

Zmiana warunkiem sukcesu
Rozwój i zmiany w małych i średnich
przedsiębiorstwach

Nr 49

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Zmiana warunkiem sukcesu Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach

Redaktor naukowy
Jan Skalik



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2009

Senacka Komisja Wydawnicza

*Zdzisław Pisz (przewodniczący),
Andrzej Bąk, Krzysztof Jajuga, Andrzej Matysiak, Waldemar Podgórski,
Mieczysław Przybyła, Aniela Styś, Stanisław Urban*

Recenzenci

*Janusz Czekaj, Małgorzata Czerska, Halina Czubasiewicz,
Aldona Frączkiewicz-Wronka, Marian Hopej, Kazimierz Jaremczuk, Jan Jeżak,
Leszek Kiełtyka, Zygmunt Kral, Mieczysław Moszkowicz, Arkadiusz Potocki, Ryszard Rutka,
Janina Stankiewicz, Cezary Suszyński, Andrzej Szplit*

Redaktor Wydawnictwa

Agnieszka Flasińska, Joanna Szynal

Skład i łamanie

Beata Mazur

Projekt okładki

Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2009

ISBN 978-83-7011-961-4
PL ISSN 1899-3192

Spis treści

Wstęp	13
Część 1. Małe i średnie przedsiębiorstwo jako obiekt zmian	
Adela Barabasz: Rozwój i zmiany w małej firmie	17
Grzegorz Belz: Problemy rozwoju systemu zarządzania jako czynnika wzrostu małych i średnich firm	24
Szymon Cyfert: Rozszerzanie granic małych przedsiębiorstw	34
Anna Kwiotkowska: Korporacyjne i uniwersyteckie firmy <i>spin-off</i> z perspektywy zarządzania zmianami	39
Liliana Mierzwińska: Wartości organizacyjne jako determinanty zmian (na przykładzie małych i średnich przedsiębiorstw powiatu tarnobrzeskiego)	45
Jerzy Niemczyk, Michał Majewski: Przydatność grupowania organizacji gospodarczych według wielkości zatrudnienia	52
Magdalena Pichlak: Specyfika zachowań innowacyjnych w małej i średniej firmie	64
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Obszary współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw	70
Jan Skalik: Wzmacnianie potencjału do zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach	77
Lena Staś: Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MŚP	86
Beata Tarczydło: Udział w projekcie unijnym a zmiany w organizacji	92
Marek Wąsowicz: Poziom dojrzałości zarządzania projektami w sektorze MŚP	102
Hubert Witczak: Otwarcie MŚP a integracja nadsystemu. Próba definiowania pola naukowego	108
Część 2. Strategiczne aspekty zarządzania zmianami	
Zbigniew Antczak: Strategia organizacji a jej funkcja personalna (próba systematyzacji zagadnienia)	119
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska: Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju w małej i w średniej firmie	127
Krzysztof Ćwik: Sektorowe i zasobowe ujęcie przewagi konkurencyjnej a specyfika małego przedsiębiorstwa	133
Jan Jeżak, Joanna Piorunowska-Kokoszko: Fuzje i przejęcia jako strategia rozwoju małego i średniego przedsiębiorstwa (studium przypadku GK Komandor SA)	141

Rafał Krupski: Strategie małych i średnich firm w języku zasobów	149
Grzegorz Krzos: Analiza wpływu funduszy strukturalnych na wzrost konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw w Polsce	156
Mirosław Moroz: Analiza barier wejścia w biznesie internetowym – ujęcie retrospektywne	164
Bogdan Nogalski, Tadeusz Falencikowski: Strategie rozwoju Internet Service Providers – analiza przypadku	171
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz: Wiedza jako kluczowa determinanta strategicznej orientacji przedsiębiorstwa na okazje – studium przypadku	182
Małgorzata Porada-Rochoń: Wpływ determinant kryzysu na przebieg procesu restrukturyzacji polskich i amerykańskich przedsiębiorstw	196
Waldemar Rzońca: Małe i średnie przedsiębiorstwa w sojuszach kooperacyjnych – wybrane aspekty	203
Krzysztof Safin: Przestrzeń strategiczna przedsiębiorstwa rodzinnego	211
Ewa Stańczyk-Hugiet: Sieć międzyorganizacyjna – alternatywa strategiczna dla sektora MŚP	219
Aleksandra Sus-Januchowska: Współczesne zarządzanie strategiczne. Kierunek zmian	227
Anna Zabłocka-Kluczka: Małe przedsiębiorstwo a zjawisko kryzysu organizacji	234

