

Wiesław Danielak, dr hab. inż., prof. UZ
Karolina Gębska, mgr
Uniwersytet Zielonogórski

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2017.102>

Bariery rozwoju i kluczowe czynniki sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw

Abstrakt

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają największy wpływ na budowanie trwałych podstaw wzrostu gospodarczego, lepiej dostosowują się do dynamicznie zmieniającej się sytuacji na rynku. Pomimo wielu barier w ich rozwoju wskazać możemy szereg kluczowych czynników sukcesów. Celem artykułu jest ukazanie w świetle literatury przedmiotu barier rozwoju oraz kluczowych czynników sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw.

Słowa klucze: małe i średnie przedsiębiorstwa, bariery rozwoju, kluczowe czynniki sukcesu.

Barriers to the development and key success factors of small and medium enterprises

Abstract

Small and medium enterprises have the greatest impact on building solid foundations for economic growth, better adapt to rapidly changing the market situation. Despite many barriers to their development, we can identify many of the key factors in their success. The aim of the article is to show the light of the literature on the subject's level of development barriers and key success factors of small and medium enterprises.

Keywords: small and medium enterprises, barriers to development, key success factors.

JEL CODE: M21.

Wstęp

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają ważną rolę w gospodarce, poprzez znaczący udział w produkcie krajowym (generują 48,5% PKB), tworzenie nowych miejsc pracy (69% pracuje w podmiotach sektora MSP), zajmowanie nisz rynkowych, elastyczne dostosowywanie się do zmieniających oczekiwań klientów oraz posiadany potencjał sprzyjający rozwojowi gospodarczemu. Według Eurostatu Polska w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej zajmuje szóste miejsce pod względem liczby przedsiębiorstw (1,5 mln firm). Natomiast 19 miejsce pod względem liczby przedsiębiorstw do populacji w danym kraju – z wynikiem 40 przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców. Najwyższą wartością tego

wskaźnika mogą się pochwalić Czechy (96), Portugalia (75), Słowacja (74), Szwecja (70) i Grecja (66) (Tarnawa, Zadura-Lichota 2015, s. 14).

Małe i średnie przedsiębiorstwa (stanowią 99,8% wszystkich firm) mają największy wpływ na budowanie trwałych podstaw wzrostu gospodarczego, lepiej dostosowują się do dynamicznie zmieniającej się sytuacji na rynku. Pomimo wielu barier w ich rozwoju wskazać możemy szereg kluczowych czynników ich sukcesów.

Celem artykułu jest ukazanie w świetle literatury barier rozwoju (endogenicznych i egzogenicznych) oraz kluczowych czynników sukcesu (KCS) małych i średnich przedsiębiorstw.

Wychodząc z założenia, że kształtowanie KCS wymaga zaangażowania zarówno własnych, jak i zewnętrznych zasobów zasadnym jest poszukiwanie odpowiedzi pytanie: jak uzyskać dostęp do zewnętrznych zasobów oraz jakie zdolności zaangażować do pozyskiwania zasobów i kapitałów?

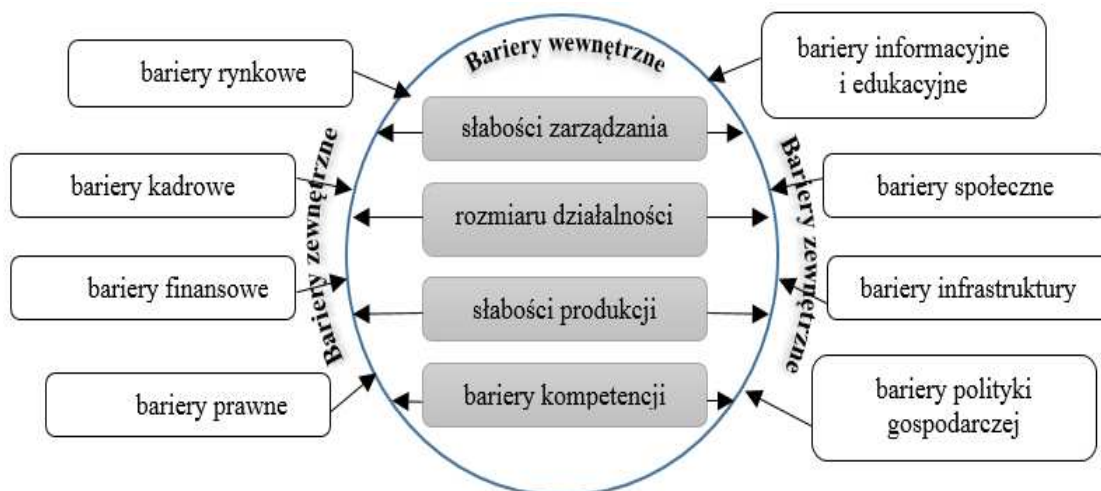
Wewnętrzne i zewnętrzne bariery rozwoju MSP

Bariery rozwoju przedsiębiorstw możemy podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne (Rysunek 1). Bariery o charakterze zewnętrznym wynikają z otoczenia przedsiębiorstwa i są związane z jego niskim potencjałem, wysoką złożonością i niepewnością działania w zmiennym środowisku gospodarczym. Mogą one być zatem rozpatrywane na poziomie makro (związanym z ogólnymi warunkami gospodarowania w skali kraju) i lokalnym (mikro).

