

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3)	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Agnieszka Sopińska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: asopin@wp.pl

PROFIL KLUCZOWYCH ZASOBÓW MŚP DZIAŁAJĄCYCH NA RYNKU POLSKIM I JEGO OCENA W ŚWIETLE BADAŃ

Streszczenie: Artykuł zawiera szczegółową charakterystykę profilu kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim, opracowaną na podstawie przeprowadzonych w 2013 roku badań na próbie 380 podmiotów. W ramach badań dokonano identyfikacji i oceny kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim. Mianem zasobów kluczowych określano zasoby najbardziej istotne (priorytetowe) z punktu widzenia funkcjonowania danego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: zasoby kluczowe, przedsiębiorstwa z sektora MŚP, elastyczność zasobów, dostępność zasobów, zastępowalność zasobów.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.46

1. Wstęp

Identyfikacja i ocena profilu kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim stanowiły element szerszych badań dotyczących zasobowych uwarunkowań wyborów strategicznych przedsiębiorstw, realizowanych pod kierunkiem A. Sopińskiej w latach 2012-2013¹. Mianem zasobów kluczowych określano w badaniach zasoby najbardziej istotne (priorytetowe) z punktu widzenia funkcjonowania danego przedsiębiorstwa.

Badania zrealizowano, opierając się na metodzie standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych przeprowadzonych telefonicznie ze wspomaganie komputerym (metoda CATI) we współpracy z zewnętrzną firmą „Indicator Centrum Badań Marketingowych” Sp. z o. o. Jako narzędzie badawcze zastosowano kwestionariusz ankiety. Sposób doboru próby badawczej był losowo-warstwowy, równoliczny. Próbę badawczą dobrano z trzech warstw: przedsiębiorstwa „mikro” zatrudniające do 9 pracowników; przedsiębiorstwa „małe” (od 10 do 49 pracowników); oraz

¹ A. Sopińska, W. Jakubowska, *Zasobowe uwarunkowania wyborów strategicznych przedsiębiorstw. Problem pozyskiwania i wykorzystania zasobów przez przedsiębiorstwa*, Raport z badań statutowych nr: 04/ KZiF/S/16/2013, SGH, Warszawa 2013, s. 1-64.

przedsiębiorstwa „średnie” zatrudniające od 50 do 249 pracowników. Operatem losowania była baza *Hoppenstedt & Bonnier* (HBI) aktualna na koniec 2010 roku, zawierająca informacje na temat podmiotów gospodarczych działających na terenie całej Polski. Zrealizowano 380 wywiadów. Współczynnik odpowiedzi wyniósł 0,93%. Respondentami w badaniu byli: właściciele (104 respondentów), prezesi lub wiceprezesi (109 respondentów), dyrektorzy generalni lub ich zastępcy (108 respondentów), dyrektorzy pionów/departamentów lub ich zastępcy (58 respondentów) oraz osoby upoważnione (1 respondent).

Omówienie uzyskanych wyników odnośnie do identyfikacji i oceny profilu kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim poprzedza krótka charakterystyka próby badawczej.

2. Charakterystyka próby badawczej

Próba badawcza liczyła 380 przedstawicieli MŚP, w tym: przedstawicieli z kategorii „mikroprzedsiębiorstwa” – 33,4%, z kategorii „małe przedsiębiorstwa” – 33,7%, a z kategorii „średnie przedsiębiorstwa” – 32,9% próby.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Kryterium:		Udział procentowy
Wielkość	Mikro (zatrudniające do 9 pracowników)	33,4
	Małe (zatrudniające od 10 do 49 pracowników)	33,7
	Średnie (zatrudniające od 50 do 249 pracowników)	32,9
Wiek	„Unijne” (powstałe po 2004 roku)	14,2
	„Okresu transformacji” (powstałe w latach 1989-2004)	19,5
	„Przed transformacją” (powstałe przed 1989 rokiem)	66,3
Branża	Produkcja	39,7
	Handel	33,4
	Usługi	20,5
	Administracja	6,4
Forma organizacyjno-prawna	Przedsiębiorstwo indywidualne	22,9
	Spółka cywilna	1,8
	Spółka jawna	1,3
	Spółka partnerska	0,3
	Spółka komandytowa	0,5
	Spółka akcyjna	7,9
	Spółka z o. o.	63,9
	Przedsiębiorstwo państwowe	1,3
Pochodzenie kapitału	Wyłącznie kapitał krajowy	72,4
	Wyłącznie kapitał zagraniczny	15,3
	Kapitał mieszany	12,2

Źródło: opracowanie własne, $N = 380$.

