

Magdalena Kochmańska*

CZYNNIKI SUKCESU ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W ZARZĄDZANIU MAŁYMI I ŚREDNIMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI W REGIONIE MAŁOPOLSKIM

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono czynniki sukcesu rozwoju przedsiębiorczości w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami w regionie małopolskim. Przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego w 230 małych i średnich przedsiębiorstwach określającego czynniki sukcesu rozwoju przedsiębiorczości. Ponadto przedstawiono obszary przedsiębiorczości w ramach wykorzystywanych funkcji zarządzania.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ A ZMIANY

Z rozważań przedstawionych w literaturze naukowej wynika, iż podstawowym czynnikiem sukcesu rozwoju przedsiębiorczości jest dobra strategia, obejmująca koncepcję produktu i rynku, orientację na rynek i dochód oraz na innowacyjność. Równie cenionym czynnikiem sukcesu jest marketing, badanie rynku, produkcja i dystrybucja jako działania niezbędne dla pomyślnego wdrażania strategii. Strategie wspomagające są odpowiednimi systemami zarządzania, w których duże znaczenie przywiązuje się do wspólnej hierarchii wartości. Uważa się, że zaangażowanie na rzecz podstawowych wartości, jakimi są filozofia i kultura przedsiębiorstwa, są często ważniejsze niż środki techniczne czy finansowe¹.

Zatem uwaga małych i średnich przedsiębiorstw powinna być skupiona na:

- zorientowaniu działalności na rynek i otoczenie,
- zwiększeniu zainteresowania problemami przyszłości,
- podejmowaniu działań długofalowych.

Stąd dla menedżerów wynikają zadania:

- rozwiązywanie coraz bardziej złożonych problemów,

* Doktorantka Akademii Pedagogicznej w Krakowie.

¹ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wrocław 2003, s. 175-198; M. Laszczak, *Kierowanie małą firmą*, Warszawa 2004, s. 41-57; M. Strużycki, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Warszawa 2002, s. 107-139; P. Chmieliński, *Wspieranie przedsiębiorczości w działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce*, red. M. Strużycki, Warszawa 2006, s. 169-176; I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Warszawa 2004, s. 83-127.

- myślenie o przyszłości, o problemach, które się jeszcze nie pojawiły,
- wprowadzanie zmian.

Literatura przedmiotu, jako zadanie szczególnie istotne dla menedżerów, podaje wprowadzanie zmian². Zorientowanie na przyszłość wymaga myślenia i działania opartego na przedsiębiorczości. Sposób rozumienia przedsiębiorczości określa obszar działań przedsiębiorczych menedżerów i powoduje, że sukces firmy postrzegany jest z różnej perspektywy. Poniżej przedstawiono czynniki sukcesu w zależności od sposobu rozumienia przedsiębiorczości.

1. Przedsiębiorczość jako cecha – koncentracja na cechach wrodzonych i nabytych menedżera.

Czynniki sukcesu:

wyobraźnia, inicjatywa, kreatywność, wiedza, silna zdolność przekonywania, samokontrola i samoocena, elastyczność, niezależność, potrzeba osiągnięć, skłonność do podejmowania ryzyka w rozsądnych granicach, umiejętność komunikowania się, zdolność rozwiązywania problemów, prowadzenia negocjacji i podejmowania decyzji.

2. Przedsiębiorczość jako funkcja – koncentracja na sposobie zachowania, sposobie pełnienia funkcji zarządzania.

Czynniki sukcesu:

strategiczna orientacja, tworzenie i przekształcenie struktury organizacyjnej, wykorzystanie pojawiających się szans, efektywne wykorzystywanie środków, pełna kontrola nad posiadanymi zasobami, bezpośredni kontakt z pracownikami i obiektami otoczenia, ekwiwalentność systemu wynagrodzenia, stałe pobudzanie kreatywności, kształtowanie kultury przedsiębiorczości, uwzględnianie aspektów proekologicznych.

