Massachusetts, Boston 2009.
114. Lisowska R., Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw na terenach słabo zurbanizowanych województwa łódzkiego, „Zeszyty Naukowe Polskie Towarzystwo Ekonomiczne”, nr 2/2004.
115. Łapiński J., Nieć M., Rzeźnik G., Węclawska D., Przedsiębiorczość i perspektywy rozwojowe sektora MSP w Polsce, [w:] Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.

116. Łuczka T., Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1997.
117. Łuczka T., Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2001.
118. Łuczka T., Lachiewicz S., Stawasz E., Rozwój badań w zakresie zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami w polskich ośrodkach akademickich, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
119. Łuczka T., Makro- i mikroekonomiczne determinanty struktury kapitału w małych i średnich przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
120. Łuczka T., Rola internetu w internacjonalizacji i globalizacji małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Herman A., Poznańska K. (red.), Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych, tom 3, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
121. Machaczka J., Zarządzanie rozwojem organizacji, PWN, Warszawa-Kraków 1998.
122. Mahoney J.T., Pandian J.R., The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, "Strategic Management Journal", vol. 13, nr 5/1992.
123. Marek S. (red.), Elementy nauki o przedsiębiorstwie, Economicus, Szczecin 2008.
124. Marjański A., Strategie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w regionie, [w:] Adamik A. (red.), Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu, Difin, Warszawa 2012.
125. Masurel E., Van Montfort K., Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms, "Journal of Small Business Management", vol. 44, nr 3/2006.
126. Matejun M., Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne, Zeszyty Naukowe Nr 1194, Rozprawy Naukowe Z. 483, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015.
127. Matejun M., Instruments Supporting Development in the Life Cycle of Small and Medium-Sized Enterprises, "International Journal of Economic Sciences", vol. 2, nr 1/2013.
128. Matejun M., Motyka A., Dynamika barier rozwoju w cyklu życia firm sektora MSP – wyniki badań monograficznych, „Marketing i Rynek”, nr 5/2015.
129. Matejun M., Sitkiewicz P., Human Capital Development in Small Business: Life Cycle Approach with Resources Mediation Effect, [w:] Bhuiyan M.H. (red.), Proceedings of 34th International Business Research Conference, 4-5 April 2016, London, World Business Institute Australia, Melbourne 2016.
130. Matejun M., Statyka i dynamika w cyklu życia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 419/2016.
131. Matejun M., Szymańska K., Finansowanie i wspomaganie rozwoju firm sektora MSP, [w:] Matejun M. (red.), Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach, Difin, Warszawa 2012.
132. Mazzarol T., Reboud S., Clark D., In Search of the 'SME Ordinaire' – Towards a Taxonomy, 56th Annual ICSB World Conference, Stockholm 2011.
133. Międzynarodowy Standard Rachunkowości 2. Zapasy, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej”, L 320/22 z dnia 29.11.2008.
134. Miguel- Ángel G., Méndez- Picazo M.- T., Innovation, Entrepreneurship and Economic Growth, "Management Decision", vol. 51, nr 3/2013.

135. Morawski M., Koncepcja zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, [w:] M. Morawski, M. Prudzienica (red.), Zarządzanie wiedzą w kreowaniu innowacji zarządczych, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
136. Moreno A.M., Casillas J.C., Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 32, nr 3/2008.
137. Muller P., Caliendo C., Peycheva V., Gagliardi D., Marzocchi C., Ramlogan R., Cox D., Annual Report on European SMEs 2014 / 2015. SMEs Start Hiring Again, European Commission, European Union 2015.
138. Murphy G.B., Trailer J.W., Hill R.C., Measuring Performance in Entrepreneurship Research, "Journal of Business Research", vol. 36, nr 1/1996.
139. Niemczyk J., Filozofie i szkoły strategii, [w:] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa 2009.
140. Niemczyk J., Ujęcia zarządzania strategicznego z perspektywy renty ekonomicznej, [w:] Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, tom 22, nr 2/2013.
141. Niemczyk J., Metodologia nauk o zarządzaniu, [w:] Czakon W. (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna aWolters Kluwer business, Warszawa 2015.
142. Nogalski B., Rutka R., Wójcik-Karpacz A., Czynniki dynamizujące rozwój małych przedsiębiorstw, [w:] Nogalski B., Rybicki J. (red.), Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
143. Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., Wiedza o otoczeniu a innowacyjność małego przedsiębiorstwa, [w:] Lachiewicz S., Adamik A., Matejun M. (red.), Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
144. Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2004.
145. O'Farrell P.N., Hitchens D.M.W.N., Alternative Theories of Small-Firm Growth: a Critical Review, "Environment and Planning A", vol. 20, nr 10/1988.
146. Oblój K., Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 1999.
147. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 30 stycznia 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o rachunkowości (Dz.U. 2012 poz. 330).
148. Ogbo A., Nwachukwu A.Ch., The role of entrepreneurship in economic development: the Nigerian perspective, "European Journal of Business and Management", vol. 4, nr 8/2012.
149. Oviatt B.M., McDougall P.P., Toward a Theory of International New Ventures, "Journal of International Business Studies", vol. 36, nr 1/2005.
150. Paliszkiewicz J., Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja, oceny i modele, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007.
151. Pell A., Fogelman K., Analysing Quantitative Data, [w:] Briggs A.R.J., Coleman M. (red.), Research Methods in Educational Leadership and Management, Sage Publications, London 2007.