Przebadane podmioty były bardzo zróżnicowane pod względem branżowym. W wyniku 380 przeprowadzonych wywiadów uzyskano 325 różnych odpowiedzi co do rodzaju prowadzonej działalności, z czego działalność produkcyjną wskazało 39,7% respondentów, działalność handlową – 33,4%, działalność usługową – 20,5%, a administracyjną – 6,4%.

Wśród przebadanych respondentów dominowali przedstawiciele przedsiębiorstw z kapitałem krajowym (73%). Zaledwie 15,3% badanych pochodziło z podmiotów posiadających wyłącznie kapitał zagraniczny, a 12,4% z podmiotów o kapitale mieszanym.

Największy odsetek w przebadanej próbie stanowiły przedsiębiorstwa, które powstały „w okresie transformacji” (66,3%), czyli w latach 1989-2004. Tzw. podmioty unijne (powstałe po 2004 roku) stanowiły 14,2%, a przedsiębiorstwa powstałe przed transformacją, czyli przed rokiem 1989 – 19,5%.

Pod względem formy organizacyjno-prawnej próba badawcza nie wykazywała dużego zróżnicowania. Dominowały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, które stanowiły prawie 64% badanej próby. Drugą, dużą grupę stanowiły przedsiębiorstwa indywidualne – prawie 23% badanej próby (w większości z grupy „mikro”), a trzecią – spółki akcyjne – prawie 8% badanej próby. Pozostałe formy organizacyjno-prawne reprezentowane były w minimalnym zakresie. Zbiorczą charakterystykę próby badawczej prezentuje tab. 1.

3. Zasoby kluczowe MŚP działających na rynku polskim

W omawianych badaniach przyjęto założenie, że zasoby przedsiębiorstwa nie muszą być własnością danego podmiotu, wystarczy możliwość dostępu do nich. Zgodnie z takim podejściem zasoby przedsiębiorstwa zdefiniowano jako wszystko to, co podmiot posiada lub do czego ma dostęp, a co umożliwia stworzenie oraz wdrożenie strategii poprawiającej jego wyniki ekonomiczne. Ze względu na niejednorodny charakter zasobów i duże ich zróżnicowanie niezbędne stało się zaproponowanie określonej ich typologii². W przeprowadzonych badaniach przyjęto 14-elementową kategoryzację zasobów przedsiębiorstwa: zasoby finansowe; nowoczesna technologia; wiedza i umiejętności pracowników; relacje z partnerami biznesowymi; reputacja i wizerunek firmy; posiadanie silnych marek handlowych; dostęp do surowców; geograficzna lokalizacja działalności; rozwinięta infrastruktura badawcza; wysoki poziom informatyzacji; sprawny system zarządzania; budynki i budowle; środki transportu; maszyny i urządzenia. Autorce zależało, by zaproponowana kategoryzacja zasobów uwzględniała zasoby zarówno materialne, jak i niematerialne.

² Szeroki przegląd typologii zasobów zawarto w: A. Sopińska, *Pojęcie i typologia zasobów*, [w:] *Zasobowe uwarunkowania wyborów strategicznych przedsiębiorstw. Problem pozyskiwania i wykorzystania zasobów przez przedsiębiorstwa*, Raport z badań statutowych nr: 04/S/0031/12, SGH, Warszawa 2012, s. 16-32.

W celu identyfikacji zasobów kluczowych respondenci poproszeni zostali o ocenę poziomu istotności każdej z 14 kategorii zasobów na 5-stopniowej (gdzie: 1 oznaczało „zdecydowanie nieistotne” zasoby; 2 – „raczej istotne”; 3 – „ani nieistotne, ani istotne”; 4 – „raczej istotne”; a 5 – „zdecydowanie istotne”).

