

Elena MIESZAJKINA
Politechnika Lubelska
Katedra Zarządzania
e.mieszajkina@pollub.pl

KONTEKST STRATEGICZNY ROZWOJU MAŁYCH FIRM LUBELSZCZYZNY

Streszczenie. Przedmiotem zainteresowania artykułu są determinanty rozwoju strategicznego małych firm. W oparciu o badania pilotażowe z 2017 r. opisano je na przykładzie małych firm Lubelszczyzny w obszarach: cele strategiczne, możliwości rozwoju branży, czynniki konkurencyjności, innowacyjność, otwartość na rynki zewnętrzne. Dla określenia zmian zachodzących w czasie, skonfrontowano je z wynikami badań ogólnopolskich, przeprowadzonych przez PKPP Lewiatan w 2011 r.

Słowa kluczowe: mała firma, rozwój strategiczny

STRATEGIC CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF SMALL ENTERPRISES OF LUBLIN REGION

Summary. Determinants of strategic development of small enterprises are the subject of interest in the article. Based on pilot studies from 2017, they have been described on the example of small Lublin Region enterprises in the following areas: strategic objectives, industry development opportunities, competitiveness factors, innovativeness, openness to external markets. They have been confronted with the results of nationwide research carried out by the Polish Confederation Lewiatan in 2011 to determine the changes over time.

Keywords: small enterprise, strategic development

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwo może skutecznie funkcjonować w długim okresie czasu tylko pod warunkiem permanentnego rozwoju. Małe firmy nie stanowią wyjątku. Ze względu na ich różnorodność opracowanie uniwersalnej koncepcji rozwoju wydaje się niemożliwe. Są

one bardzo zróżnicowane pod względem potencjału wzrostu oraz sposobu zorganizowania i zarządzania. Badania empiryczne dotyczące rozwoju małych firm prowadzone są na całym świecie. Nie oznacza to jednak, że na ten temat wiemy już wszystko. Autorzy wielu publikacji uważają, że osiągnięcie pełnej spójności poglądów nie jest ani łatwe, ani możliwe [2, pp. 190-216; 3, pp. 926-950; 8; 10]. Jak piszą P. Davidsson, L. Achtenhagen i L. Naldi, jest to spowodowane prawdopodobnie różnicami poglądów teoretycznych i epistemologicznych, interpretacji, operacjonalizacji zmiennych, kontekstów empirycznych, podejść do modelowania i analizy, a także nieodłączną złożonością samego zjawiska [11]. Mimo to w literaturze można spotkać modele opisujące rozwój małych firm. N.C. Churchill i V.L. Lewis na podstawie doświadczenia, badań literaturowych i empirycznych udowadniają, że na podobnych etapach ich ewolucji pojawiają się typowe problemy. Wyznaczają pięć faz rozwoju: powstanie, przetrwanie, sukces, rozwój, dojrzałość [1]. Każdą fazę rozwoju firmy opisują za pomocą pięciu charakterystycznych cech: sposób (styl) zarządzania, struktura organizacyjna, stopień sformalizowania, główne cele strategiczne i stopień zaangażowania właściciela w zarządzanie firmą. Zmiany zachodzące w jednym z wymienionych obszarów w miarę rozwoju firmy powodują konieczność dostosowania pozostałych, co oznacza przejście do kolejnej fazy.

W celu określenia strategii małej firmy może być przydatny model jej rozwoju opracowany przez firmę ASK (Analizy Szkolenia Konsulting), składający się z dziewięciu etapów: wykluczanie się firmy, zbudowanie podstaw, pierwszy okres spontanicznego rozwoju, zadyszka i korekta, drugi okres spontanicznego rozwoju, kryzys zarządzania, walka o utrwalenie nowego porządku, pozytywna stagnacja, zmiana albo dryfowanie [12]. Powstał on na bazie ponad dziesięciu lat doświadczeń pracy doradczej dla firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Na jego podstawie łatwiej jest określić działania, na których należy się skoncentrować oraz przewidywać i zarządzać pojawiającym się kryzysom.