Część 3. Społeczne i kulturowe uwarunkowania zarządzania zmianami

Piotr Bartkowiak, Kazimierz Krzakiewicz: Małe i średnie przedsiębiorstwo zrównoważonego rozwoju – aspekt społeczny	247
Katarzyna Gajek: Międzykulturowy transfer wiedzy i doświadczeń w małych i średnich przedsiębiorstwach – pytania do dalszych badań	255
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Modelowanie systemu nauczania hybrydowego dla organizacji	262
Krzyszyna Kmiotek: Kierunki zmian w systemach motywowania w sektorze MŚP	269
Ewelina Kołaczyk: Kształtowanie silnych kultur organizacyjnych w małych przedsiębiorstwach, które stały się dużymi przedsiębiorstwami globalnymi	277
Jacek Kopeć: <i>Due diligence</i> zarządzania talentami w procesie fuzji i przejęć przedsiębiorstw	287
Janusz Kroik, Agata Bechowska-Gebhardt: Kształtowanie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa w inicjatywie klastrowej na rzecz bezpieczeństwa energetycznego Dolnego Śląska	296
Michał Organa, Michał Góralski: Kultura organizacyjna w procesach zmian małych firm	305

Gabriela Roszyk-Kowalska, Andrzej Stańda: Kulturoworganizacyjny kontekst przedsiębiorczości w małych i średnich przedsiębiorstwach	315
Ryszard Rutka, Małgorzata Czarska, Lech Kunc: Koncepcja wykorzystania pracowników w wieku przedemerytalnym w procesie dzielenia się wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach	324
Alicja Smolbik-Jęzczyński: Nowe podejście do kształtowania kariery zawodowej pracowników	333
Janina Stankiewicz, Patrycja Lychmus, Hanna Bortnowska: Kodeks etyczny istotnym instrumentem chroniącym bezpieczeństwo informacji w mikro- lub małym przedsiębiorstwie	342
Sylwia Stańczyk: Społeczno-kulturowe uwarunkowania zmian w mikroprzedsiębiorstwach	351
Aneta Stosik: Techniki wspierające zmiany w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw	357
Beata Ujda-Dyńska: Podmiotowe uwarunkowania podatności na zmiany małych i średnich przedsiębiorstw powiatu tarnobrzeskiego	364
Joanna Żukowska: Procesy społeczne w organizacji wirtualnej na podstawie przypadku firmy „Alfa”	370

Część 4. Wykorzystanie współczesnych koncepcji i metod zarządzania w przeobrażeniach małych i średnich przedsiębiorstw

Agnieszka Bieńkowska: Uwarunkowania implementacji controllingu funkcjonalnego w małych i średnich przedsiębiorstwach	379
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Organizacja controllingu w przedsiębiorstwach dolnośląskich średniej wielkości	387
Marek Ćwiklicki: Reakcja na zmiany w metodzie <i>hoshin kanri</i>	395
Wiesław Danielak: Identyfikacja obszarów i struktury usług outsourcingowych zleczanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa	400
Michał Flieger: Próba oceny zakresu zastosowania oraz skuteczności metod zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach	408
Marek Jabłoński: Funkcje kierownicze z perspektywy organizacji uczącej się	419
Zdzisław Jasiński: Społeczne uwarunkowania zastosowania pracy zespołowej w małych i średnich firmach	426
Joanna Kacala: Struktura organizacyjna a zarządzanie projektami	430
M. Wanda Kopertyńska: Zmiany w systemach motywowania małych i średnich przedsiębiorstw	436
Marcin Kowalewski: Six Sigma w prywatnych firmach medycznych	444