Wewnętrzne bariery działalności i rozwoju są identyfikowane jako słabe strony firm sektora MSP, a więc rozpatrywane na poziomie mikro. Poziom ten obejmuje wnętrze przedsiębiorstwa: jego wielkość, strategię, strukturę (zarówno strukturę organizacyjną, jak również np. strukturę kosztów), technologię i możliwości wytwórcze, kompetencje właścicieli i kierownictwa, czy kwalifikacje pracowników (Matejun 2007, s. 122).

W ujęciu Natalii Ołówko (2016, s. 204) bariery wewnętrzne wynikają ze słabych stron podmiotów i dotyczą głównie zaburzonej struktury organizacyjnej oraz nieprzemyślanej strategii działania. Natomiast bariery zewnętrzne związane są z ryzykiem zmienności czynników wpływających na warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa, a im bardziej kompleksowa działalność, tym prawdopodobieństwo zmienności otoczenia jest większe.

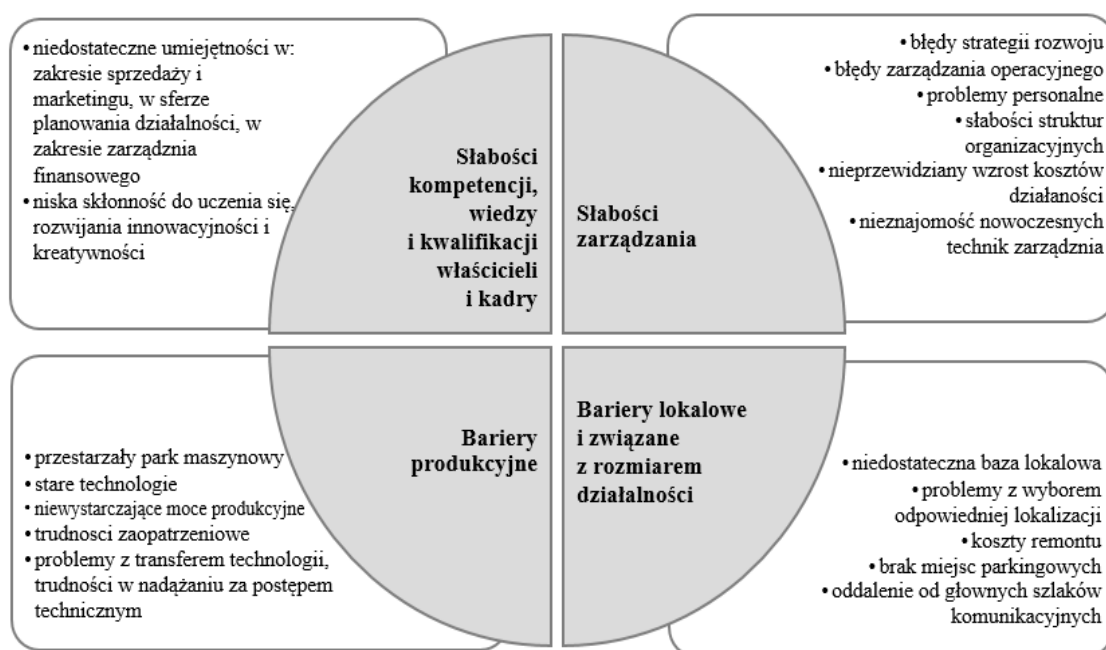
Rysunek 1. Wewnętrzne i zewnętrzne bariery rozwoju MSP



Źródło: opracowano na podstawie (Matejun 2007, s. 122).

Marek Matejun (2007, s. 123-124) w ramach wewnętrznych barier rozwoju firm sektora MSP wymienia bariery związane z zarządzaniem, słabości kompetencji, wiedzy i kwalifikacji właścicieli i kadry, bariery produkcyjne, bariery wynikające z niedostatecznej bazy lokalowej i związane z rozmiarem działalności (Rysunek 2).

Rysunek 2. Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MSP



Źródło: opracowano na podstawie (Matejun 2007, s. 123-124).

Uwarunkowania zewnętrzne (makroekonomiczne), wpływające na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, to przede wszystkim poziom rozwoju gospodarki, tendencje i dynamika wzrostu gospodarczego, kształtowanie się rozmiarów popytu i podaży, poziom

inflacji, stabilność waluty, zjawiska wyżu i niżu demograficznego, regulacje prawne, finansowo-podatkowe, czynniki społeczno-kulturowe, międzynarodowe oraz techniczno-techniczne.

Według danych Instytutu Badań i Analiz oraz portalu Firmy.net. w roku 2014 najczęstsze obawy mikro i małych przedsiębiorców w związku z prowadzeniem działalności gospodarczej dotyczyły rosnących kosztów prowadzenia działalności, spadku popytu oraz złej kondycji gospodarki⁹.

W grupie barier makroekonomicznych ponad 70% respondentów za główną barierę rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw uznaje wysokie podatki i składki ZUS (szczególnie uciążliwe są dla firm nowo powstałych) (Danielak 2014, s. 91). W tworzeniu sprzyjających warunków (od roku 2017) do zakładania małych przedsiębiorstw i rozwoju już istniejących (których przychód nie przekracza 1,2 mln euro rocznie) ma sprzyjać 15 proc. CIT (większe firmy pozostaną z dotychczasowym 19 proc. podatkiem). Oznacza to dla około 400 tys. przedsiębiorstw zniwelowanie bariery związanej z wysokimi podatkami dochodowymi.