Wszystkie wymienione cechy przedsiębiorczego menedżera są ważne – zarówno te wrodzone, jak i te nabyte. W zależności jednak od cyklu życia organizacji, jedno będą bardziej ważne, a inne mniej. Najważniejsza z tego punktu widzenia to zdolność do podejmowania ryzyka. Dotyczy to zarówno ryzyka tworzenia nowej firmy, ryzyka podejmowania decyzji co i jak produkować, wyboru przedsięwzięcia w warunkach niepewności i braku pełnej informacji. Potrzebna jest więc odwaga i odpowiedzialność w działaniu. Wszystkie te cechy podporządkowane są bardzo silnej potrzebie sukcesu, potrzebie samorealizacji, władzy i prestiżu w otoczeniu³.

Równie istotne jest tworzenie i przekształcenie struktury organizacyjnej jako determinanty sukcesu przedsiębiorstwa⁴. Wśród ważnych kierunków rozwojowych struktur organizacji wymienia się:

- spłaszczanie struktur – skracanie zależności służbowych poprzez redukcję pośrednich szczebli hierarchii organizacyjnej,

² M. Laszczak, *Kierowanie małą firmą*, Warszawa 2004, s. 94-101; J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Poznań 2002, s. 22-25; E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Kraków 2003, s. 73-77.

³ M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994, s. 148.

⁴ A. Pabian, *Czynniki sukcesu na rynku – struktura systemu*, „Organizacja i Kierowanie” 1994, nr 4, s. 61.

- odbiurokratyzowanie struktur – sprzyja elastyczności struktur i „uwrażliwieniu” na sygnały z otoczenia,
- delegowanie zadań i odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania,
- partycypowanie pracowników w decyzjach⁵.

Struktura organizacyjna powinna być tak zorganizowana, aby w rozwoju przedsiębiorstwa znalazły zastosowanie inne czynniki sukcesu, np. wiedza, przywództwo, kultura przedsiębiorcza.

Stworzenie sprawnie funkcjonującego przedsiębiorstwa opiera się przede wszystkim na realizowanych strategiach oraz osobowości menedżera, której wyznacznikiem jest jego system wartości, postawy i motywacje, cele oraz sposób percepcji otoczenia. Współczesne zarządzanie i rozwój przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw następuje dzięki kreatywności i innowacyjności tej części menedżerów, których określa się przedsiębiorcami.

CZYNNIKI SUKCESU ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W ZARZĄDZANIU MAŁYMI I ŚREDNIMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI W MAŁOPOLSCE

Małe i średnie przedsiębiorstwa w Małopolsce działają w otoczeniu charakteryzującym się dużym nasileniem konkurencji, dużą zmiennością. Zmiany, których doświadczają, są często nieoczekiwane i radykalne. W każdym z tych przypadków potrzebne jest działanie wymagające wyobraźni i twórczości zarówno od kierownictwa, jak i pracowników. Przedsiębiorczość i jej przejawy dotyczą zatem działań, za pomocą których przedsiębiorstwo zmierza do sukcesu na rynku. Czynniki sukcesu rozwoju przedsiębiorczości w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami w Małopolsce określono przy pomocy specjalnie przeprowadzonego badania ankietowego w 230 firmach. Do badań przyjęto dziesięć następujących czynników:

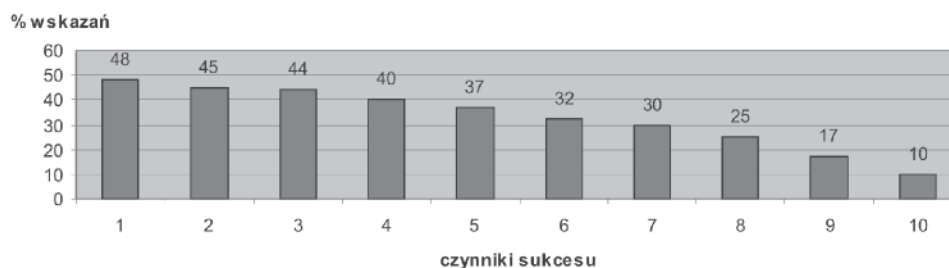
1. Zdolność rozwiązywania problemów.
2. Kreatywność menedżerów.
3. Skłonność do podejmowania ryzyka.
4. Wykorzystanie szans.
5. Efektywne wykorzystanie zasobów.
6. Innowacje.
7. Tworzenie nowoczesnych struktur organizacyjnych.
8. Skuteczne prowadzenie negocjacji.
9. Skuteczna kontrola i samokontrola.
10. Nowe rozwiązania ekologiczne.