Przeprowadzone badania na próbie pozwoliły stwierdzić, iż kluczowymi zasobami w badanych podmiotach, i to niezależnie od ich wielkości, okazały się następujące kategorie zasobów: wiedza i umiejętności pracowników, sprawny system zarządzania, zasoby finansowe, reputacja i wizerunek firmy oraz relacje z partnerami biznesowymi. Łączny odsetek wskazań „zdecydowanie istotne” i „raczej istotne” dla powyższych kategorii zasobów był najwyższy. Warto zaznaczyć, że poza zasobami finansowymi wszystkie pozostałe cztery kategorie zasobów to zasoby o charakterze niematerialnym. Szczegółowy rozkład odpowiedzi dla każdej z kategorii zasobów prezentuje tab. 2.

Tabela 2. Ocena poziomu istotności poszczególnych kategorii zasobów przez MŚP

Nazwa zasobu	Procent wskazań (380 = 100%)				
	zdecydowanie nieistotne	raczej nieistotne	ani nieistotne, ani istotne	raczej istotne	zdecydowanie istotne
Zasoby finansowe	1,8	1,3	7,4	46,3	43,2
Nowoczesna technologia	3,7	5,0	17,1	37,4	36,8
Wiedza i umiejętności pracowników	0,8	0,8	4,5	60,0	33,9
Relacje z partnerami biznesowymi	1,3	2,9	6,8	52,9	36,1
Reputacja i wizerunek firmy	0,8	1,8	7,9	56,8	32,6
Posiadanie silnych marek handlowych	5,3	7,6	20,0	37,1	30,0
Dostęp do surowców	14,7	12,1	23,7	22,1	27,4
Geograficzna lokalizacja działalności	12,9	17,4	23,7	20,3	25,8
Rozwinięta infrastruktura badawcza	20,8	21,6	23,7	11,8	22,1
Wysoki poziom informatyzacji (IT)	5,3	9,7	23,9	25,3	35,8
Sprawny system zarządzania	0,3	0,8	7,4	53,9	37,6
Budynki i budowle	16,1	17,4	27,6	11,6	27,4
Środki transportu	19,2	22,4	19,7	18,2	20,5
Maszyny i urządzenia	11,8	10,5	18,2	31,3	28,2

Źródło: opracowanie własne, $n = 380$.

Dodatkowo w ostatnich kilku latach rola i znaczenie zasobów niematerialnych w przebadanych podmiotach zdecydowanie wzrosła, co może świadczyć o dużej świadomości co do niepewności otoczenia. Wzrost znaczenia szczególnie dotyczył

następujących kategorii zasobów niematerialnych: wiedza i umiejętności pracowników, sprawny system zarządzania, reputacja i wizerunek firmy oraz zasób w postaci nowoczesnej technologii.

Wyraźny spadek znaczenia odnotowano natomiast w następujących kategoriach zasobów: dostęp do surowców, geograficzna lokalizacja działalności, środki transportu, maszyny i urządzenia oraz infrastruktura badawcza. W przypadku pierwszych czterech kategorii zasobów spadek ten można uzasadnić dążeniem MŚP do zmiany profilu zasobów kluczowych i odejścia od profilu o dominującym znaczeniu zasobów materialnych do profilu opartego na zasobach niematerialnych. Natomiast spadek zasobu w postaci infrastruktury badawczej prawdopodobnie może wynikać z gorszej kondycji finansowej badanych podmiotów na skutek kryzysu makroekonomicznego.

Zmianę znaczenia każdej z kategorii zasobów w badanych MŚP w ciągu ostatnich kilku lat prezentuje tab. 3.

Tabela 3. Zmiana znaczenia poszczególnych kategorii zasobów w MŚP

Nazwa zasobu	Procent wskazań (380 = 100%)				
	zdecydowany spadek znaczenia	raczej spadek znaczenia	brak zmiany znaczenia	raczej wzrost znaczenia	zdecydowany wzrost znaczenia
Zasoby finansowe	1,6	3,2	41,8	28,4	25,0
Nowoczesna technologia	1,6	3,7	31,1	35,8	27,9
Wiedza i umiejętności pracowników	0,3	0,8	29,2	35,8	33,9
Relacje z partnerami biznesowymi	1,1	1,8	41,1	26,8	29,2
Reputacja i wizerunek firmy	0,5	1,3	36,3	31,3	30,5
Posiadanie silnych marek handlowych	4,5	5,3	46,8	22,9	20,5
Dostęp do surowców	8,4	7,1	57,6	14,5	12,4
Geograficzna lokalizacja działalności	6,3	8,4	65,8	11,1	8,4
Rozwinięta infrastruktura badawcza	6,8	8,4	62,6	11,8	10,3
Wysoki poziom informatyzacji (IT)	1,6	3,2	47,1	24,5	23,7
Sprawny system zarządzania	0,5	0,8	33,7	35,3	29,7
Budynki i budowle	7,1	7,1	60,5	13,9	11,3
Środki transportu	6,3	8,7	62,1	12,1	10,8
Maszyny i urządzenia	6,3	6,1	51,6	19,2	16,8