Utrudnieniem dla nowopowstających przedsiębiorstw, jak również dla już funkcjonujących jest brak jasnych przepisów prawnych oraz brak stabilnych rozwiązań podatkowych. Dodatkowo wiele problemów związanych z rozliczaniem VAT rodzą: skomplikowana konstrukcja ustawy czy niejasna klasyfikacja towarów i usług a w związku z tym trudności w określeniu stawki podatku (Możyłowski 2013, s. 57).

Barierą o szczególnym znaczeniu w rozwoju MSP są wysokie koszty pracy i zatrudnienia. Znacznym obciążeniem są koszty zabezpieczenia społecznego ponoszone przez przedsiębiorców w kosztach osobowych (18,2%). Wysokie koszty pozapłacowe pracy wpływają na zmniejszenie konkurencyjności MSP, jak też na ograniczenie ich chęci do zwiększania zatrudnienia (Zagórska 2011, s. 3).

Najwyższy udział kosztów ubezpieczenia społecznego pracowników występuje w Szwecji (32%), Włoszech (28,2%) oraz Belgii (26,2%). Z kolei najniższa wartość tego wskaźnika dotyczy Malty (6,5%), Danii (8,6%) oraz Luksemburga, Wielkiej Brytanii, Cypru, Słowenii i Irlandii (poniżej 14%) (Tarnawa, Zadura-Lichota 2015, s. 20).

W przypadku małych firm istotnego znaczenia nabierają również problemy wynikające z niedoborów zasobowych (głównie finansowych) (Matejun, Motyka 2015, s. 679). Brak środków pieniężnych jest poważną barierą w dynamicznym rozwoju firmy. Przy finansowaniu działalności prawie 60% firm korzystało ze środków własnych, 23% z dotacji,

⁹ Bariery rozwoju mikroprzedsiębiorstw w 2014 roku,
http://www.biznes.newseria.pl/komunikaty/bariery_rozwoju,b1664771195, (dostęp: 21.09.2016).

20% z finansowania „aniołów biznesu”, 18% z finansowania venture capital, a tylko 8% z kredytów bankowych (Skala, Kruczkowska, Olczak 2015, s. 24).

Wykorzystanie zewnętrznej pomocy o charakterze zasobowym daje jednak szanse na intensyfikację i zwiększenie zakresu wdrażanych zmian rozwojowych (Matejun 2015, s. 82). Według danych zawartych w raporcie o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014 (parp.gov.pl), kredyty dla przedsiębiorstw rosły w 2014 roku najszybciej. Stan kredytów dla sektora MSP wyniósł na koniec 2014 roku 175,7 mld zł i był wyższy o 50 mld PLN od stanu kredytów dla dużych firm.

Barierą rozwoju MSP jest również istnienie szarej strefy, tj. przedsiębiorstw ukrywających stan zatrudnienia, uzyskiwane przychody oraz niepłacące podatków.

Słabo wygląda transfer wiedzy z instytucji nauki do nowych firm. Dostrzec można niekorzystną sytuację MSP w zakresie dostępu do B+R w porównaniu z dużymi podmiotami, jakość infrastruktury naukowo-badawczej czy słabe wsparcie komercjalizacji pomysłów naukowców (Tarnawa i in. 2016, s. 70).

Podsumowując należy zgodzić się ze stwierdzeniem, aby przedsiębiorczość stała się wyznacznikiem sukcesu działalności MSP należy dostosować czynniki wewnętrzne tworzone przez: przyjętą strategię, strukturę, zasoby, a przede wszystkim technologię do wymagań kreowanych przez czynniki zewnętrzne (otoczenie), (Lisowska, Szymańska 2013, s. 23).

Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) w świetle badań różnych autorów

Poszukiwanie kluczowych czynników sukcesu zarówno przedsiębiorstw, jak i różnego rodzaju organizacji stanowi obszar badań na gruncie nauki, jak i praktyki. Sukces pozwala w warunkach konkurencyjnego rynku wyróżnić się na tle innych przedsiębiorstw czy organizacji. Sukces jest wypadkową wielu czynników go determinujących. W ujęciu Marty Grabowskiej i Magdaleny Drygas (2010, s. 520) sukces, a zarazem jego kluczowe czynniki okazują się być zmienną strukturalną, dającą się przedstawić za pomocą podziału na trzy klasy, tj.:

- I. pełny sukces przedsiębiorstwa, oznaczający znaczny udział w rynku,
- II. sukces przedsiębiorstwa, gdzie działania przedsiębiorstwa przynoszą wymierny efekt,
- III. umiarkowany sukces przedsiębiorstwa, osiąga się oczekiwane skutki a firma istnieje na rynku.

Sukces można osiągnąć poprzez pokonywanie barier rozwoju przedsiębiorstwa (istniejących wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu), wykorzystanie szans

rynkowych, poprzez posiadanie szeregu zdolności (w tym dynamicznych, relacyjnych, marketingowych) oraz kompetencje kadr kierowniczych i pracowników pozwalające na absorpcję, alokację i konfigurację zasobów i kapitałów do realizacji celów przedsiębiorstwa.

Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) definiuje się, jako „zasoby i umiejętności, w które przedsiębiorstwo inwestuje na rynku swojej działalności, i które wyjaśniają większą część obserwowanych różnic w uzyskanej wartości oraz w ponoszonych kosztach” (Grunert, Ellegaard 1992).