152. Penc-Pietrzak I., Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 229/2015.
153. Penrose E.T., The Theory of Growth of the Firm, Basil Blackwell, Oxford 1953.
154. Perona M., Saccani N., Zanoni S., Combining Make-to-Order and Make-to-Stock Inventory Policies: an Empirical Application to a Manufacturing SME, „Production Planning & Control”, vol. 20, nr 7/2009.
155. Peteraf M.A., The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, “Strategic Management Journal”, vol. 14, nr 3/1993.
156. Phelps R., Adams R., Bessant J., Life Cycles of Growing Organizations: A Review with Implications for Knowledge and Learning, “International Journal of Management Reviews”, vol. 9, nr 1/2007.
157. Piasecki B., Mała firma w teoriach ekonomicznych, [w:] Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
158. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998.
159. Plan konsolidacji gospodarki narodowej na lata 1989-1990, Prezes Rady Ministrów, Warszawa 1988.
160. Poniatowska-Jaksch M., Człowiek, [w:] Kuciński K. (red.) *Geografia ekonomiczna*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
161. Porter M.E., *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2010.
162. Rafało M., Zarządzanie dynamiczne – podejście wielowymiarowe, „Economics and Management”, nr 1/2013.
163. Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M., Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future, “Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 33, nr 3/2009.
164. Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005.
165. Ropęga J., Proces niepowodzeń gospodarczych sektora MSP, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 653, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 69/2011.
166. Ropęga J., Rola biznesplanu w przetrwaniu MŚP, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 638, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 63/2011.
167. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 grudnia 2010 r. w sprawie klasyfikacji środków trwałych (Dz.U. 2010 nr 242 poz. 1622).
168. Rumniak P., Aktywa czy zasoby rynkowe?, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 299/2013.
169. Rutherford M.W., McMullen P., Oswald S., Examining the Issue of Size and the Small Business: a Self Organizing Map Approach, “Journal of Business and Economic Studies”, vol. 7. nr 2/2001.
170. Safin K., Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma – zagadnienia podstawowe, [w:] Safin K. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
171. Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
172. Salunke S., Weerawardena J., McColl-Kennedy J.R., Towards a Model of Dynamic Capabilities in Innovation-Based Competitive Strategy: Insights from

- Project-Oriented Service Firms, „Industrial Marketing Management”, vol. 40, nr 8/2011.
173. Sarstedt M., Mooi E., A Concise Guide to Market Research, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2014.
 174. Schumpeter J.A., The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, 1934.
 175. Scott M., Bruce R., Five Stages of Growth in Small Business, “Long Range Planning”, vol. 20, nr 3/1987.
 176. Sirmon D.G., Hitt M.A., Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms, “Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 27, nr 4/2003.
 177. Skowronek-Mielczarek A., Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania, C.H. Beck, Warszawa 2005.
 178. Sopińska A., Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
 179. Sosnowska A., Czynniki kształtujące konkurencyjność i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce po roku 2004, [w:] Sosnowska A., Łobejko S. (red.), Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
 180. Stabryła A., Agregatowa zdolność rozwojowa jako miernik wartości potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 2/2/2009.
 181. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
 182. Stachowicz-Stanuch A., Zarządzanie poprzez wartości. Perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
 183. Stańczyk-Hugiet E.I., Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
 184. Stawasz E., Głodek P., SMEs Innovation and Job Creation Potential in the Shadow Economy Context, “Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe”, vol. 13, nr 4/2010.
 185. Stawasz E., Wybrane aspekty kształtowania zdolności MSP w zakresie innowacji i transferu wiedzy z uczelni wyższych, [w:] Głodek P., Wiśniewska M. (red.), Budowa potencjału uczelni wyższej do współpracy z przedsiębiorstwami. Rola scoutingu wiedzy, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2015.
 186. Stawasz E., Wybrane problemy funkcjonowania i zarządzania wzrostem przedsiębiorstw z sektora MSP, [w:] Stawasz E. (red.), Zarządzanie wzrostem małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście szarej strefy, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2008.
 187. Steczkowski J., Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych, PWN, Warszawa-Kraków 1995.
 188. Steenkamp N., Kashyap V., Importance and Contribution of Intangible Assets: SME Managers' Perceptions, “Journal of Intellectual Capital”, vol. 11, nr 3/2010.
 189. Stefanowicz B., Wiedza. Wybrane zagadnienia, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011.
 190. Storey D.J., Understanding the Small Business Sector, International Thomson Business Press, Londyn, 1994.

191. Swift L., Piff S.. Quantitative Methods: for Business, Management and Finance. Palgrave Macmillan, Hampshire 2014.
192. Sysko-Romańczuk S., Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
193. Szabo Z.K., Herman E., Innovative Entrepreneurship for Economic Development in EU, "Procedia Economics and Finance", vol. 3/2012.
194. Szczepaniak I., Czynniki i uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, zeszyt 10/2007.
195. Szreder M., Losowe i niełosowe próby w badaniach statystycznych, „Przegląd Statystyczny”, nr 4/2010.
196. Szymańska K., Kulturowy kontekst zarządzania, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Podstawy zarządzania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
197. Świątek-Barylska I., Zarządzanie przez wartości jako podstawa trwania i rozwoju organizacji – teoria i praktyka, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 598, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 58/2010.
198. Tabaszewska E., Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
199. Teece D., Pisano G., The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction, "Industrial and Corporate Change", vol. 3, nr 3/1994.
200. Teece D.J., Dynamic Capabilities and Strategic Management, Oxford University Press, Oxford 2009.
201. Teece D.J., Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, „Strategic Management Journal”, vol. 28, nr 13/2007.
202. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., Dynamic Capabilities and Strategic Management, „Strategic Management Journal”, vol. 18, nr 7/1997.
203. Teece D.J., The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms, "Academy of Management Perspectives", vol. 28, nr 4/2014.
204. Tłoczyński D., Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6/1998.
205. Tomski P., Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie”, nr 1/2011.
206. Tonge J., A Review of Small Business Literature Part 1: Defining the Small Business, Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series, WP01/18/2001.
207. Torrès O., A French Perspective of Research on Small Business: Denaturation and Proximity, Conference RENT XVII: Research in Entrepreneurship and Small Business, European Institute for Advanced Studies in Management. Lodz 2003.
208. Torrès O., Julien, P.A., Specificity and Denaturing of Small Business, "International Small Business Journal", vol. 23, nr 4/2005.
209. Torrès O., Thirty Years of Research into SMEs: A Field of Trends and Counter-Trends, "Cahiers de Recherche", nr 6/2003.
210. Urbanek G., Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa: Zasoby niematerialne w nowej gospodarce, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