Wstępne badania pilotażowe przeprowadzono przez ankietatorów w 15 małych i średnich przedsiębiorstwach. W przeprowadzonych badaniach pilotażowych potwierdzono prawidłowość przyjętych czynników.

Numery poszczególnych czynników oznaczono odpowiednio na wykresie nr 1.

⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 341-353.

Rys. 1. Czynniki sukcesu rozwoju przedsiębiorczości w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami



Źródło: Badanie własne.

Dla większości małych i średnich przedsiębiorstw najistotniejszymi czynnikami sukcesu rozwoju przedsiębiorczości w zarządzaniu są: zdolność rozwiązywania problemów (48% wskazań), kreatywność menedżerów (45% wskazań), skłonność do podejmowania ryzyka (44% wskazań), wykorzystanie szans (40% wskazań) i efektywne wykorzystanie zasobów (37% wskazań).

Celem rozwiązywania problemów jest określenie przyczyn istniejącej sytuacji. Zasadniczą rolę odgrywa tu twórcze myślenie i analiza sytuacji. Są one potrzebne przy podejmowaniu decyzji dotyczących nowych rozwiązań. Podejmowanie decyzji, poszukiwanie najlepszych rozwiązań opiera się na analizie celów. Kreatywność menedżerów to umiejętność oceny aktualnych zdarzeń, stworzenie wizji ich lepszego rozwiązania. Pokonanie konkurencji wiąże się np. z dążeniem do wysokiej jakości produktów czy też z wprowadzeniem innowacji (we wszystkich dziedzinach działalności małych i średnich przedsiębiorstw). Jednym z narzędzi pobudzania kreatywności jest odpowiednie motywowanie pracowników (innowacje płacowe). Skłonność do podejmowania ryzyka przez menedżerów staje się źródłem sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw. Na przekór pojawiającym się trudnościom i obawom należy konsekwentnie realizować cele przedsiębiorstwa według zasady – wykorzystywać szanse i eliminować zagrożenia. Każde przedsiębiorstwo działa w określonym otoczeniu i powinno wykorzystywać pojawiające się szanse w otoczeniu, które wpływają korzystnie na jego funkcjonowanie (40% wskazań).

Zasoby organizacji składają się z elementów materialnych oraz niematerialnych, tworząc określony system. Materialne składniki zasobów to zasoby fizyczne, takie jak: budynki, urządzenia, maszyny, surowce, materiały, zasoby finansowe. Zasoby niematerialne to umiejętności zarządzania oraz technologiczne, na które składają się umiejętności jednostek, grup i ich organizacja. Ponadto takie zasoby, jak: nazwa przedsiębiorstwa, tradycja, marka firmy, kontakty firmy, wiedza i doświadczenie są istotne dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Określenie zasobów, jakimi dysponuje aktualnie firma, polega na znalezieniu takich rodzajów i wielkości zasobów, które

mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. Skuteczne prowadzenie negocjacji – 25% wskazań – obejmuje wszystkie fazy tego procesu, tzw. otwarcie, rozpoznawanie stanowisk, twórczość, kształtowanie umowy, składanie ofert, przetarg, uzgadnianie, ratyfikacje. Głównym celem negocjacji jest uzyskanie korzyści, w większości przypadków w drodze porozumienia.

W badaniach stwierdzono małą liczbę wskazań (10%), dotyczącą uwzględnienia aspektów proekologicznych. Być może menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw nie zauważają związku pomiędzy przedsiębiorczością a aspektami proekologicznymi w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Przyczyną nieuwzględnienia tych aspektów może być brak ekologicznego myślenia i działania. Takie myślenie i działania powinno polegać m.in. na: poszukiwaniu nowych technologii i produktów „przyjaznych środowisku”, unikaniu substancji szkodliwych dla otoczenia, dążeniu do odzysku niektórych materiałów i ponownego ich użytkowania itp. Zachowanie proekologiczne zwiększa szanse rozwojowe przedsiębiorstwa i utrwala jego pozytywny obraz w świadomości społecznej.