Na podstawie analizy opracowań w literaturze za KCS uznaje się: strategię przedsiębiorstwa, innowacyjność, personel (motywowanie i ćwiczenia) oraz jakość (Grabowska, Drygas 2010, s. 517). Ponadto KCS podzielić można ze względu na kontekst psychologiczny oraz organizacyjny. Do tych pierwszych zaliczane są: wiara w siebie, przekonanie do własnych racji, z kolei w drugim aspekcie do KCS zalicza się: ciągły rozwój przedsiębiorstw, zasoby, procesy i otoczenie (Fundacja Kronenberga 2010, s. 14).

Badania Marii Klonowskiej-Matynia i Izabeli Stasiukiewicz (2015, s. 78), dotyczące KCS w sektorze prefabrykatów betonowych wskazują na przywództwo w zakresie efektywności kosztowej, korzystną lokalizację własnych źródeł zaopatrzenia oraz inwestycje w nowoczesne technologie sprzyjające doskonaleniu jakości i wydajności produkcji oraz dywersyfikacji portfela produktów.

Za KCS według metodologii badania Konfederacji Lewiatan uznaje się czynniki decydujące o konkurencyjności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Badanie przeprowadzone w 2014 roku wyszczególnia wśród nich: jakość produktów, cenę produktów i usług, jakość obsługi klientów, wąską specjalizację, zdolność dostosowania produktu/usług do klienta, nowe innowacyjne produkty/usługi (tabela 1).

Zauważalny jest duży udział ceny w kreowaniu produktów wysokiej jakości. Istnieje warunek do spełnienia – jeśli taki ruch ze strony przedsiębiorców będzie wynikał z wdrożenia nowoczesnych produktów, innowacji i konkurencyjnego produktu – czynnik ten zaliczony zostanie do KCS. Ten w relacji MMŚP – otoczenie wymusza synchronizację działań otoczenia z modelem biznesowym przedsiębiorstwa. Dlatego też te z większości wymienionych branż decydują się na silniejsze włączenie innowacji w budowaniu konkurencyjności jako jej czynnika sukcesu.

Tabela 1. Czynniki decydujące o konkurencyjności MMŚP w trzech najbliższych latach po 2014 roku

Wyszczególnienie	Jakość produktów	Cena produktów /usług	Jakość obsługi klientów	Wąska specjalizacja	Zdolność dostosowania produktu/ usługi do klienta	Nowe innowacyjne produkty/ usługi
Sekcja PKD	%	%	%	%	%	%
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo	86,5	62,9	52,6	17,6	39,3	7,3
Działalność produkcyjna	80,7	60,0	42,0	14,4	41,9	18,0
Budownictwo	78,9	67,5	46,3	19,1	32,5	11,2
Handel hurtowy i detaliczny	60,6	66,4	63,5	9,7	23,9	16,2
Transport, gospodarka magazynowa	56,9	75,5	63,4	12,1	25,4	9,9
Działalność związana z zakwaterowaniem, usługami gastronomicznymi	78,1	56,1	71,3	5,8	34,1	2,2
Informacja i komunikacja	60,8	32,5	63,4	36,5	44,4	12,0
Obsługa nieruchomości	43,6	56,8	73,7	11,2	44,5	4,6
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	63,3	40,6	54,2	33,9	29,9	13,5
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	88,9	19,9	65,5	32,6	11,9	19,7

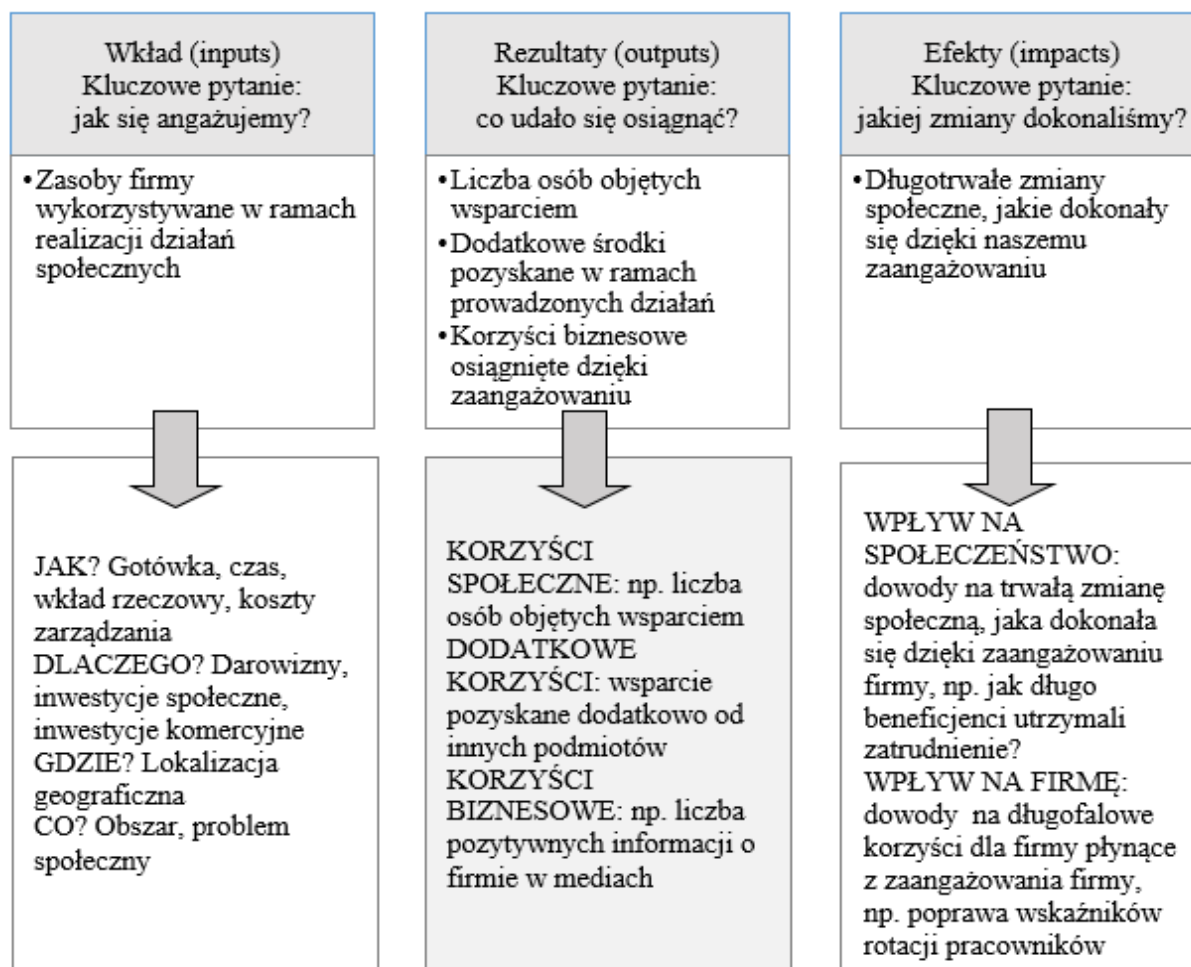
Źródło: (Starczewska-Krzysztofek 2014, s. 55).