211. Urbano D., Aparicio S., Entrepreneurship Capital Types and Economic Growth: International Evidence, "Technological Forecasting and Social Change", vol. 102, nr 1/2016.
212. Urbanowska-Sojkin E., Skutki wyzwań otoczenia dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 2, nr 11(272)/2014.
213. Urbanowska-Sojkin E., Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa, „Zarządzanie i Finanse”, vol. 11, nr 4/2013, cz. 1.
214. Vladimirov Z., Ganeva-Simeonova R., Ganev K., Significance of Globalization-Specific Factors for SME Competitiveness: a Conceptual Model and an Empirical Test, "Business Systems Review", vol. 2, nr 3/2013.
215. Wach K., Nowe kryteria klasyfikacji małego i średniego przedsiębiorstwa w ustawodawstwie unijnym, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5/2004.
216. Wasilczuk J.E., Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2005.
217. Webster E., Jensen P.H., Investment in Intangible Capital: An Enterprise Perspective, "The Economic Record", vol. 82, nr 256/2006.
218. Weinberg S.L., Abramowitz S.K., Data Analysis for the Behavioral Sciences Using SPSS, Cambridge University Press, Cambridge 2002.
219. Welsh J.A., White J.F., A Small Business Is Not a Little Big Business, "Harvard Business Review", vol. 59, nr 4/1981.
220. Wernerfelt B., A Resource-Based View of the Firm, „Strategic Management Journal”, vol. 5, nr 2/1984.
221. Wiklund J., Patzelt H., Shepherd D.A., Building an Integrative Model of Small Business Growth, "Small Business Economics", vol. 32, nr 4/2009.
222. Wolański R., Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
223. Wójcik-Karpacz A., Zdolności dynamiczne jako przedmiot eksploracji naukowej zarządzania strategicznego, [w:] Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, tom 22, nr 2/2013.
224. Wymenga P., Spanikova V., Barker A., Konings J., Canton E., EU SMEs in 2012: at the Crossroads. Annual Report on Small and Medium-Sized Enterprises in the EU, 2011/12, Ecorys Nederland BV, Rotterdam 2012.
225. Zakrzewska-Bielawska A., Strategia przedsiębiorstwa, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
226. Żuber R., Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2008.

Spis rysunków

Rys. 1. Modelowe ujęcie zestawu uwarunkowań rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	27
Rys. 2. Klasyczny model cyklu życia organizacji wg krzywej „S”	29
Rys. 3. Cykl życia małej firmy wg modelu skróconej krzywej „S”	31
Rys. 4. Górniczy agregat hydrauliczny GAH-06 oferowany przez firmę „Hyd-Rex”	97
Rys. 5. Przebieg cyklu życia firmy „Hyd-Rex”	98
Rys. 6. Logotyp firmy „Stolpo”	98
Rys. 7. Salon firmowy przedsiębiorstwa „Stolpo” w Pabianicach	99
Rys. 8. Przebieg cyklu życia firmy „Stolpo”	100
Rys. 9. Przebieg cyklu życia Przedsiębiorstwa „X”	101
Rys. 10. Ocena zasobów, strategicznych cech zasobów oraz zasobowych zdolności dynamicznych w firmach badanych w formie studiów przypadku ..	124

Spis tabel

Tabela 1. Zbiór kryteriów jednolitej, formalnej definicji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw obowiązującej w Unii Europejskiej	10
Tabela 2. Funkcje gospodarcze i społeczne realizowane przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej	18
Tabela 3. Modelowe podejścia interpretacyjne do rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	24
Tabela 4. Opisowa interpretacja siły współzależności zjawisk przyjęta w pracy	69
Tabela 5. Charakterystyka przedsiębiorstw biorących udział w badaniach ankietowych	70
Tabela 6. Charakterystyka przebiegu procesów rozwojowych badanych firm ..	71
Tabela 7. Wyniki rynkowe badanych przedsiębiorstw w stosunku do głównych konkurentów	72
Tabela 8. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniach ankietowych	72
Tabela 9. Ocena poziomu zasobów badanych przedsiębiorstw	73
Tabela 10. Zależność między poziomem posiadanych zasobów a wielkością badanych przedsiębiorstw	74
Tabela 11. Zróżnicowanie poziomu zasobów w zależności od dynamiki faz cyklu życia badanych firm.....	75
Tabela 12. Zróżnicowanie poziomu posiadanych zasobów w zależności od formalizacji zarządzania strategicznego w badanych firmach	75
Tabela 13. Zróżnicowanie poziomu posiadanych zasobów w zależności od zasięgu działania rynkowego badanych przedsiębiorstw	76
Tabela 14. Cechy zasobów badanych przedsiębiorstw	77
Tabela 15. Zróżnicowanie cech zasobów w zależności od dynamiki faz cyklu życia badanych firm	77
Tabela 16. Zróżnicowanie cech zasobów w zależności od formalizacji zarządzania strategicznego w badanych firmach	78
Tabela 17. Zróżnicowanie cech zasobów w zależności od zasięgu działania badanych firm.....	78
Tabela 18. Zróżnicowanie cech zasobów w zależności od zaawansowania technologicznego badanych firm.....	79
Tabela 19. Zależności pomiędzy poziomem a cechami zasobów badanych przedsiębiorstw.....	80
Tabela 20. Zależności pomiędzy poziomem i rozwojem strategicznych cech zasobów a wynikami rynkowymi badanych przedsiębiorstw	81
Tabela 21. Zależności pomiędzy poziomem i rozwojem strategicznych cech zasobów a dynamiką procesów wzrostowych badanych przedsiębiorstw	81
Tabela 22. Poziom rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych w badanych MSP	83