Te i inne podejścia, polegające na przedstawieniu procesu rozwoju małej firmy za pomocą etapów, pozwalają na zrozumienie istoty i dynamiki zmian zachodzących na każdym z nich. Występujące podobieństwa właściciele i menedżerowie mogą wykorzystać w celu lepszego zrozumienia charakteru i cech problemów, które mogą się pojawić, a także w przewidywaniu i planowaniu kolejnych działań. By jednak podjąć się tych zadań powinni potrafić ocenić silne i słabe strony swojej firmy, które mogą wywierać znaczący wpływ na ich rozwój.

Celem artykułu jest przedstawienie determinant rozwoju małych firm Lubelszczyzny, określonych na podstawie badań pilotażowych przeprowadzonych w roku 2017. Rozwój to proces przebiegający w czasie, dlatego zasadnym jest porównanie tych determinant do odpowiednich parametrów sprzed kilku lat. Może to dać odpowiedź na pytanie, czy następują zmiany rozwojowe i w jakich obszarach? Ponieważ nie dysponujemy danymi z minionych okresów dotyczącymi bezpośrednio Lubelszczyzny, stąd za punkt odniesienia przyjęto wyniki badań ogólnopolskich PKPP Lewiatan „Słabe i mocne strony sektora MŚP w Polsce. Ujęcie według klas wielkości.” z 2011 r. [13]. Jest to pewne uproszczenie metodologiczne, ale

pozwała ze znacznym przybliżeniem określić zmiany w rozwoju małych firm Lubelszczyzny oraz porównać wyniki firm lubelskich z ogólnokrajowymi.

2. Strategia a mała firma

Czy mały biznes potrzebuje strategii, a jeśli tak, to jakich? Za typowy wybór strategiczny małych firm uważa się raczej strategię obrony, penetracji rynku niż ekspansji i wzrostu. Bazują one głównie na strategiach nisz rynkowych, specjalizacji, koncentracji, wyróżnienia i przewagi jakościowej. Ograniczają wizję do dotychczas obsługiwanych rynków – lokalnych, najwyżej krajowych, rzadko globalnych. Dążą co najwyżej do zajęcia pozycji lidera w swojej niszy rynkowej. A. Kaleta rozwiewa jednak stereotyp, że wybory strategiczne małych firm są ograniczone to kilku typowych strategii i w dominującym stopniu są zdeterminowane ich specyfiką. Uważa, że małe firmy przy wyborze strategii powinny unikać rozwiązań stereotypowych, wdrażać natomiast strategię agresywnego wzrostu, dywersyfikacji, konkurencji kosztowo-cenowej. Są przykłady małych firm, które w kilkuletniej perspektywie czasowej stały się globalnymi potentatami, ponieważ potrafiły wykorzystać konkretne możliwości rozwojowe charakterystyczne dla ich sytuacji i rynku, na którym działają. Wszzechstronność może być znaczącym walorem, zwiększającym elastyczność firmy [4, s. 78-80].

Są małe firmy, które nie posiadają strategii, a rozwój zawdzięczają szczęśliwym zbiegom okoliczności, sprzyjającym przypadkom, wyjątkowej intuicji właściciela. Jednak kierownictwo większości z nich potrafi, w sposób świadomy (choć niesformalizowany), kształtować przyszłość firmy podejmując odpowiednie decyzje. Strategiczne planowanie rozwoju jest tak samo niezbędne w małym biznesie, jak w dużym. Podobne podejście prezentuje M. Romanowska uważając, że zarządzanie małą firmą musi się opierać na myśleniu strategicznym. Zaproponowany przez nią „niezbędnik strategiczny” małego przedsiębiorcy zawiera podstawowe narzędzia planowania strategicznego w zakresie analizy otoczenia, porównywania się z konkurentami, prognozowania zmian, posługiwania się na co dzień systemem informacji strategicznej. Systematyczne korzystanie z nich jest warunkiem opracowania i wdrożenia strategii rozwoju wykorzystującej szanse rynkowe [6, s. 99-103]. Dlatego tak ważnym jest odpowiednie przygotowanie właściciela i/lub menedżerów – posiadana wiedza, umiejętności, kompetencje. Wzrostowi rozmiarów i złożoności firmy powinien towarzyszyć wzrost wiedzy. Bywa, że osiąga ona duży potencjał i wartość, a zarządzana jest wciąż jak mała – „osobiście przez właściciela, bez złożonych struktur i sformalizowanych procedur, a podstawą decyzji strategicznych są intuicja i dotychczasowe doświadczenia biznesowe właściciela” [6, s. 98]. Intuicja, wrodzony talent do kierowania mogą wystarczyć na początkowych etapach powstania i przetrwania firmy. Jeśli ma się