Źródłem budowania przewagi konkurencyjnej, a zarazem czynnikiem budowania sukcesu przedsiębiorstwa stała się koncepcja CSR (Corporate Social Responsibility) – społecznej odpowiedzialności biznesu. Koncepcja, według której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Koncepcję CSR zalicza się do KCS przedsiębiorstw najbardziej wpływowych na świecie (Żemigła 2007, s. 63). Do narzędzi budowania zsynchronizowanego sukcesu przedsiębiorstwa w otoczeniu zaliczyć można model LGB oraz normę AA1000. Podstawowym założeniem modelu LGB jest koordynacja celów rynkowych o zasięgu biznesowym i społecznym i przełożenie jej na wyniki ekonomiczne (Rysunek 3). Natomiast normowaniu relacji z interesariuszami służy norma AA1000, na którą składają się (Abec, Andrejczuk 2015, s. 12):

- a) Account Ability Principles Standard (2008) – stanowiący zestaw wskazówek ukierunkowanych na zrównoważony rozwój organizacji oraz wytyczający standardy i kierunki rozwoju organizacji w zależności od modelu i typu organizacji,

- b) Account Ability Assurance Standard (2008) – rozliczający organizacje z podjętych zobowiązań i wskazujący normy osiągnięcia standardu AA1000,
- c) Account Ability Stakeholder Engagement Standard (2005) – informujący, w jaki sposób traktować grupy interesariuszy po wcześniejszym grupowaniu ich i pozwalający wyzwolić zaangażowanie tychże grup w działaniu i osiąganiu efektu synergii.

Rysunek 3. Zakres modelu LGB



Źródło: CTS Sustainability, *Efektywność zaangażowania społecznego, przykłady wykorzystania modelu LGB*, Wydawnictwo SGS Polska, Warszawa 2014, s. 3.

Jednoczesne wykorzystanie tych koncepcji umożliwia porównanie konkretnych firm mających dostęp do dobrych praktyk zaangażowania społecznego. Zastosowanie różnorodnych jakościowych i ilościowych metod badania KCS, umożliwia menedżerom lepiej zrozumieć rynek, wybory konsumentów i doskonalenie krytycznych czynników sukcesu (Skawińska, Zalewski 2016, s. 19).

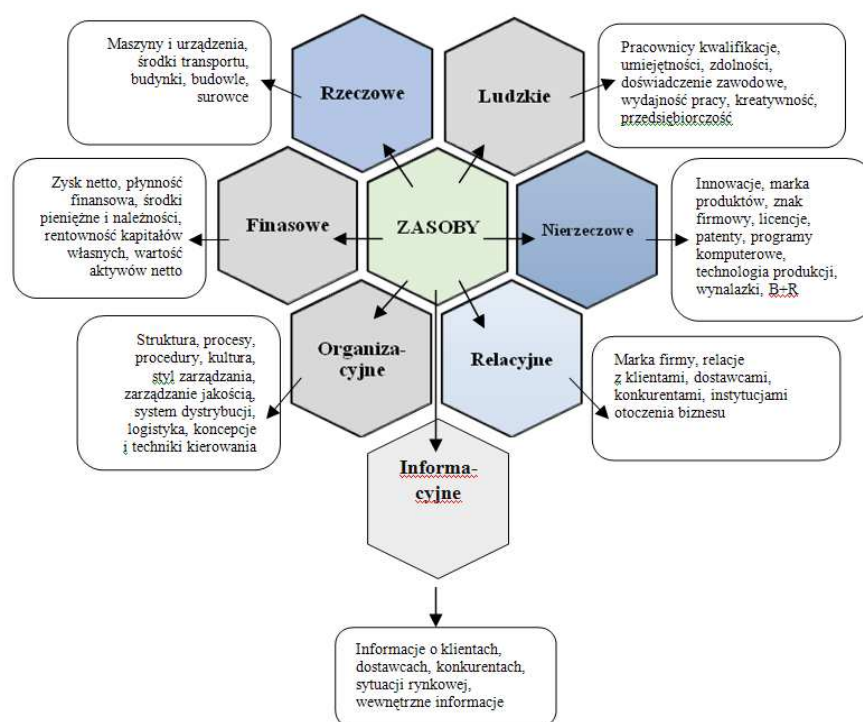
Zasoby i kapitał w kształtowaniu kluczowych czynników sukcesu (KCS)