Tabela 23. Zależność poziomu rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych od wielkości badanych przedsiębiorstw	84
Tabela 24. Zależność poziomu rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych od wielkości badanych przedsiębiorstw	84
Tabela 25. Zależność poziomu rozwoju zasobowych zdolności dynamicznych od poziomu formalizacji zarządzania strategicznego w badanych firmach	85
Tabela 26. Zależności pomiędzy poziomem zdolności dynamicznych a rozwojem potencjału zasobowego w badanych MSP.....	87
Tabela 27. Ocena wpływu zdolności dynamicznych na kształtowanie się potencjału zasobowego badanych firm	88
Tabela 28. Zależności pomiędzy poziomem zdolności dynamicznych a wynikami oraz dynamiką procesów wzrostowych badanych przedsiębiorstw	91
Tabela 29. Ocena wpływu zdolności dynamicznych na ilościowe i jakościowe przejawy rozwoju badanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	92
Tabela 30. Ocena wpływu zdolności dynamicznych na intensyfikację procesów wzrostowych badanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	93
Tabela 31. Charakterystyka zasobów firmy „Hyd-Rex”	102
Tabela 32. Ocena zasobów firmy „Hyd-Rex”	103
Tabela 33. Ocena strategicznych cech zasobów firmy „Hyd-Rex”	104
Tabela 34. Charakterystyka zasobowych zdolności dynamicznych firmy „Hyd-Rex”	105
Tabela 35. Ocena zasobowych zdolności dynamicznych firmy „Hyd-Rex”	106
Tabela 36. Opinie na temat rozwoju potencjału zasobowego firmy „Hyd-Rex” w przyszłości	107
Tabela 37. Charakterystyka zasobów firmy „Stolpo”	108
Tabela 38. Ocena zasobów firmy „Stolpo”	109
Tabela 39. Ocena strategicznych cech zasobów firmy „Stolpo”	110
Tabela 40. Charakterystyka zasobowych zdolności dynamicznych firmy „Stolpo”	111
Tabela 41. Ocena zasobowych zdolności dynamicznych firmy „Stolpo”	112
Tabela 42. Opinie na temat rozwoju potencjału zasobowego firmy „Stolpo” w przyszłości	113
Tabela 43. Charakterystyka zasobów Przedsiębiorstwa „X”	114
Tabela 44. Ocena zasobów Przedsiębiorstwa „X”	115
Tabela 45. Ocena strategicznych cech zasobów Przedsiębiorstwa „X”	116
Tabela 46. Charakterystyka zasobowych zdolności dynamicznych Przedsiębiorstwa „X”	117
Tabela 47. Ocena zasobowych zdolności dynamicznych Przedsiębiorstwa „X” ...	118
Tabela 48. Opinie na temat rozwoju potencjału zasobowego Przedsiębiorstwa „X” w przyszłości.....	119
Tabela 49. Syntetyczne zestawienie wyników badań jakościowych prowadzonych w firmach różnej wielkości.....	123

Załączniki

Załącznik nr 1. Kwestionariusz ankiety

Załącznik nr 2. Dyspozycje do wywiadu

Załącznik nr 3. Kwestionariusz wywiadu standaryzowanego

Załącznik nr 1. Kwestionariusz ankiety

Kwestionariusz ankiety dla przedsiębiorców

Szanowni Państwo!

Celem niniejszych badań jest zebranie opinii na temat zasobów oraz roli zasobowych zdolności dynamicznych w rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Opinie te zostaną wykorzystane do realizacji tematu badawczego „Zasobowe zdolności dynamiczne w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP”, realizowanego na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

Bardzo prosimy o rzetelne i przemyślane odpowiedzi. Informacje uzyskane w trakcie badania będą traktowane jako poufne, zostaną zaprezentowane w formie zagregowanej (bez możliwości identyfikacji odpowiedzi konkretnego respondenta) i zostaną wykorzystane wyłącznie na potrzeby realizacji projektu badawczego.

Z góry dziękujemy za okazaną pomoc i za poświęcony czas.

Marek Matejun i Agata Motyka
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Łódzka

1. Proszę określić średni poziom zatrudnienia w Pani/Pana firmie w ostatnim roku (w przeliczeniu na pełne etaty). Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- ☐ 0-9 osób
- ☐ 10-49 osób
- ☐ 50 -249 osób

2. Proszę określić wysokość obrotów (przychodów) Pani/Pana firmy w ostatnim roku.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- ☐ Do 2 mln euro
- ☐ Powyżej 2 mln euro do 10 mln euro
- ☐ Powyżej 10 mln euro do 50 mln euro

3. Proszę określić wartość aktywów (majątku) Pani/Pana firmy w ostatnim roku.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- ☐ Do 2 mln euro
- ☐ Powyżej 2 mln euro do 10 mln euro
- ☐ Powyżej 10 mln euro do 43 mln euro

4. Proszę określić powiązania kapitałowe (właścicielskie) Pani/Pana firmy z innymi podmiotami. Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- ☐ Firma jest niezależna kapitałowo i/lub właścicielsko od innych podmiotów lub powiązania kapitałowe/właścicielskie z innymi podmiotami nie przekraczają 25%
- ☐ Firma jest powiązana kapitałowo i/lub właścicielsko z innymi podmiotami powyżej 25% udziałów w kapitale zakładowym lub głosów w zgromadzeniu wspólników/akcjonariuszy

5. Proszę wskazać formę prawną w oparciu, o którą funkcjonuje Pani/Pana przedsiębiorstw. Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- ☐ Indywidualna działalność gospodarcza osoba fizyczna
- ☐ Spółka osobowa spółka cywilna, jawna
- ☐ Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
- ☐ Spółka akcyjna
- ☐ Spółdzielnia