Źródło: opracowanie własne, $n = 380$.

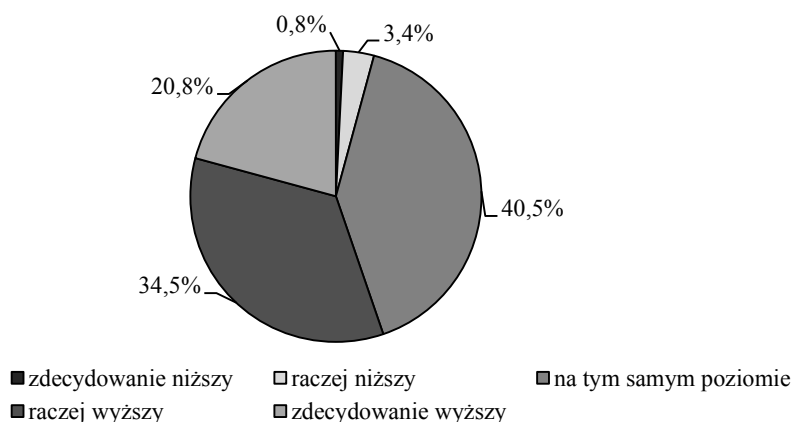
Identyfikacja kluczowych zasobów oraz analiza zmian ich znaczenia w ciągu ostatnich kilku lat pozwala postawić tezę, iż przebadane MŚP swój potencjał strategiczny budują na podstawie dwóch filarów zasobowych: filara zasobów finansowych i filara zasobów niematerialnych. Taki stan rzeczy gwarantuje przedsiębiorstwom z sektora MŚP maksymalną elastyczność działania, umożliwiając tym samym dostosowywanie się do zmiennych, trudnych do przewidzenia warunków otoczenia.

4. Ocena zasobów kluczowych MŚP działających na rynku polskim

Ocena kluczowych zasobów 380 MŚP działających na rynku polskim obejmowała dwa parametry:

- ocenę poziomu kluczowych zasobów MŚP w ujęciu ogólnym;
- ocenę wybranych cech kluczowych zasobów MŚP.

Opinia 380 respondentów na temat poziomu oceny kluczowych zasobów w swoich przedsiębiorstwach w ujęciu ogólnym była nad wyraz optymistyczna. Ponad połowa respondentów (55,3%) oceniła poziom kluczowych zasobów w swoich przedsiębiorstwach jako wyższy w stosunku do innych przedsiębiorstw z branży (34,5% jako „raczej wyższy”, a kolejne 20,8% jako „zdecydowanie wyższy”). Zaledwie 4,4% z przebadanych było zdania, że poziom kluczowych zasobów ich przedsiębiorstw w stosunku do innych przedsiębiorstw z branży jest niższy („raczej niższy” lub „zdecydowanie niższy”). Samoocenę poziomu kluczowych zasobów badanych MŚP prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Samoocena poziomu kluczowych zasobów badanych MŚP w ujęciu ogólnym

Źródło: opracowanie własne, $n = 380$.

Warto zaznaczyć, że najwyższą ocenę poziomu kluczowych zasobów w ujęciu ogólnym prezentowali respondenci z kategorii przedsiębiorstw „średnie”. Aż 59,2%

z nich uznało, że poziom kluczowych zasobów w ich przedsiębiorstwach jest wyższy („raczej wyższy” i „zdecydowanie wyższy”) w stosunku do innych przedsiębiorstw z branży, podczas gdy powyższy wskaźnik dla respondentów z kategorii przedsiębiorstw „mikro” wynosił 55,1%, a z kategorii „małe” tylko 51,6%.