Zasoby odgrywają istotną rolę w istnieniu i rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa wykorzystują różnorodne zasoby (Rysunek 4) do realizacji swoich celów. Podstawowym problemem w działalności gospodarczej jest ograniczoność zasobów, niejednoznaczność sposobów ich tworzenia i alokacji, jak również brak samowystarczalności przedsiębiorstw (Danielak 2012, s. 35).

Rosnące na przestrzeni ostatnich lat znaczenie zasobów niematerialnych sprawia, że wzrasta rola zasobów informacyjnych i relacyjnych, a informacje, wiedza i relacje stają się kluczowymi wartościami przedsiębiorstwa.

Zasoby relacyjne stwarzają możliwość tworzenia sieci wzajemnych kontaktów z klientami, i dostawcami, dają szansę dostępu do wiedzy i rozwoju umiejętności interpersonalnych (zasoby ludzkie), pozwalają na import własności intelektualnej (zasoby organizacyjne), wykorzystują aktywa innych firm (zasoby materialne) oraz pośredniczą w zawieraniu transakcji kupna-sprzedaży generując zasoby finansowe.

Rysunek 4. Zasoby przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa poszukują różnorodnych zasobów wykorzystując do tego różne rodzaje relacji. Dostęp do zasobów możliwy jest za pośrednictwem strategii: absorpcji, nabycia,

wymiany i współtworzenia (Rusanen, Halinen, Jaakkola 2014, s. 2). Najczęściej przedsiębiorstwa uzyskują dostęp do zasobów za pośrednictwem transakcji kupna-sprzedaży. Aby uzyskać dostęp do zasobów przedsiębiorstwa inicjują, utrwalają i formalizują relacje w ramach różnych form współpracy. Łatwo zbywalne zasoby mogą być dostępne za pośrednictwem słabych relacji i niskiej intensywności współpracy. Natomiast dostęp do trudno dostępnych zasobów wymaga silnych relacji oraz wysokiej intensywności współpracy (Rusanen, Halinen, Jaakkola 2014, s. 2).

Funkcjonowanie w warunkach dynamicznego otoczenia, wymaga często szybkiego reagowania na zmiany poprzez odpowiednią alokację i konfigurację zasobów. Od zdolności pracowników do szybkiego uczenia się, lokalizowania zasobów (wewnątrz i na zewnątrz) oraz ich pozyskania i wykorzystania stosownie do nowych wymagań rynku zależy sukces przedsiębiorstwa. Zasoby relacyjne pozwalają na integrację nowych zasobów zewnętrznych (na przykład wiedzy, technologii, potrzeb klientów) z zasobami wewnętrznymi przedsiębiorstwa. Sprzyjają rekonfiguracji struktury zasobów firmy na rzecz kreowania wartości dla samego przedsiębiorstwa i powiązanych z nim podmiotów.

Zatem zasoby informacyjne i relacyjne mogą dostarczać wielu korzyści, w postaci dostępu do informacji o potrzebach klientów, możliwościach dostawców oraz zachowaniach firm konkurencyjnych. Mogą przyczyniać się do wzrostu sprzedaży, poprawy rentowności czy umacniania wizerunku przedsiębiorstwa. Z kolei dysponowanie trwałymi, ukształtowanymi przez lata działalnością relacjami z klientami i dostawcami może stanowić o przewadze konkurencyjnej w sytuacji, gdy jest to atut wyróżniający firmę na tle konkurencji. Zasoby posiadają zdolność do tworzenia przewagi konkurencyjnej po spełnieniu warunków w postaci cenności (muszą tworzyć wartość dla firmy i dla klienta), rzadkości, trudności do imitacji oraz powinny być optymalnie wykorzystywane przez przedsiębiorstwo.