6. Proszę ocenić, w jakiej fazie cyklu życia znajduje się twoja firma. Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź, najlepiej odpowiadającą sytuacji Pani/Pana firmy. Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- ☐ **Faza pojawienia się** – jest to pierwsza faza po rozpoczęciu działalności, w której dokonywane są pierwsze działania rynkowe
- ☐ **Faza przeżycia** – okres nastawiony na zapewnienie wymaganego poziomu rentowności i płynności finansowej, niezbędnych do dalszego funkcjonowania
- ☐ **Faza dynamicznego wzrostu** – faza charakteryzująca się powiększaniem sprzedaży, wzrostem wyników ekonomiczno-finansowych i dalszymi perspektywami rozwoju
- ☐ **Faza oderwania się i ekspansji** – faza, w której nie wystarcza już kreatywność i zdolności właściciela do samodzielnego zarządzania. Zarządzanie przekazywane jest w ręce najemnych zawodowych menedżerów
- ☐ **Faza stabilizacji** – okres ograniczonej dynamiki działalności przedsiębiorstwa i ustabilizowania wyników ekonomiczno-finansowych
- ☐ **Faza rewitalizacji** – faza dynamicznego podejścia do dalszego rozwoju firmy oparta na wprowadzaniu istotnych/głębokich zmian, np. w sferze struktury organizacyjnej, sferze produktów i usług, zakresie i kierunkach prowadzonej działalności
- ☐ **Faza schyłkowa** – okres obniżonej sprawności działania, występowania niekorzystnych wyników ekonomiczno-finansowych i ograniczonych perspektyw rozwojowych

7. Proszę ocenić przejawy rozwoju wpierające budowanie przewagi konkurencyjnej w Twojej firmie w stosunku do głównych konkurentów w okresie ostatnich 2 lat w każdym z obszarów w skali od 1 (znacznie gorzej niż konkurenci) do 7 (dużo lepiej niż konkurenci).

Specyfikacja skali: 1 – znacznie gorzej niż konkurenci, 2 – gorzej niż konkurenci, 3 – nieco gorzej niż konkurenci, 4 – porównywalnie do konkurentów, 5 – nieco lepiej niż konkurenci, 6 – lepiej niż konkurenci, 7 – dużo lepiej niż konkurenci. W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź

Wyniki firmy	1	2	3	4	5	6	7
Wysokość obrotów firmy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zwrot z inwestycji (zysk firmy w stosunku do zainwestowanego kapitału)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Udział w rynku	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jakość produktów i usług	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zdolność do rozwoju/wprowadzania innowacyjnych produktów i usług	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Praca zespołowa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wydaźność pracowników	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Odpowiedzialność społeczna firmy, w tym troska o środowisko	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. Proszę ocenić poziom poszczególnych zasobów, którymi dysponuje twoja firma, w stosunku do głównych konkurentów w okresie ostatnich 2 lat w skali od 1 (znacznie gorzej niż konkurenci) do 7 (dużo lepiej niż konkurenci)

Specyfikacja skali: 1 – znacznie gorzej niż konkurenci, 2 – gorzej niż konkurenci, 3 – nieco gorzej niż konkurenci, 4 – porównywalnie do konkurentów, 5 – nieco lepiej niż konkurenci, 6 – lepiej niż konkurenci, 7 – dużo lepiej niż konkurenci. *W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

Zasoby firmy	1	2	3	4	5	6	7
Zasoby ludzkie , w tym kompetencje oraz doświadczenie pracowników i kierownictwa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zasoby techniczne i infrastruktura budynku, wyposażenie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zasoby finansowe – własne środki finansowe, zdolność do pozyskiwania różnych źródeł finansowania	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zasoby relacyjne – więzi i kontakty z otoczeniem np. klientami, dostawcami, instytucjami finansowymi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zasoby rynkowe , w tym marka produktów, renoma firmy, informacje o rynku	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zasoby technologiczne , w tym know-how, patenty, licencje	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zasoby organizacyjne , w tym procesy zarządzania i podejmowania decyzji, struktura organizacyjna	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Proszę ocenić cechy zasobów, którymi dysponuje twoja firma w skali od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 7 (zdecydowanie się zgadzam)

Specyfikacja skali: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – raczej się nie zgadzam, 4 – trudno powiedzieć, 5 – raczej się zgadzam, 6 – zgadzam się, 7 – zdecydowanie się zgadzam. *W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

Cechy zasobów firmy	1	2	3	4	5	6	7
Zasoby naszej firmy umożliwiają wytwarzanie niepowtarzalnych produktów/usług dostarczających unikatową wartość dla klienta	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dysponujemy wyjątkowymi zasobami, które nie są powszechne na rynku	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nasze zasoby są trudne do imitacji, skopiowania przez konkurentów	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jesteśmy w stanie efektywnie wykorzystywać swoje zasoby dzięki dobrej organizacji pracy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurenci mają trudności z wykorzystaniem rozwiązań charakterystycznych dla naszych zasobów poprzez zastosowanie zamienników	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10. Proszę ocenić zdolności twojej firmy w zakresie dostosowywania zasobów do zmieniającej się sytuacji rynkowej w porównaniu do głównych konkurentów w skali od 1 (znacznie gorzej niż konkurenci) do 7 (znacznie lepiej niż konkurenci)

Specyfikacja skali: 1 – znacznie gorzej niż konkurenci, 2 – gorzej niż konkurenci, 3 – nieco gorzej niż konkurenci, 4 – porównywalnie do konkurentów, 5 – nieco lepiej niż konkurenci, 6 – lepiej niż konkurenci, 7 – dużo lepiej niż konkurenci. *W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź*