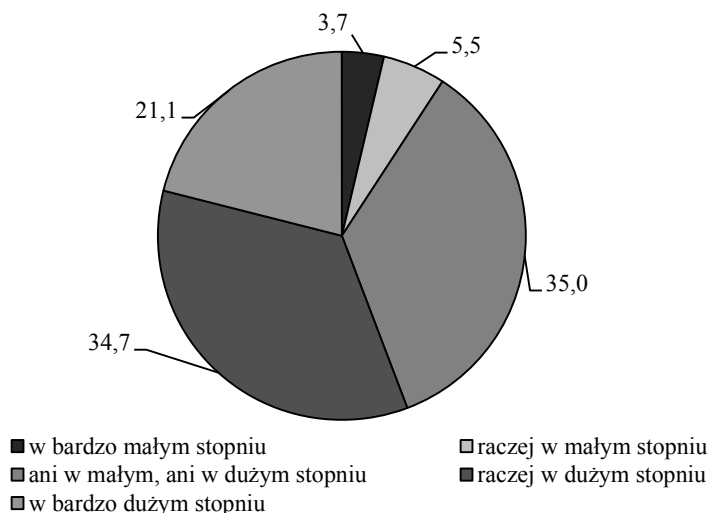
W dalszej części badań ocenie poddano wybrane cechy kluczowych zasobów MŚP. Zgadając się z poglądami J. Barneya, który uważa, iż zasoby powinny charakteryzować się określonymi cechami, by móc stanowić potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa³, szczegółowej ocenie poddano trzy cechy zasobów:

1) elastyczność zasobów, rozumianą jako możliwość ich wielorakiego zastosowania i wykorzystania;

2) dostępność zasobów, rozumianą jako rzadkość ich występowania i unikatowość;

3) zastępowalność zasobów, rozumianą łącznie jako możliwość ich imitacji i zastąpienia innymi rodzajami zasobów.

Ocena każdej z cech odnosiła się jedynie do zasobów wcześniej uznanych za kluczowe dla funkcjonowania MŚP. Respondenci mieli za zadanie ocenić, na ile ich kluczowe zasoby spełniają poszczególne cechy, czyli na ile są elastyczne, dostępne oraz zastępowalne? Poziom spełnienia danej cechy dokonywany był w skali 5-stopniowej.

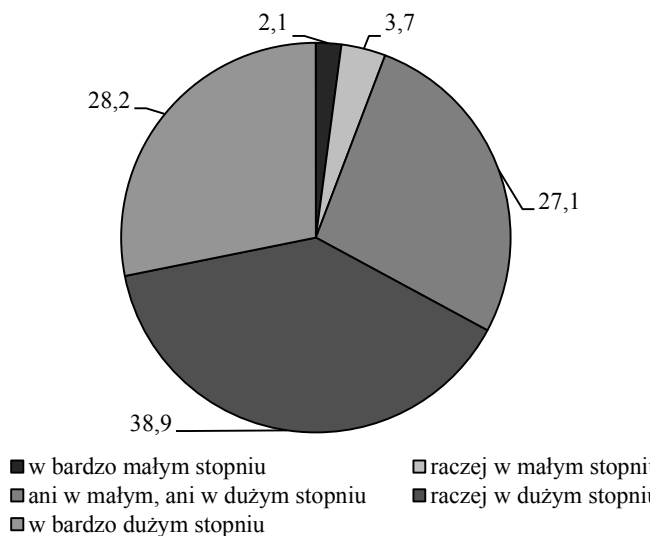


Rys. 2. Stopień elastyczności kluczowych zasobów MŚP

Źródło: opracowanie własne, $n = 380$.

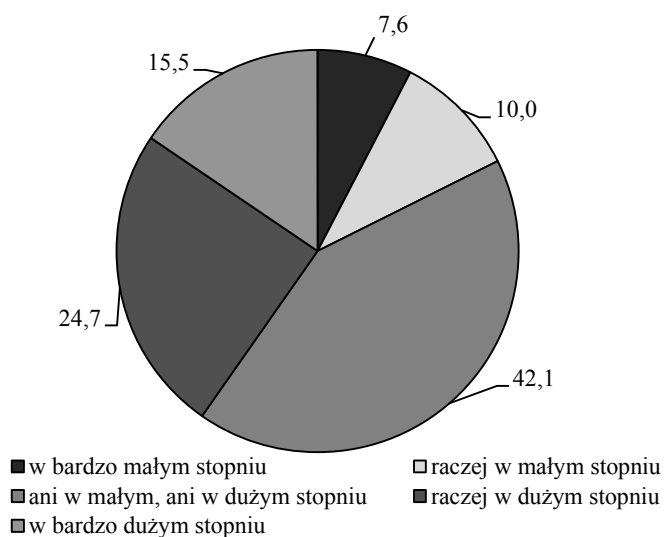
³ J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 1991, vol. 12, s. 105-106.