rozwijać, działanie kadry zarządzającej musi opierać się na solidnych podstawach wiedzy z zarządzania.

Szczególnie jest to ważne w obecnych czasach, kiedy innowacje uznawane są za podstawowy czynnik rozwoju firmy. J.R. Wells zwraca uwagę na wewnątrzorganizacyjne źródła porażek. Za największe zagrożenie, wręcz śmiertelną chorobę, uznaje inercję, bierność przedsiębiorców, przyzwyczajenie do raz wybranego sposobu postępowania, niechęć bądź nieumiejętność zmiany swoich nawyków. Podkreśla, jak ważne jest ciągle wyznaczanie i korygowanie celów strategii biznesowej [9, s. 25-28]. Uważa, że wymaga to inteligencji strategicznej i wyróżnia kilka jej poziomów przedstawionych w tabeli 1.

Tabela 1

Poziomy inteligencji strategicznej

Poziom	Cechy charakterystyczne
Niski – ignorancja „Bezmyślne działanie”	<ul style="list-style-type: none"> • niekompetencja, • zaprzeczenie, • zamknięcie na strategię.
Średni – kompetencja „Rozwiązywanie problemów”	<ul style="list-style-type: none"> • dyskusja, kiedy wprowadzić zmianę, • kompetencja do zmiany, • wyraźny model sukcesu.
Wysoki – biegłość „Tworzenie problemów”	<ul style="list-style-type: none"> • rozproszona inteligencja, • synchronizacja myślenia i działania, • nastawienie na zmianę.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [9, s. 27, 41].

Inteligencja strategiczna jest niezwykle potrzebna właścicielom małych firm, angażują się oni bowiem często w większość zadań związanych z działalnością firmy, od wykonania bieżących czynności technicznych, do opracowania wizji i koncepcji rozwoju. Wymaga to posiadania różnorodnych kompetencji w zakresie zarządzania, marketingu, finansów, technologii produkcji, prawa pracy, negocjacji, itd. Skuteczne przywództwo, umiejętność przekazania podwładnym swojej wizji rozwoju, podstawowych celów, zbudowania sprawnie działającego zespołu ma decydujący wpływ na sukces firmy [5, s. 1128-1134]. W odniesieniu do małej firmy można zastosować podejście, które zaproponował R.P. Rumelt: prawdziwa strategia to nie dokument i nie prognoza, jest to raczej ogólne podejście oparte na rozpoznaniu wyzwań. Najważniejszym elementem strategii jest spójny punkt widzenia na temat swoich silnych stron, nie plan [7].

3. Determinanty rozwoju strategicznego małych firm Lubelszczyzny

W celu poznania determinant rozwoju strategicznego małych firm Lubelszczyzny, w okresie luty - maj 2017 r. zostały przeprowadzone pilotażowe badania empiryczne

w 36 celowo wybranych jednostkach. Metodą badawczą był sondaż diagnostyczny i technika ankietowa. Kwestionariusz ankiety wypełnili właściciele lub menedżerowie zarządzający badanymi obiektami (2 ankiety odrzucono z uwagi na niekompletność danych). Pytania zostały skonstruowane w taki sposób, by móc porównać otrzymane dane do wyników Raportu PKPP Lewiatan „Słabe i mocne strony sektora MŚP w Polsce. Ujęcie według klas wielkości.”.