Zasobowe zdolności dynamiczne	1	2	3	4	5	6	7
Zdolność do identyfikacji oraz oceny okazji i zagrożeń rynkowych	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zdolność do szybkiego mobilizowania zasobów i właściwego wykorzystywania pojawiających się okazji rynkowych	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zdolność do rekonfiguracji zasobów i adaptacji firmy do zmieniających się warunków poprzez wprowadzanie zmian w strukturze i zakresie prowadzonej działalności	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zdolność do ciągłej odnowy bazy zasobowej firmy zgodnie z aktualnymi trendami	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zdolność do ochrony zasobów, którymi dysponuje firma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów pozwalającej na realizację strategicznych celów firmy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów z otoczenia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zdolność do wzmacniania i rozszerzania bazy zasobowej w zależności od aktualnych i przyszłych potrzeb firmy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Proszę ocenić, jaki rodzaj kultury organizacyjnej dominuje w Pani/Pana firmie. Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź, najlepiej odpowiadającą Pani/Pana firmie. Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- ☐ **Kultura współdziałania** – charakteryzuje się koncentracją na jakości więzi i dialogu między ludźmi. Zakłada autonomię, równość, poszanowanie odrębności. W kulturze tej unika się konfliktów i rywalizacji. Występuje poszanowanie odrębności kultur i unikanie ingerencji w nawyki innych grup. Rola kierownictwa polega na inspirowaniu i nadzorowaniu podwładnych
- ☐ **Kultura rywalizacji** – kładzie nacisk na role odgrywane przez ludzi, a członkowie posiadają przekonanie o potrzebie udowodnienia własnej wyższości. Istnieje tu silna identyfikacja z zespołem podyktowana potrzebą uczestnictwa i osiągnięć zespołowych. W kulturze tej pobudza się, utrzymuje się i konstruktywnie wykorzystuje konflikty
- ☐ **Kultura adaptacji** – promująca indywidualizm, jednak bez lekceważenia celów innych ludzi Zakłada partnerstwo w stosunkach przełożony-podwładny, wspólne rozwiązywanie problemów. Pracownicy muszą być przygotowani do częstych zmian wzorców kulturowych
- ☐ **Kultura dominacji** – dążenie do redukcji niepewności i bezpieczeństwa, zmniejsza gotowość do zmian. Występuje dążenie do dominacji ze strony przełożonych, a jednocześnie do podporządkowania się ze strony podwładnych

12. Proszę określić branżę działalności Pani/Pana przedsiębiorstwa. Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- ☐ Branża tradycyjna technologicznie
- ☐ Branża zaawansowanych technologii np. informatyka, telekomunikacja, przemysł farmaceutyczny, produkcja instrumentów medycznych

13. Czy twoja firma posiada strategię rozwoju (biznesplan). *Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- ☐ Nie posiada i nie planuje się opracowania takiej strategii
- ☐ Aktualnie nie posiada, ale planuje się opracowanie takiej strategii w okresie 2 lat
- ☐ Tak, ale strategia jest nieformalna np. w głowie właściciela
- ☐ Tak, ale w formie zbioru wielu dokumentów i zapisów
- ☐ Tak, w formie oficjalnego dokumentu (biznesplanu)

14. Proszę określić dominującą (pod względem uzyskiwanych obrotów) branżę działalności, w której funkcjonuje Pani/Pana przedsiębiorstwo. *Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- ☐ Handel hurtowy klienci instytucjonalni / korporacyjni
- ☐ Handel detaliczny klienci indywidualni
- ☐ Technologie informacyjne i komunikacja
- ☐ Consulting prawo, podatki, zarządzanie, HR
- ☐ Reklama / Marketing / Design
- ☐ Edukacja i szkolenia
- ☐ Turystyka i gastronomia
- ☐ Usługi medyczne
- ☐ Usługi finansowe / Ubezpieczeniowe
- ☐ Pozostałe usługi
- ☐ Architektura / Budownictwo
- ☐ Rolnictwo / Przetwórstwo spożywcze
- ☐ Produkcja masowa/wielkoseryjna
- ☐ Produkcja jednostkowa/małoseryjna
- ☐ Inna: -----

15. Proszę określić zasięg działalności Pani/Pana przedsiębiorstwa. *Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- ☐ Lokalny
- ☐ Wojewódzki
- ☐ Krajowy
- ☐ Międzynarodowy

16. Proszę określić liczbę lat działalności Pani/Pana przedsiębiorstwa na rynku. *Zaznacz tylko jedną odpowiedź*

- ☐ Do 5 lat
- ☐ Powyżej 5 lat do 10 lat
- ☐ Powyżej 10 lat do 15 lat
- ☐ Powyżej 15 lat do 20 lat
- ☐ Powyżej 20 lat

17. Proszę ocenić dynamikę zatrudnienia, zysku i obrotów (przychodów) twojej firmy w okresie ostatnich 2 lat. W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź

Kategoria	Wzrost	Brak istotnych zmian	Spadek
Wielkość zatrudnienia	☐	☐	☐
Obroty przychody	☐	☐	☐
Zysk	☐	☐	☐

Charakterystyka respondenta

18. Stanowisko respondenta

- ☐ Właściciel firmy
- ☐ Menedżer
- ☐ Pracownik uprawniony i upoważniony do udziału w badaniach

19. Płeć respondenta

- ☐ Kobieta
- ☐ Mężczyzna

20. Wiek respondenta

- ☐ Do 30 lat
- ☐ 31-40 lat
- ☐ 41-50 lat
- ☐ Powyżej 50 lat

21. Wykształcenie respondenta

- ☐ Wyższe
- ☐ Średnie
- ☐ Zawodowe
- ☐ Podstawowe

22. Kierunek wykształcenia respondenta. Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- ☐ Humanistyczne
- ☐ Ekonomiczne
- ☐ Prawne
- ☐ Ścisłe np. matematyczne, fizyczne, chemiczne
- ☐ Społeczne np. socjologiczne, psychologiczne, politologiczne
- ☐ Medyczne
- ☐ Artystyczne
- ☐ Techniczne
- ☐ Ogólne
- ☐ Nie dotyczy

Załącznik nr 2. Dyspozycje do wywiadu

Dyspozycje do wywiadu:

1. Jaka jest pełna nazwa Pana/Pani przedsiębiorstwa i jaka jest jego forma organizacyjno-prawna?
2. Proszę wskazać i krótko omówić kluczowe wydarzenia z historii firmy.
3. Jaka jest wielkość Pana/Pani firmy i jak kształtowała się przez ostatnie dwa lata? (Liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, wysokość obrotów – przychodów, wartość aktywów, niezależność kapitałowa od innych przedsiębiorstw).
4. Jakie są podstawowe produkty Pana/Pani firmy?
5. Jakie jest geograficzny obszar działania Pana/Pani firmy?
6. Proszę krótko scharakteryzować klientów, dostawców oraz konkurentów Pana/Pani firmy?
7. Przez jakie fazy życia przechodziła firma i czym się one charakteryzowały?
8. Proszę wskazać i krótko scharakteryzować podstawowe bariery oraz stymulatory rozwoju Pana/Pani firmy w okresie ostatnich 2 lat.