Janusz Marek Lichtarski: Wirtualizacja działalności małych i średnich przedsiębiorstw	451
Paweł Łukasik: CAOC w modelu indywidualnego poziomu zachowań organizacyjnych w kontekście zmian organizacyjnych	461
Zbigniew Malara, Artur Pajkert: Bezpieczeństwo i ochrona wiedzy w praktyce organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Doświadczenia z badań	469
Izabela Marzec: Wykorzystanie mentoringu do pobudzania zmian w małym i średnim przedsiębiorstwie	477
Marek Matejun: Outsourcing a koncentracja na kluczowych obszarach działalności firm sektora MŚP	484
Kazimierz Perechuda, Wojciech Idzikowski: Logistyka wiedzy niejawniej. Podstawowe problemy	493
Witold Szumowski: Zastosowanie wybranych metod i praktyk zarządzania w sektorze MŚP	502
Łukasz Wawrzynek: Kształtowanie obszaru informatycznego wspierania procesów w małych i średnich przedsiębiorstwach	511

Część 5. Praktyka zarządzania zmianami w małych i średnich przedsiębiorstwach

Agata Austen-Tynda, Przemysław Kotowski, Aldona Frączkiewicz-Wronka: Prywatyzacja sektora ochrony zdrowia a intencje przedsiębiorcze wśród pielęgniarek i położnych	521
Mirosław Czapiewski, Maria Stępniewska, Dorota Jurasz-Kożuchowska: Organizacja procesu inkorporacji spółek logistycznych w grupie kapitałowej – analiza przypadku	529
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualnego zarządzania szansą rozwoju małych przedsiębiorstw – studium przypadku	538
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Wdrażanie zmian w organizacji a metody organizacji pracy. Rozważania w świetle wyników badań	546
Anna Zych: Zmiany a potencjał innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw powiatu tarnobrzeskiego	554

Część 6. Warunki osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu zmianami

Aldona Frączkiewicz-Wronka, Agata Austen-Tynda, Martyna Wronka: Identyfikacja partnerstwa jako czynnika warunkującego rozwój przedsiębiorstwa społecznego	563
--	-----

Grażyna Bartkowiak: Bariery rozwoju jednostki w organizacji ulegającej zmianie	572
Mariusz Bratnicki: Zarządzanie zmianą jako czynnik graniczny powodzenia przedsiębiorczości organizacyjnej	580
Ewa Głuszek: Relacje z pracownikami jako podstawowy czynnik budujący reputację w MŚP	585
Kazimierz Jaremczuk: Zmiana – wolny wybór czy konieczność?	595
Lidia Kaliszczak: Warunki skutecznego wprowadzania zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach	603
Anna Lenart: Kompetencje zasadniczym czynnikiem zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach	611
Aniela Mikulska: Praktyki ubezpieczeniowe małych i średnich przedsiębiorstw w województwie pomorskim	618
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania jakością – uwarunkowania skuteczności w małych i średnich przedsiębiorstwach	626

Summaries

Adela Barabasz: Development and change in a small firm	23
Grzegorz Belz: Management system development as a factor of growth of small and medium enterprises	33
Szymon Cyfert: Boundaries expanding of small enterprises	38
Anna Kwiotkowska: Corporate and university spin-offs from the perspective of changes management	44
Liliana Mierzwińska: Organizational values as the determinants of change (on the example of small and medium enterprises in Tarnobrzegi county)	51
Jerzy Niemczyk, Michał Majewski: Usefulness of grouping economic organizations according to size of employment	63
Magdalena Pichlak: Innovative behaviour in small and medium firms	69
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Areas of economic co-operation between small enterprises	76
Jan Skalik: Increasing the potential for changes in small and medium enterprises	85
Lena Staś: Succession in small and medium enterprises (SMEs)	91
Beata Tarczydło: Participation in union project and changes in an organization	101
Marek Wąsowicz: Maturity level of project management in small- and medium enterprises	107
Hubert Witzak: Opening SME and the integration of the supersystem. An attempt at defining the scientific field	115
Zbigniew Antczak: Corporate strategy and personnel function (diagnosis and systematization)	126

Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska: Shaping of SMEs entrepreneurial development	132
Krzysztof Ćwik: Competitive advantage in the context of the specificity of small firms – industrial organization and resources-based view	140
Jan Jeżak, Joanna Piorunowska-Kokoszko: Merger and acquisition as a growth strategy for SME (on the example of Komandor S.A. Group)	148
Rafał Krupski: The strategies of small and average-sized companies in accordance with resources	155
Grzegorz Krzos: Analysis of the influence of the EU structural funds on the increase of micro-enterprises competitiveness	163
Mirosław Moroz: Analysis of entry barriers in e-business – the retrospective approach	170
Bogdan Nogalski, Tadeusz Falencikowski: Development strategies for Internet Service Providers	181
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz: Knowledge as a basic determinant of an enterprise's strategic orientation on business opportunities	195
Małgorzata Porada-Rochoń: The impact of determinants of crisis on the process of restructuring the Polish and American companies	202
Waldemar Rzońca: Small- and medium-sized enterprises in co-operative alliances – chosen aspects	210
Krzysztof Safin: Strategic dimensions of a family business – methodological problems and practical implications	218
Ewa Stańczyk-Hugiet: Network organizations – strategic alternative for small and medium-sized enterprises	226
Aleksandra Sus-Januchowska: Changes in the strategic management	233
Anna Zabłocka-Kluczka: Small enterprise and crisis in an organization ...	244
Piotr Bartkowiak, Kazimierz Krzakiewicz: Obstacles limiting individual creativity and development in an organization	254
Katarzyna Gajek: Multicultural knowledge and experience transfer in small and medium businesses – questions for further research	261
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Modelling the blended learning system for an organization	268
Krystyna Kmiotek: Directions of changes in the motivation system in the medium and small enterprises sector	276
Ewelina Kołaczyk: Forming of strong organizational cultures of small companies that became large global enterprises	286
Jacek Kopeć: Talent management due diligence in mergers and acquisitions	295
Janusz Kroik, Agata Bechowska-Gebhardt: Forming corporate social responsibility in the cluster's initiative in favour of energy security of Lower Silesia	304

Michał Organa, Michał Góralski: Organizational culture and changes in small businesses	313
Gabriela Roszyk-Kowalska, Andrzej Stańda: Cultural context of small and medium enterprise	323
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska, Lech Kunc: How to include senior workers in knowledge sharing in small and medium enterprises	332
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new approach to shaping professional career of employees	341
Janina Stankiewicz, Patrycja Łychmus, Hanna Bortnowska: The importance of a code of ethics as an instrument protecting information security in a micro or small enterprise	350
Sylwia Stańczyk: Cultural changes support in small enterprises	356
Aneta Stosik: Supporting methods of transformations in small and medium businesses	363
Beata Ujda-Dyńka: Subjective conditionality of change susceptibility of small and medium enterprises of the Tarnobrzeg region	369
Joanna Żukowska: Social processes in virtual organization – “Alfa” case study	376
Agnieszka Bieńkowska: Validity of functional controlling implementation in small and medium enterprises	386
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Controlling solutions in medium organizations in the Lower Silesia region ...	394
Marek Ćwiklicki: Reaction to changes in the Hoshin Kanri method	399
Wiesław Danielak: The identification of areas and structure of outsourcing services subcontracted by small and medium enterprises	407
Michał Flieger: The trial of evaluation of the implementation and effectiveness of management methods in small- and medium-sized companies ...	418
Marek Jabłoński: Management functions in the light of learning organization	425
Zdzisław Jasiński: Social determination of using team work in SME	429
Joanna Kacala: Organizational structure and project management	435
M. Wanda Kopertyńska: Changes in motivational systems in small and medium-sized companies	443
Marcin Kowalewski: Six Sigma in private health care company	450
Janusz Marek Lichtarski: Virtualization of small and medium enterprises’ activity	460
Paweł Łukasik: CAOC in the model of individual behaviours in an organization in the context of organizational change	468
Zbigniew Malara, Artur Pajkert: Knowledge and data resources protection in small and medium enterprises – research experience	476
Izabela Marzec: The use of mentoring to stimulate changes in small and medium-sized companies	483