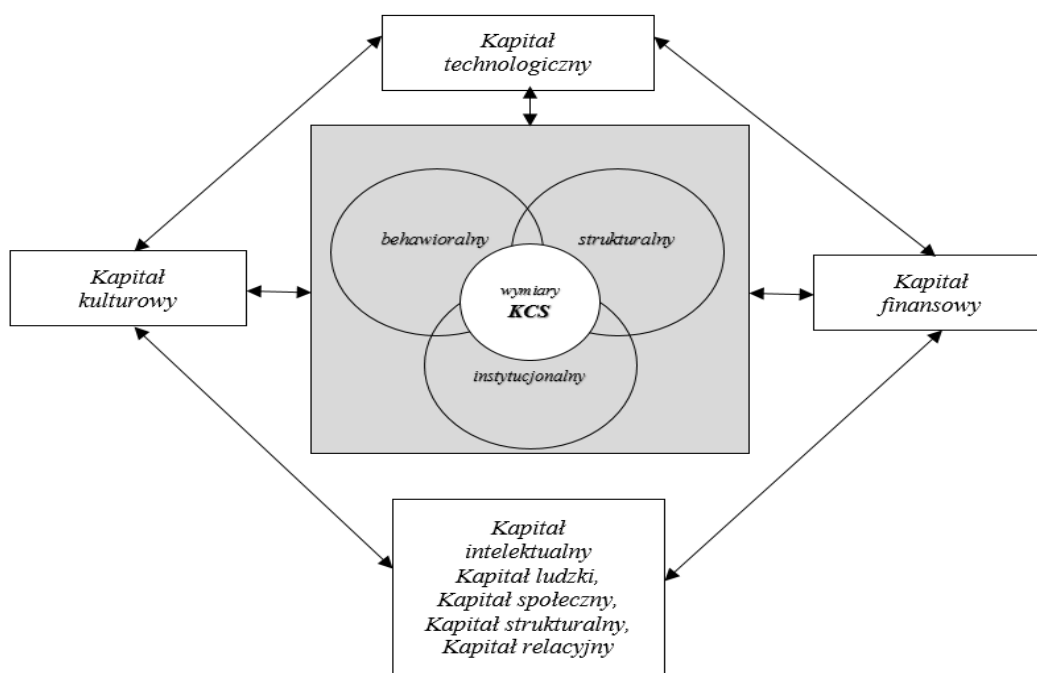
Odpowiednio ukształtowane zasoby mogą przekształcić się w kapitał stanowiący kluczowy czynnik sukcesu (KCS). W modelu kluczowych czynników sukcesu autorstwa Eulalii Skawińskiej i Romualda I. Zalewskiego (2016, s. 22) wyodrębniono cztery rodzaje kapitału, w postaci kapitału intelektualnego (obejmującego kapitał ludzki, społeczny, strukturalny i relacyjny), kapitał technologiczny, kulturowy i finansowy. Pomiędzy wskazanymi kapitałami zachodzą relacje zwrotne i wyłaniają się trzy wymiary KCS, tj. behawioralny, strukturalny i instytucjonalny (Rysunek 5).

Kapitał ludzki (będący składową kapitału intelektualnego) poprzez takie cechy jak: wiedza, talenty, umiejętności, wytrwałość, odwaga i pomysłowość wpływa na pozostałe

rodzaje kapitałów (Skawińska, Zalewski, 2016, s. 22). Przykładem jest wykorzystanie przez pracowników najnowszych rozwiązań w sferze technologii informacyjnych do pozyskiwania, utrzymywania i rozwoju relacji z klientami i dostawcami. Dzięki doskonaleniu kapitału ludzkiego nabywane są nowe umiejętności oraz kształtowane normy i wartości oraz inne atrybuty kapitału społecznego, takie jak: współpraca, przedsiębiorczość, lojalność, zaangażowanie czy uczestnictwo (Skawińska, Zalewski, Brzęczek 2011, s. 241). Wysoka jakość kapitału ludzkiego decyduje o kreowaniu różnych rodzajów źródeł przewagi konkurencyjnej, takich jak: budowa relacji z otoczeniem, zdobywanie i wykorzystanie informacji, wzrost innowacyjności itp. (Skawińska, Zalewski, Brzęczek 2011, s. 241).

Relacje jako zasoby niematerialne współprzyczyniają się do tworzenia kapitału relacyjnego, który w powiązaniu z kapitałem technologicznym i finansowym umożliwia realizację przedsięwzięć innowacyjnych w sferze produktów, technologii czy procesów.

Rysunek 5. Model kluczowych czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw przyszłości



Źródło: (Skawińska, Zalewski 2016, s. 22).

Bez odpowiednich relacji trudno budować kapitał kulturowy obejmujący w szczególności: zaufanie, przedsiębiorczość, poziom generowanej informacji, jej ochrona i umiejętność zdobywania, stosunek do pracy, akceptacja wspólnych celów i zmian, tolerancja i zrozumienie problematyki przyszłości (Skawińska, Zalewski 2016, s. 23). Budowany przez lata kapitał kulturowy można utracić poprzez oportunistyczne zachowania powodujące utratę zaufania, zaangażowanych zasobów czy inicjujące proces zakończenia współdziałania.

Podsumowanie

Analizowanie barier rozwoju oraz kluczowych czynników sukcesu (KCS) małych i średnich przedsiębiorstw wydaje się ważne w warunkach zmian otoczenia i wzrostu znaczenia zasobów niematerialnych w konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa – w zależności od przedmiotu działalności i warunków w jakich funkcjonują – identyfikują zarówno bariery, jak i czynniki stanowiące o ich sukcesie rynkowym. Zazwyczaj są one zróżnicowane w zależności od sektora, w jakim działa przedsiębiorstwo. Bariery wynikają zazwyczaj z wewnętrznych słabych stron przedsiębiorstwa i zewnętrznych uwarunkowań. Przedsiębiorstwa identyfikują zarówno bariery wewnętrzne i zewnętrzne i podejmują działania w zakresie ich pokonywania. W celu bycia konkurencyjnym kształtują kluczowe czynniki sukcesu. Kształtowanie KCS wymaga zaangażowania zarówno własnych, jak i zewnętrznych zasobów i kapitałów. Obligatoryjne jest także wykorzystanie różnych zdolności (dynamicznych, relacyjnych, marketingowych), jako zbioru umiejętności pozwalających wyróżnić się na tle konkurencji, dając wartość zarówno przedsiębiorstwu, jak współpracującym z nim podmiotom. Zasoby stanowią fundament do rozwoju zdolności (dynamicznych, relacyjnych, marketingowych) przedsiębiorstwa. Najważniejszymi kluczowymi czynnikami sukcesu są wysoka jakość produktów, zdolność dostosowania produktu/usługi do potrzeb klienta, nowe innowacyjne produkty/usługi, konkurencyjna cena, wąska specjalizacja. Wskazane czynniki stanowią jedynie przykład i są poszerzane o czynniki sukcesu bazujące na zasobach niematerialnych determinujących rozwój przedsiębiorstwa oparty na kapitale intelektualnym.