Jednym z głównych źródeł sukcesu rozwoju przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce jest osoba właściciela, menedżera i jego osobowość, kreatywność, skłonność do podejmowania ryzyka, szybkość rozwiązywania problemów, skuteczne prowadzenie negocjacji, efektywne wykorzystanie zasobów. Przedsiębiorczość małych i średnich przedsiębiorstw przejawia się zatem poprzez cechy menedżerów i ich działania związane z koniecznością przystosowania się do wymogów gospodarki rynkowej. Skłonność do przedsiębiorczości może w zasadniczym stopniu przesądzać o losach przedsiębiorstwa.

Aby małe przedsiębiorstwo mogło istnieć i rozwijać się w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu, istotny jest sposób sprawowania funkcji zarządzania, najczęściej przypisywany pracy menedżera. Funkcje zarządzania mają służyć realizacji celów przedsiębiorstwa, występują w każdym obszarze jego działalności i na każdym szczeblu hierarchii, ale w różnym zakresie. Poniżej podano obszary przedsiębiorczości w ramach wykonywanych funkcji zarządzania (planowania, organizowania, motywowania i kontroli):

1. Planowanie:
Tworzenie przyszłej wizji firmy. Wybór strategii działania. Koordynacja celów przedsiębiorstwa z ogólnymi tendencjami występującymi w gospodarce. Eliminacja słabych i wykorzystywanie mocnych stron w potencjale przedsiębiorstwa. Opracowywanie planów alternatywnych. Optymalizacja decyzji w odniesieniu np. do rentowności, zaopatrzenia, reklamy, programu produkcji.
2. Organizowanie:
Tworzenie struktury organizacyjnej. Dobór elementów działania i ich koordynacja w stosunku do założonych celów. Proces reorganizacji. Usprawnienia organizacyjne i techniczne. Organizacja pracy własnej menedżera.
3. Motywowanie:
Techniki oceny pracowników. Zaspokajanie potrzeb pracowników. Proces komunikowania się.

4. Kontrolowanie:

Proces kontroli. Ustalenie obszarów sprawowania kontroli.

Cele firmy wynikają z jej misji i mają kluczowe znaczenie dla sprawności organizacji, spełniając przy tym cztery podstawowe funkcje:

- nadają kierunek działania organizacji,
- sprzyjają skutecznemu planowaniu,
- mogą być źródłem motywacji dla pracowników organizacji,
- sprzyjają skutecznej ocenie i kontroli.

W literaturze przedmiotu do głównych celów zalicza się następujące:

- wypracowanie zysku na poziomie pozwalającym finansowanie rozwoju,
- rozpoznanie specyficznych potrzeb klientów,
- osiągnięcie poziomu jakości odróżniającego od konkurencji,
- ciągły proces poprawy poziomu wydajności i jakości⁶.

Cele przedsiębiorstwa określają obszary związane z przedsiębiorczością menedżerów. Działania przedsiębiorcze w tych obszarach mają zapewnić wyższą efektywność wykorzystania zasobów zaangażowanych w działalność gospodarczą. Poszczególne działania przedsiębiorcze w ramach obszarów przedsiębiorczości w małych i średnich przedsiębiorstwach przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka obszarów przedsiębiorczości

Obszar przedsiębiorczości	Działania przedsiębiorcze
Marketing	- określenie konkurencji - określenie pozycji obecnych produktów na obecnym rynku - określenie pozycji obecnych produktów na nowych rynkach - określenie zapotrzebowania na nowe produkty na obecnych rynkach - wyznaczenie nowych rynków, które powinny być rozwinięte przez nowe produkty - organizacja dystrybucji - organizacja usług posprzedażnych
Innowacje	- wprowadzanie nowych produktów i usług - wprowadzanie nowych technologii - usprawnienia organizacyjne i techniczne we wszystkich dziedzinach aktywności
Produktywność	- zwiększenie udziału wartości dodanej w sumie dochodów uzyskiwanych w danym okresie (najlepsze wykorzystanie zakupionych surowców, materiałów lub usług) - zwiększenie udziału wartości dodanej w zysku (poprawa produktywności własnych zasobów)

⁶ B. Bojewska, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, red. M. Strużycki, Warszawa 2002, s. 118-119; D. Bednarska, *Istota, charakter i rola małego biznesu w Polsce i na świecie*, [w:] *Zarządzanie małą firmą*, red. H. Bieniok, Katowice 1996, s. 7-25.