Marek Matejun: Outsourcing versus concentration on the key areas of SMEs	492
Kazimierz Perechuda, Wojciech Idzikowski: Logistics of tacit knowledge. The main problems	501
Witold Szumowski: The application of chosen methods of management in the sector of small and medium enterprises	510
Łukasz Wawrzynek: Shaping the IT area of management processes support in small- and medium-sized enterprises	518
Agata Austen-Tynda, Przemysław Kotowski, Aldona Frączkiewicz-Wronka: The privatization of health care sector and entrepreneurial behaviours among nurses and midwives	528
Mirosław Czapiewski, Maria Stępniewska, Dorota Jurasz-Kożuchowska: Organizing the incorporating process of logistics companies in the capital group – case study	537
Agnieszka Kołodziejczyk: Virtual management as a chance for small organization development	545
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: The implementation of changes in an organization and methods of organizing work. Consideration in the light of the results of research	553
Anna Zych: Changes and innovative potential of small and medium companies in Tarnobrzeg county	560
Aldona Frączkiewicz-Wronka, Agata Austen-Tynda, Martyna Wronka: Partnership as a factor conditioning social enterprise development	571
Grażyna Bartkowiak: Obstacles limiting individual creativity and development in an organization	579
Mariusz Bratnicki: Managing change as a boundary condition of corporate entrepreneurship success	584
Ewa Gluszek: Relationship with employees as a basic factor creating the good name of small and medium enterprises	594
Kazimierz Jaremczuk: The grounds of efficacy in the process of change creation	602
Lidia Kaliszczak: The conditions of efficient changes introduction in small and medium enterprises	610
Anna Lenart: The Competence as a Main Factor of Changes in SME	617
Aniela Mikulska: Small and medium enterprises insurance practices in Pomorskie voivodship	625
Arkadiusz Wierzbic: The quality management system – the conditions of effectiveness in small and medium enterprises	632

Wstęp

Małe i średnie przedsiębiorstwa są istotnym elementem gospodarki. Drucker uznał je za „sól gospodarki rynkowej” i gwarancję demokratycznego porządku gospodarczego. Posiadają one szereg specyficznych cech, odróżniających je od dużych organizacji gospodarczych. Wśród nich wymienia się zdolność do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, będącą wynikiem elastyczności potencjału kadrowego, technologicznego oraz struktury organizacyjnej. Dzięki nim małe i średnie przedsiębiorstwa są zdolne wychwytywać słabe sygnały rynkowe i szybko na nie reagować. Duża elastyczność małych organizacji sprzyja również dużej dynamice wewnętrznego ruchu organizacyjnego i zapewnieniu rozwoju. Jednak ograniczone zasoby i dominacja osobowości przedsiębiorcy nad wszystkimi procesami realizowanymi w małej firmie mogą niekiedy utrudniać skuteczne i efektywne zarządzanie tym ruchem oraz pełne wykorzystanie istniejącego potencjału do zmian. Dlatego właśnie problematyka zarządzania zmianami w tych organizacjach zasługuje na głębszą refleksję. Okazją do niej są obrady dwunastej już konferencji pod hasłem „Zmiana warunkiem sukcesu”, na którą nadesłano referaty nawiązujące w swojej treści do problematyki zarządzania zmianami w małych i średnich przedsiębiorstwach. Grupujemy je w sześciu częściach niniejszego zeszytu:

1. Małe i średnie przedsiębiorstwa jako obiekt zmian
2. Strategiczne aspekty zarządzania zmianami
3. Społeczne i kulturowe uwarunkowania zmianami
4. Wykorzystanie współczesnych koncepcji i metod zarządzania w przeobrażeniach małych i średnich przedsiębiorstw
5. Praktyka zarządzania zmianami w małych i średnich przedsiębiorstwach
6. Warunki osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu zmianami

Przyjęcie takiego układu treści pozwoliło nie tylko na ujawnienie specyfiki zarządzania zmianami w małych i średnich przedsiębiorstwach, ale również umożliwiło podkreślenie strategicznych, społecznych i kulturowych aspektów tego złożonego procesu. Potwierdzeniem kompleksowego podejścia do rozważanej problematyki jest także ujęcie w artykułach aspektów metodycznych zarządzania zmianami oraz określenie warunków niezbędnych do ich satysfakcjonującej aplikacji.

Jan Skalik