Dane metryczkowe respondentów:

- płeć: 23 mężczyzn (67,6%) i 11 kobiet (32,4%),
- wiek: do 30 lat – 12 osób (35,3%), 31-40 lat – 9 osób (26,5%), 41-50 lat – 3 osoby (8,8%), 51-60 lat – 2 osoby (5,9%), powyżej 60 lat – 8 osób (23,5%),
- wykształcenie: wyższe – 7 osób (20,6%), inżynier / licencjat – 23 osoby (67,6%), zawodowe 3 osoby (8,8%), średnie – 1 osoba (3,0%).

Dane metryczkowe firm:

- liczba zatrudnionych: 40-49 pracowników – 12 firm (35,3%), 30-39 – 5 firm (14,7%), 20-29 – 7 firm (20,6%), 10-19 – 10 firm (29,4%). Do próby badawczej dobrane były firmy, o rozwoju których świadczyło zwiększenie zatrudnienia, 33 z nich w momencie powstania zaczynały działalność gospodarczą jako mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 10 osób, 1 firma zaczynała w kategorii 10-19 pracowników, a obecnie zatrudnia ponad 40 osób,
- miejsce prowadzenia działalności: miasto powyżej 100 tys. mieszkańców – 7 firm (20,6%), 50-100 tys. – 5 firm (14,7%), poniżej 50 tys. – 22 firmy (64,7%),
- branża: handel – 12 firm (35,3%), przemysł – 10 firm (29,4%), usługi – 9 firm (26,5%), budownictwo – 8 firm (23,5%), transport – 1 firma (3,0%)¹.

Determinanty rozwoju identyfikowane były w następujących obszarach: cele strategiczne, możliwości rozwoju branży, czynniki konkurencyjności, innowacyjność, otwartość na rynki zewnętrzne. Cel strategiczny firmy ukazuje jej priorytety biznesowe – czy kadra zarządzająca myśli w kategoriach krótkich czy długich okresów. Zestawienie odpowiedzi uzyskanych z firm lubelskich na tle wyników badań ogólnopolskich prezentuje tab. 2.

Jak wynika z tabeli 14 z 34 badanych firm koncentruje się na utrzymaniu się na rynku. Może to świadczyć o ich słabej pozycji rynkowej, ale może też oznaczać rozwój, z wykorzystaniem inwestycji w innowacje, B+R i nowe technologie. Jednak wyniki badań PKPP Lewiatan pokazują, że wśród małych firm w Polsce, które za cel wskazały utrzymanie się na rynku, 12,8% to dynamiczni innowatorzy, 29,5% stabilni innowatorzy, 19,7% oczekują spadku przychodów ze sprzedaży, nie planują innowacji, i aż 37,9% to typ zagrożony. Dane z tabeli 2 świadczą, że małe firmy Lubelszczyzny przeważnie koncentrują się na krótkookresowych celach, jedynie 4 z nich stawiają cele rozwojowe – wzrost udziału w rynku (3) i wzrost wartości rynkowej firmy (1). Struktura odpowiedzi w porównaniu do badania

¹ Respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi, dlatego odpowiedzi nie sumują się do 100%.

PKPP Lewiatan jest podobna, jednak długookresowe cele stawia jedynie 11,8% firm lubelskich w porównaniu do 21,8% ogółu firm z Polski

Tabela 2

Cele strategiczne małych firm (w % odpowiedzi)

Cel strategiczny	Małe firmy Lubelszczyzny	Małe firmy z badania PKPP Lewiatan
Utrzymanie się na rynku	41,2	34,1
Wzrost sprzedaży	23,5	24,4
Wzrost zysku	14,7	12,8
Zapewnienie pracy i dochodów właścicielowi i jego rodzinie	8,8	6,4
Wzrost udziału w rynku	8,8	17,7
Wzrost wartości rynkowej firmy	3,0	4,1
Inny	0	0,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz Raportu PKPP Lewiatan.