Załącznik nr 3. Kwestionariusz wywiadu standaryzowanego

Kwestionariusz wywiadu do badań w projekcie badawczym „Zasobowe zdolności dynamiczne w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP”

Część I: Charakterystyka i ocena posiadanych zasobów

1. Czy Pana/Pani firma nastawiona jest na rozwój? (odpowiedź proszę uzasadnić, wskazać najważniejsze kierunki i przejawy rozwoju firmy)

- ☐ Tak
☐ Nie

2. Proszę wskazać czy Pana/Pani firma posiada poniższe zasoby (jeśli posiada proszę w skrócie opowiedzieć jakie są to zasoby- krótko scharakteryzować je).

Zasoby materialne:

- ☐ Aktywa trwałe/wyposażenie (jakie?).....
.....
☐ Finanse (jakie?).....
.....
☐ Zapasy (jakie?).....
.....

Zasoby niematerialne:

- ☐ Zasoby ludzkie, w tym kompetencje oraz doświadczenie pracowników i kierownictwa (jakie?)
.....
☐ Zasoby relacyjne - więzi i kontakty z otoczeniem np. klientami, dostawcami, instytucjami finansowymi (jakie?)
.....
☐ Zasoby rynkowe, w tym marka produktów, tożsamość, reputacja, renoma firmy, informacje o rynku (jakie?)
.....
☐ Zasoby technologiczne, w tym know-how, patenty, licencje (jakie?)
.....
☐ Zasoby organizacyjne, w tym procesy zarządzania i podejmowania decyzji, procedury, instrukcje, struktura organizacyjna (jakie?)
.....
☐ Zasoby kulturowe, w tym kultura organizacyjna, wspólne wartości, rytuały firmowe? (jakie?).....
.....
☐ Inne zasoby (jakie?)
.....

3. Proszę ocenić posiadane zasoby Pana/Pani firmy

W odniesieniu do zidentyfikowanych zasobów należy określić współczynnik wagowy, który określa siłę oddziaływania danej kategorii zasobów na rozwój i przewagę konkurencyjną firmy (w skali od 1 do 5) oraz ocenę, która odnosi się do stanu posiadania (dysponowania) danego przedsiębiorstwa w porównaniu do głównych konkurentów firmy (w skali od 1 do 5). Jako syntetyczna ocena zostanie przyjęty wynik będący efektem wymnożenia współczynnika wagowego przez ocenę

Współczynnik wagowy (określa siłę oddziaływania na rozwój i przewagę konkurencyjną firmy):	Skala ocen (określa poziom posiadanych zasobów w porównaniu do konkurentów):
1 - bardzo mała	1 - bardzo mały
2 - mała	2 - mały
3 - średnia	3 - średni
4 - duża	4 - duże
5 - bardzo duża	5 - bardzo duże

Kategoria zasobów	Zasoby	Współczynnik wagowy	Ocena zasobu firmy	
			Skala oceny	Wynik
materialne	Aktywa trwałe			
	Finanse			
	Zapasy			
niematerialne	Zasoby ludzkie			
	Zasoby relacyjne			
	Zasoby rynkowe			
	Zasoby technologiczne			
	Zasoby organizacyjne			
	Zasoby kulturowe			
Inne	Inne zasoby (jakie?)			

4. Które zasoby będące w posiadaniu (dyspozycji) firmy według Pana/Pani są najbardziej wartościowe a które są najmniej wartościowe?

--

5. Które zasoby będące w posiadaniu (dyspozycji) firmy według Pana/Pani są najbardziej rzadkie a które są najmniej rzadkie?

--

6. Które zasoby będące w posiadaniu (dyspozycji) firmy według Pana/Pani są najtrudniejsze to imitacji a które są najłatwiejsze do imitacji przez konkurentów?

--

7. Które zasoby będące w posiadaniu (dyspozycji) firmy według Pana/Pani są najbardziej podatne na działania organizacyjne a które są najmniej podatne?

--

8. Proszę ocenić cechy zasobów Pana/Pani firmy

W poniższej tabeli zostały zestawione cechy zasobów. Proszę określić dla każdej cechy współczynnik wagowy, który określa siłę oddziaływania danej cechy na rozwój i przewagę konkurencyjną firmy (w skali od 1 do 5) oraz ocenę, która odnosi się do poziomu występowania danej cechy w porównaniu do głównych konkurentów firmy (w skali od 1 do 5). Jako syntetyczna ocena zostanie przyjęty wynik będący efektem wymnożenia współczynnika wagowego przez ocenę.

Współczynnik wagowy (określa siłę oddziaływania na rozwój i przewagę konkurencyjną firmy):	Skala ocen (określa poziom cech zasobów w porównaniu do konkurentów):
1 - bardzo mała	1 - bardzo mały
2 - mała	2 - mały
3 - średnia	3 - średni
4 - duża	4 - duże
5 - bardzo duża	5 - bardzo duże

Nazwa cechy	Współczynnik wagowy	Ocena cech zasobów	
		Skala oceny	Wynik
Wartość strategiczna (Valuable)			
Rzadkość strategiczna (Rare)			
Niepowtarzalność (In-imitable)			
Niezastępowalność (Non-substituable)			
Poziom zorganizowania (Organizing)			

Część II: Charakterystyka i ocena zasobowych zdolności dynamicznych firmy**9. Czy Pana/Pani firma dba o ochronę swoich zasobów?** (Jeśli tak to, w jaki sposób? Jeśli nie to dlaczego?)

- ☐ Tak
☐ Nie

10. Czy Pana/Pani firma ukierunkowana jest na rozszerzanie posiadanych zasobów? (Jeśli tak to, w jaki sposób? Jeśli nie to dlaczego?)