Zasoby rzeczowe i finansowe	- zapewnienie dostaw zasobów fizycznych, dopływu kapitału dla realizacji celów w sferze pozycji rynkowej, innowacji, produktywności
Rentowność	- zapewnienie efektywności działania przedsiębiorstwa - pokrycie kosztów wymiany maszyn i urządzeń, spadku ich wartości w miarę upływu czasu, ryzyka rynkowego - pozyskiwanie kapitału na innowacje i ekspansję w przyszłości
Wydajność menedżerów	- zarządzanie przez cele i przez samokontrolę - zaspokajanie potrzeby osiągnięć i samorealizacji
Wydajność pracowników	- realizacja celów w stosunkach ze związkami zawodowymi
Odpowiedzialność publiczna	- powiązanie sukcesu przedsiębiorstwa z dobrobytem społeczeństwa - dbanie o środowisko naturalne

Źródło: M. Strużycki, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Warszawa 2002, s. 120.

B. Bojewska twierdzi, że „skuteczne zarządzanie przez przedsiębiorczość powinno zapewnić przedsiębiorstwu równowagę funkcjonalną z otoczeniem, ale również jego zmienność i elastyczność w działaniu, szybkość reakcji na zmiany zachodzące w nim i w jego otoczeniu. Takie zarządzanie ułatwiają scenariusze przyszłości oraz metody: zarządzanie przez cele i zarządzanie przez innowacje”⁷.

Scenariusze przyszłości są narzędziem do prognozowania zachowania się otoczenia w długich okresach, z uwzględnieniem warunków niepewności. Właściwie opracowany i zastosowany scenariusz umożliwia wybór odpowiednich zachowań organizacyjnych istotnych dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa w określonych warunkach. Literatura naukowa podaje, że w małych i średnich przedsiębiorstwach sporządza się scenariusze przyszłości i odgrywają one istotną rolę w formułowaniu celów strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw oraz stanowią podstawę wyboru strategii działania⁸. Kolejną metodą stosowaną w krajach europejskich jest zarządzanie przez cele. Metoda ta jest z powodzeniem stosowana również w małych i średnich przedsiębiorstwach⁹. Szczególnie ważna jest tu okresowa ocena efektywności oraz zaangażowanie kierownictwa naczelnego w ustalanie celów. Proces wspólnego ustalania celów występuje w ścisłym związku ze stopniem zaangażowania w ich realizację. Współudział podwładnych w ustalaniu celów powoduje wyzwolenie inwencji twórczej, aktywności, większego zaangażowania w realizowaniu ustalonych przez siebie planów.

Wyrazem przedsiębiorczości w zarządzaniu jest stały rozwój przedsiębiorstwa. Pomocne w tym zakresie mogą być innowacje, które są niezbędnym warunkiem przetrwania firmy w konkurencyjnym otoczeniu. Zarządzanie przez innowacje zakłada dążenie

⁷ B. Bojewska, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu...*, s. 122.

⁸ Tamże, s. 123.

⁹ Tamże, s. 124.

do stałego zwiększenia efektywności działania przedsiębiorstwa we wszystkich jego obszarach i wpływa na zachowania głównie menedżerów.

B. Bojewska stwierdza, że „zarządzanie przez innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach występuje w szerokim zakresie”¹⁰. Zalety tego zarządzania to: otwartość na wszelkie usprawnienia, dokonywanie ocen pomysłowości i inwencji twórczej pracowników oraz stymulowanie i wspomaganie postaw twórczych.