Następne pytanie dotyczyło oceny możliwości rozwoju branży, w której firmy funkcjonują (tab. 3). Niepokojącym jest fakt, że mimo dość pozytywnej oceny swoich rynków (prawie połowa badanych firm ocenia go jako rozwijający się, a ponad 1/3 z nich – jako ustabilizowany), małe firmy Lubelszczyzny nie stawiają sobie bardziej ambitnych celów rozwojowych. 5 firm nie jest w stanie ocenić, czy ich rynek charakteryzuje się tendencją wzrostową czy też spadkową.

Tabela 3

Możliwości rozwoju branży (w % odpowiedzi)

Możliwy rozwój branży	Małe firmy Lubelszczyzny	Małe firmy z badania PKPP Lewiatan
Duży, rynek stale rośnie	44,1	37,6
Branża osiągnęła pułap możliwości wzrostu, rynek jest ustabilizowany, popyt nie rośnie	35,3	42,2
Rynek zmniejsza się i jest to trwała, nieodwracalna tendencja	5,9	11,3
Trudno powiedzieć	14,7	8,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz Raportu PKPP Lewiatan.

Przedsiębiorców zapytano też o kluczowe czynniki konkurencyjności ich firm. Respondentów poproszono najpierw o wybór trzech odpowiedzi i przypisanie im rangi w skali od 1 do 3 (1 to czynnik najważniejszy), a następnie o wskazanie jednego czynnika najważniejszego. Wyniki prezentuje tab. 4.

W walce konkurencyjnej małe firmy Lubelszczyzny stawiają tradycyjnie na jakość, cenę i obsługę klienta – są to najważniejsze czynniki dla 88,2% respondentów (w porównaniu do 73,7% z badania PKPP Lewiatan). Niewiele z nich dostrzega znaczenie kapitału ludzkiego i innowacji. Większość respondentów nie zamierza zmieniać tego podejścia. Proszeni o podanie jednego najważniejszego czynnika, który ich zdaniem będzie budować konkurencyjność firmy w przeciągu najbliższych 2-3 lat, odpowiedzieli prawie tak samo

w przypadku pierwszych trzech czynników oraz innowacji. Mniej firm uznaje za najważniejszy czynnik znaczenie zdolności dostosowania oferty do wymagań klienta (8,8%). Warto jednak zwrócić uwagę na wzrost liczby firm doceniających rolę specjalizacji (8,8%) i kompetencji pracowników (5,9%). Te zmiany, choć nieznaczne, mogą świadczyć o stopniowej modyfikacji poglądów przedsiębiorców Lubelszczyzny.

Tabela 4

Kluczowe czynniki konkurencyjności małych firm (w % odpowiedzi)

	3 najważniejsze czynniki łącznie		czynnik najważniejszy	
	firmy lubelskie	PKPP Lewiatan	firmy lubelskie	PKPP Lewiatan
Jakość produktów i usług	82,4	71,5	29,4	46,4
Cena	64,7	55,1	23,5	17,7
Jakość obsługi klienta	52,9	52,6	20,6	9,6
Zdolność dostosowywania oferty do wymagań klientów	44,1	27,6	14,7	10,9
Wąska specjalizacja, specjalistyczna wiedza i umiejętności	23,5	18,3	5,8	7,8
Kompetentni, dobrze zmotywowani pracownicy	23,5	13,1	3,0	0,9
Wprowadzenie na rynek nowych, bardziej innowacyjnych produktów	8,8	14,5	3,0	3,1

Zródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz Raportu PKPP Lewiatan.

Innowacje nie są uznawane za ważne w budowie pozycji konkurencyjnej – czy to oznacza, że małe firmy nie inwestują w działalność innowacyjną? Z badań wynika, że w latach 2014-2016 innowacje zostały wdrożone w 55,9% firm lubelskich (52,6% firm z badania PKPP Lewiatan). Były to innowacje produktowe – 52,6% (46,4%), procesowe – 26,3% (36,4%), marketingowe – 26,3% (35,8) i organizacyjne – 21,1% (38,6). Firmy, które nie wdrożyły innowacji, za główną przyczynę uznały: za mały rozmiar firmy – 46,6% (25,1%), brak kapitału na innowacje – 33,3% (36,6%), działanie w branży, która nie potrzebuje innowacji – 6,7% (30,6%), klienci nie oczekują innowacji – 6,7% (17,3%) i innowacje to zbyt duże ryzyko – 6,7% (9,6%)². Wszyscy respondenci zostali zapytani, czy działania innowacyjne byłyby przydatne ich firmom. Twierdzące odpowiedzi dało nieco więcej firm niż wynosi liczba tych, które już inwestowały w innowacje.