- ☐ Tak
☐ Nie

11. Czy Pana/Pani firma wzmacnia w jakiś sposób posiadane zasoby? (Jeśli tak to, w jaki sposób? Jeśli nie to dlaczego?)

- ☐ Tak
☐ Nie

12. Czy Pana/Pani firma łączy w jakiś sposób posiadane zasoby? (Jeśli tak to, w jaki sposób? Jeśli nie to dlaczego?)

- ☐ Tak
☐ Nie

13. Czy Pana/Pani firma dokonuje rekonfiguracji i adaptacji posiadanych zasobów? (Jeśli tak to, w jaki sposób? Jeśli nie to dlaczego?)

- ☐ Tak
☐ Nie

14. Czy Pana/Pani firma dokonuje konfiguracji i koordynacji zasobów w celu realizacji celów strategicznych? (Jeśli tak to, w jaki sposób? Jeśli nie to dlaczego?)

15. Czy Pana/Pani firma odnawia w jakiś sposób posiadane zasoby? (Jeśli tak to, w jaki sposób? Jeśli nie to dlaczego?)

- ☐ Tak
☐ Nie

16. Czy Pana/Pani firma nabywa bądź przejmuje jakieś zasoby z otoczenia przedsiębiorstwa? (Jeśli tak to, w jaki sposób? Jeśli nie to dlaczego?)

- ☐ Tak
☐ Nie

17. Czy Pana/Pani firma dokonuje identyfikacji oraz oceny okazji i zagrożeń rynkowych? (Jeśli tak to, w jaki sposób? Jeśli nie to dlaczego?)

- ☐ Tak
☐ Nie

☐

18. Czy Pana/Pani firma rozwija zdolność do szybkiego mobilizowania zasobów i właściwego wykorzystywania pojawiających się okazji rynkowych? (Jeśli tak to, w jaki sposób? Jeśli nie to dlaczego?)

- ☐ Tak
☐ Nie

☐

19. Proszę ocenić zdolności dynamiczne Pana/Pani firmy w zakresie dostosowywania zasobów do zmieniającej się sytuacji rynkowej:

W poniższej tabeli zostały zestawione zasobowe zdolności dynamiczne firmy. Proszę wskazać dla każdej zdolności współczynnik wagowy, który określa znaczenie danej zdolności dynamicznej dla rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej firmy (w skali od 1 do 5) oraz ocenę, która odnosi się do poziomu rozwoju danej zdolności w porównaniu do głównych konkurentów firmy (w skali od 1 do 5). Jako syntetyczna ocena zostanie przyjęty wynik będący efektem wymnożenia współczynnika wagowego przez ocenę.

Współczynnik wagowy (określa siłę oddziaływania na rozwój i przewagę konkurencyjną firmy):	Skala ocen (określa poziom rozwoju zdolności dynamicznych w porównaniu do konkurentów):
1 - bardzo mała	1 - bardzo mały
2 - mała	2 - mały
3 - średnia	3 - średni
4 - duża	4 - duże
5 - bardzo duża	5 - bardzo duże

Zdolności dynamiczne	Współczynnik wagowy	Ocena zasobowych zdolności dynamicznych	
		Skala oceny	Wynik
Zdolność do ochrony zasobów, którymi dysponuje firma			
Zdolność do rozszerzania zasobów, którymi dysponuje firma			
Zdolność do wzmacniania bazy zasobowej w zależności od aktualnych oraz przyszłych potrzeb firmy			
Zdolność do łączenia posiadanej bazy zasobowej przez firmę			
Zdolność do rekonfiguracji zasobów i adaptacji firmy do zmieniających się warunków poprzez wprowadzanie zmian w strukturze i zakresie prowadzonej działalności			
Zdolność do konfiguracji i koordynacji zasobów pozwalającej na realizację strategicznych celów firmy			
Zdolności odnawiania posiadanych przez firmę zasobów			
Zdolność do nabywania i przejmowania zasobów z otoczenia			
Zdolność do identyfikacji oraz oceny okazji i zagrożeń rynkowych			
Zdolność do szybkiego mobilizowania zasobów i właściwego wykorzystywania pojawiających się okazji rynkowych			

20. Na ile i w jaki sposób rozwój zdolności dynamicznych Pana/Pani firmy wpływa na posiadane zasoby?

--

Część III: Perspektywy rozwoju potencjału zasobowego firmy

21. W którym kierunku chciałby/chciałaby Pan/Pani rozwijać swoją firmę? (w okresie najbliższych 5 lat)

22. Które zasoby i ich cechy według Pana/Pani będą kluczowe w przyszłości? (w okresie najbliższych 5 lat)

23. Które zasobowe zdolności dynamiczne według Pana/Pani będą kluczowe w przyszłości? (w okresie najbliższych 5 lat)

Część IV: Metryczka – informacje o respondencie

24. Stanowisko respondenta

- ☐ Właściciel lub wspólnik firmy
- ☐ Menedżer zarządzający przedsiębiorstwem w imieniu i na rzecz właścicieli

25. Płeć respondenta

- ☐ Kobieta
- ☐ Mężczyzna

26. Wiek respondenta

- ☐ Do 30 lat
- ☐ 31 - 40 lat
- ☐ 41 - 50 lat
- ☐ Powyżej 50 lat

27. Wykształcenie respondenta

- ☐ Wyższe
- ☐ Średnie
- ☐ Zawodowe
- ☐ Podstawowe

28. Główny kierunek wykształcenia respondenta. Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- ☐ Humanistyczne
- ☐ Ekonomiczne
- ☐ Prawne
- ☐ Ścisłe np. matematyczne, fizyczne, chemiczne
- ☐ Społeczne np. socjologiczne, psychologiczne, politologiczne
- ☐ Medyczne
- ☐ Artystyczne
- ☐ Techniczne
- ☐ Ogólne
- ☐ Nie dotyczy



ISBN
978-83-7283-795-0