Szczególnym wyróżnikiem małych i średnich przedsiębiorstw dostosowujących się do warunków nowej gospodarki jest uznanie wiedzy za zasadniczy zasób tworzący przewagę konkurencyjną i podejmowanie inicjatyw mających na celu zarządzanie wiedzą. Upowszechnia się przekonanie, że wiedza umożliwia racjonalne podejmowanie decyzji i skuteczne zarządzanie. Aby działać skuteczniej, koniecznym staje się poszukiwanie przyszłościowych segmentów rynku, identyfikacja i kreowanie nowych potrzeb, tworzenie nowych produktów, nowych sposobów produkcji, dostaw, sprzedaży i obsługi. A. Chodyński wskazuje na pięć aspektów i koniecznych działań dla zapewnienia skuteczności konkurowania, a mianowicie:

- znajomość sytuacji w otoczeniu,
- ciągłe innowacje i podnoszenie jakości,
- kompetentny i zaangażowany personel,
- innowacyjne kierownictwo,
- sprawne zarządzanie wiedzą¹¹.

Literatura przedmiotu podkreśla, że wiedza dla celów zarządzania jest różnie definiowana i można ją ująć jako:

- „powiązanie informacji z ich rozumieniem,
- efekt myślowego przetworzenia informacji i doświadczeń oraz uczenia się,
- ogół wiadomości człowieka,
- odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka,
- potwierdzone przekonanie”¹².

Dla realizacji funkcji i zadań zarządzania wiedzą organizacja tworzy system zarządzania wiedzą. System zarządzania wiedzą to kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa¹³.

Ważną rolę w systemie zarządzania wiedzą odgrywają:

- technologie informatyczne,
- systemy zarządzania oraz techniki i metody pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i tzw. kapitału intelektualnego,
- kultura organizacyjna zorientowana na pracowników¹⁴.

Każda organizacja ma swoją specyfikę, która powoduje, że rozwiązania zastosowane z sukcesem w jednym miejscu, w innym mogą zakończyć się niepowodzeniem. Dlatego

¹⁰ Tamże, s. 126.

¹¹ A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa 2007.

¹² B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa 2007, s. 113.

¹³ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków 2006, s. 135.

¹⁴ W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004, s. 103.

kierownictwo przedsiębiorstw zainteresowane wdrożeniem zarządzania wiedzą musi wykazać się nie tylko znajomością samej koncepcji i własnej organizacji, ale także rozumieć istotę przeobrażeń, jakie dokonują się w biznesie, gospodarce i codziennym życiu pod wpływem rosnącej roli wiedzy.

PODSUMOWANIE

Przedsiębiorczość jest istotnym czynnikiem w rozwoju małych i średnich firm. Zarządzanie skierowane jest wtedy na osiąganie w coraz większym stopniu skuteczności działań poprzez realizację zachowań przedsiębiorczych.

Dominującą cechą małych i średnich przedsiębiorstw działających w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej jest ciągle poszukiwanie nowych rozwiązań, docenianie potencjału ludzkiego, jego twórczości i aktywności, trwałe zaangażowanie w proces doskonalenia organizacji. Konsekwentne realizowanie przedsiębiorczości w zarządzaniu stanowi gwarancję sukcesu. Stosowanie przedsiębiorczości w zarządzaniu może być propozycją dla wielu małych i średnich przedsiębiorstw o niskich efektach.

SUMMARY

The article defines the key factors of success associated with entrepreneurship in developing the management of small and medium companies in Malopolska region. It presents the results of research conducted in 230 small and medium companies. Moreover the article describes fields of entrepreneurship within the confines making use of the management function.

LITERATURA

1. D. Bednarska, *Istota, charakter i rola małego biznesu w Polsce i na świecie* [w:] *Zarządzanie małą firmą*, red. H. Bieniok, Katowice 1996.
2. B. Bojewska, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, red. M. Strużycki, Warszawa 2002.
3. P. Chmieliński, *Wspieranie przedsiębiorczości w działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce*, red. M. Strużycki, Warszawa 2006.
4. A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa 2007.
5. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
6. W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004.

7. I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Warszawa 2004.
8. M. Laszczak, *Kierowanie małą firmą*, Warszawa 2004.
9. J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Poznań 2002.
10. M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.
11. E. Małyk-Musiał, *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Kraków 2003.
12. B. Miś, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa 2007.
13. B. Miś, *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków 2006.
14. A. Pabian, *Czynniki sukcesu na rynku – struktura systemu*, „Organizacja i Kierowanie” 1994, nr 4.
15. K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wrocław 2003.
16. M. Strużycki, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Warszawa 2002.