Następnie przedsiębiorcy mieli określić priorytety biznesowe ich firm w najbliższych 2 latach. Na działaniach w regionie zamierza skoncentrować się 55,9% lubelskich firm (50,5% firm z badania PKPP Lewiatan), w całej Polsce – 38,2% (37,1%), w UE i na świecie – 5,9% (12,4%). Co ogranicza ich zainteresowanie eksportem? 61,8% respondentów z Lubelszczyzny wskazało, że nie mają takiej potrzeby, ponieważ wszystko sprzedają na rynku polskim (taką odpowiedź uzyskano w 56,6% firm z badania PKPP Lewiatan). Inne przyczyny to trudność w znajdowaniu wiarygodnych partnerów biznesowych za granicą –

² Respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi, dlatego odpowiedzi nie sumują się do 100%.

14,7% (9,7%), trudność pozyskiwaniu informacji o zagranicznych rynkach – 14,7% (9,2%), odmienne regulacje prawne – 8,8% (5,2%), kurs walutowy i konkurencja – 0% (7,3%).

Wyniki badań pozwalają na ocenę, czy determinanty strategiczne firm lubelskich zmieniły się w porównaniu do 2011 r.:

- cele strategiczne: długookresowe cele wyznacza sobie niewielka liczba firm lubelskich (prawie dwukrotnie mniej w porównaniu do ogółu firm w Polsce w 2011 r.), preferowane są cele mało ambitne, krótkookresowe,
- możliwości rozwoju branży: pozytywnie, jako rozwijający się lub ustabilizowany, ocenia swój rynek ponad 3/4 firm lubelskich, podobnie jak w 2011 r. ogół firm z Polski, prawie dwukrotnie mniej przedsiębiorców z Lubelszczyzny pesymistycznie patrzy na możliwości rozwojowe rynku. Natomiast znacznie większy odsetek firm lubelskich nie jest w stanie ocenić potencjału rynku,
- czynniki konkurencyjności: przedsiębiorcy Lubelszczyzny zdecydowanie mniejsze znaczenie przypisują jakości produktów i usług w porównaniu do badania z 2011 r., znacznie wyżej natomiast oceniają rolę jakości obsługi klientów. Pozytywnie należy ocenić fakt, że w porównaniu do 2011 r. zaczyna, co prawda powoli, zwiększać się świadomość roli kompetencji pracowników,
- innowacyjność w obu badaniach nie jest uznawana za czynnik budowy przewagi konkurencyjnej, jednak ponad połowa firm lubelskich inwestuje w działalność innowacyjną, jest ich nieco więcej niż w roku 2011. Uznanie jakości za kluczowy czynnik konkurencyjności powoduje, że małe firmy wdrażają przede wszystkim innowacje produktowe. Firmy lubelskie rzadziej inwestują w innowacje procesowe, marketingowe i organizacyjne, niż polskie firmy ogółem w roku 2011. Szczególnie to widać na przykładzie innowacji organizacyjnych, a to może oznaczać niechęć wprowadzania zmian wewnętrznych i słabe przygotowanie kadry kierowniczej w zakresie zarządzania. Niestety, prawie wszystkie firmy, które nie prowadzą działalności innowacyjnej, w najbliższych latach także tego nie przewidują,
- otwartość na rynki zewnętrzne: ponad połowa lubelskich małych firm prowadzi swoją działalność na rynku regionalnym, jest ich więcej niż w Polsce w roku 2011. Liczba firm funkcjonujących na rynku krajowym jest porównywalna, na poziomie niepełnych 40%. Natomiast na Lubelszczyźnie jest o wiele mniej firm działających na rynkach UE i światowych, przy czym większość respondentów nie zamierza zmieniać swoich priorytetów biznesowych. Może to wynikać z bardzo pozytywnej oceny rynku i branży, w której funkcjonują.