Bibliografia

Abec A., Andrejczuk M. (2015), *Dialog i budowanie relacji z interesariuszami – podręcznik dla firm*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

Bariera rozwoju mikroprzedsiębiorstw w 2014 roku,

http://www.biznes.newseria.pl/komunikaty/bariery_rozwoju,b1664771195, (dostęp: 21.08.2016)

CTS Sustainability (2014), *Efektywność zaangażowania społecznego, przykłady wykorzystania modelu LGB*, Wydawnictwo SGS Polska, Warszawa.

Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Danielak W. (2014), *Współdziałanie z perspektywy relacji międzyorganizacyjnych*, w: Ślusarz B., Wyrwa J. (red.), *Współczesne problemy rozwoju regionalnego*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, PTE, Zielona Góra.

Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre, Pentor, maj 2010.

Grabowska M., Drygas M. (2010), *Determinanty sukcesu przedsiębiorstw*, Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, publikacja pokonferencyjna.

Grunert K.G., Ellegard Ch. (1992), *The Concept o KeySuccesFactors: Theory and Method*, MAPP Working Paper, no. 4, October, <http://pure.au.dk/ws/files/32299581/wp04.pdf>, (dostęp: 30.09.2016).

Klonowska-Matynia M., Stasiukiewicz I. (2015), *Analiza kluczowych czynników sukcesu jako metoda oceny pozycji spółki w sektorze*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych”, nr 19, http://zeszyty.wne.tu.koszalin.pl/images/wydawnictwo/zeszyty/19/PL/08a.%20Klonowska_Stasiukiewicz%20art.pdf, (dostęp: 06.10.2016).

Kruczkowska D., Greszta M. (2014), *Efektywne zarządzanie i komunikacja działań społecznych firm w Modelu LGB*. As biznesu – odpowiedzialne relacje w biznesie, nr 10. Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, Poznań.

Lisowska R., Szymańska K. (2013), *Determinanty rozwoju przedsiębiorczego małych i średnich przedsiębiorstw w województwie łódzkim*, w: Matejun M., Szymańska K. (red.), *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Matejun M. (2007), *Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MSP*, w: Lachiewicz S. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, http://www.matejun.com/pubspl/2007_Marek_Matejun_Wewnetrzne_bariery_rozwoju_firm_sektora_MSP.pdf, (dostęp: 21.09.2016).

Matejun M., Motyka A. (2015), *Dynamika barier rozwoju w cyklu życia firm sektora MSP – wyniki badań monograficznych*, „Marketing i Rynek”, nr 05.

Matejun M. (2015), *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe”, nr 1194, „Rozprawy Naukowe”, Z. 483, Politechnika Łódzka, Łódź.

Możyłowski P. (2013), *Prawno-administracyjne bariery prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce w świetle opinii przedsiębiorców*, Przedsiębiorczość – Edukacja, file:///C:/Users/komputer/Downloads/1309-3926-1-PB.pdf, (dostęp: 12.09.2016).

Ołówko N. (2016), *Polityka podatkowa państwa a funkcjonowanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, w: Pujer K. (red.), *Zarządzanie organizacją w turbulentnym otoczeniu*, Exante Wrocław.

Rusanen H., Halinen A., Jaakkola E. (2014), *Accessing resources for service innovation – the critical role of network relationships*, „Journal of Service Management”, vol. 25, no 1.

Skala A., Kruczkowska E., Olczak M. (2015), *Polskie Startupy. Raport 2015*.

Skawińska E., Zalewski R.I., Brzęczek T. (2011), *Ocena kapitału społecznego szkolnictwa przez jego reprezentantów w Wielkopolsce*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Krakowie, nr 9.

Skawińska E., Zalewski R.I. (2016), *Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI wieku*, Przegląd Organizacji, nr 3, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa.

Starczewska-Krzysztofek M. (2014), *Raport Curriculum Vitae małych i średnich przedsiębiorstw 2014 – finansowanie działalności i rozwoju*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa.

Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (2015), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, Warszawa, https://badania.parp.gov.pl/images/badania/ROSS_2013_2014.pdf, (dostęp: 14.09.2016).

Tarnawa A., Węclawska D., Zadura-Lichota P., Zbierowski P. (2016), *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2015*, Warszawa, http://badania.parp.gov.pl/attachments/article/47866/Raport_GEM_Polska_2016.pdf, (dostęp: 12.09.2016).

Zagórska J. (2011). *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Administracyjno-prawne aspekty prowadzenia działalności gospodarczej*, PARP, Warszawa.

Żemigala M. (2007), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.