Można więc stwierdzić, że determinanty rozwoju strategicznego małych firm Lubelszczyzny niewiele się zmieniły pod względem ich struktury i znaczenia. Oznacza to, że w przypadku badanych firm ich rozwój strategiczny jest spowolniony. Otoczenie regionalne ma niewielki wpływ na ich kształtowanie się, wyniki są bardzo podobne w większości przypadków do wyników ogółu firm w Polsce w 2011 r.

4. Podsumowanie

Rozwój małych firm uwarunkowany jest wieloma czynnikami, oddziałującymi w sposób pozytywny, konstruktywny bądź negatywny, destruktywny. Determinanty konstruktywne wspomagają rozwój firm, ale tylko w sytuacjach, gdy zostaną przez nie zauważone i wykorzystane. Determinanty destruktywne ograniczają i utrudniają procesy rozwojowe, mogą prowadzić firmy do upadku. Właściciele małych firm często koncentrują się na aspektach zewnętrznych, podkreślając ich negatywny wpływ na rozwój firmy. Rzadziej zastanawiają się nad tym, co się dzieje wewnątrz firmy, nad swoimi postawami i decyzjami. Wiele barier zewnętrznych można złagodzić, uniknąć, jeżeli właściciel posiada i potrafi w pełni wykorzystać zdolności przedsiębiorcze i menedżerskie. To samo dotyczy barier wewnętrznych, wynikają one przede wszystkim z braku dostatecznych umiejętności przedsiębiorców w zakresie zarządzania, często tkwią w głowie właściciela. Brak wiary w skuteczność swoich działań i brak myślenia strategicznego, oparcie strategii firmy na prostym wytwarzaniu produktów i kojarzenie innowacyjności ze zbyt wysokim ryzykiem, niedostrzeganie kreatywności jako ważnego czynnika prorozwojowego – to są prawdziwe bariery rozwojowe małych firm.

Bibliografia

1. Churchill N.C., Lewis V.L.: The five stages of small business growth. "Harvard Business Review", May-June 1983, pp. 30-50.
2. Delmar F.: Measuring growth: Methodological considerations and empirical results, [in:] Donckels R., Miettinen A. (eds.): Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium Aldershot. UK and Brookfield, VA: Ashgate 1997.
3. Gilbert B.A., McDougall P.P., Audretsch D.B.: New venture growth: A review and extension. "Journal of Management", No 32(6), 2006, pp. 926-950.
4. Kaleta A.: Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach – stereotypy a rzeczywiste potrzeby, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm. Wydawnictwo Poldruk, Wałbrzych 2005.
5. Mieszajkina E.: Znaczenie przywództwa w małej firmie. „Marketing i rynek”, nr 5, PWE, Warszawa 2014.
6. Romanowska M.: Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm, Wydawnictwo Poldruk, Wałbrzych 2005.

7. Rumelt R.P.: Strategy in a 'structural break'. „The McKinsey Quarterly”, No 1, 2009, pp. 35-42.
8. Storey D.J.: Understanding the Small Business Sector. Routledge, London 1994.
9. Wells J.R.: Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę. Wydawnictwo Rebis, Poznań 2014.
10. Wiklund J.: Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond. Jönköping International Business School, Jönköping 1998.
11. Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi L.: Research on Small Firm Growth: A Review. <http://eprints.qut.edu.au/00002072>, [dostęp: 05.07.2017].
12. Dudziak W., Kisil A.: Etapy rozwoju MSP. http://www.gazeta-msp.pl/?id=pokaz_artykul&indeks_artykulu=1607&dz_id=36, [data dostępu 19.01.2017].
13. Raport PKPP Lewiatan „Słabe i mocne strony sektora MSP w Polsce. Ujęcie według klas wielkości”. http://konfederacijalewiatan.pl/legislacja/wydawnictwa/wydawnictwa_rok_2011, [dostęp: 05.07.2017].