W opinii przebadanych respondentów stopień elastyczności kluczowych zasobów ich przedsiębiorstw był wysoki, co nie było żadnym zaskoczeniem, biorąc pod uwagę charakter zasobów uznanych za kluczowe (zasobów finansowych i zasobów



Rys. 3. Stopień dostępności kluczowych zasobów MŚP

Źródło: opracowanie własne, $n = 380$.



Rys. 4. Stopień zastępowalności kluczowych zasobów MŚP

Źródło: opracowanie własne, $n = 380$.

niematerialnych). Jedynie 9,2% respondentów oceniło stopień elastyczności kluczowych zasobów swoich przedsiębiorstw jako niski (rys. 2).

Tak wysoka ocena elastyczności kluczowych zasobów nie oznaczała jednak, iż są to zasoby rzadkie i unikatowe. Pamiętając o tym, że zasoby strategiczne powinny spełniać warunek rzadkości i unikatowości, stopień ich dostępności powinien być bardzo ograniczony. Tymczasem 2/3 przebadanych respondentów oceniło stopień dostępności kluczowych zasobów w swoich przedsiębiorstwach jako duży lub bardzo duży. W takiej sytuacji trudno mówić o rzadkości i unikatowości zasobów. Każdy inny podmiot może w dowolnej chwili pozyskać podobne zasoby (rys. 3).

O niskim poziomie unikatowości kluczowych zasobów w przebadanych MŚP może też świadczyć duża ich zastępowalność. Łącznie aż 40,2% respondentów przyznało, że stopień zastępowalności ich zasobów kluczowych jest wysoki (24,7%) lub bardzo wysoki (15,5%), a kolejne 42,1% uznało go za przeciętny (rys. 4).

5. Zakończenie

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, iż profil zasobów kluczowych przebadanych 380 MŚP działających na terenie Polski wykazuje istotne cechy wspólne:

- Po pierwsze – niezależnie od wielkości podmiotu kluczowymi zasobami okazały się następujące dwie kategorie zasobów: zasoby finansowe i zasoby niematerialne, w tym w szczególności: wiedza i umiejętności pracowników, sprawny system zarządzania, zasoby finansowe, reputacja i wizerunek firmy oraz relacje z partnerami biznesowymi.
- Po drugie – wyraźnie widać dalszy wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w profilu zasobów kluczowych, szczególnie: wiedzy i umiejętności pracowników, sprawnego systemu zarządzania, reputacji i wizerunku firmy oraz zasobów w postaci nowoczesnej technologii.
- Po trzecie – profil zasobów kluczowych analizowanych pomiotów charakteryzuje się dużą elastycznością.
- Po czwarte – zasoby kluczowe badanych MŚP nie wykazują cechy unikatowości. Ich stopień dostępności i zastępowalności jest stosunkowo wysoki.

Powyższe spostrzeżenia pozwalają postawić dość kontrowersyjną tezę, iż przede wszystkim elastyczność zasobów, a nie ich unikatowość (rozumiana jako niski poziom ich dostępności i zastępowalności) jest głównym warunkiem długotrwałego rozwoju przebadanych MŚP działających na rynku polskim. Bowiem aż 2/3 z 380 przebadanych podmiotów prowadziło ponad 25 lat swoją działalność. Teza ta zdecydowanie wymaga weryfikacji w postaci ukierunkowanych szczegółowych badań empirycznych w tym zakresie.

Literatura

- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 1991, vol. 12.
- Sopińska A., Jakubowska W., *Zasobowe uwarunkowania wyborów strategicznych przedsiębiorstw. Problem pozyskiwania i wykorzystania zasobów przez przedsiębiorstwa*”, Raport z badań statutowych KZiF/S/16/2013, SGH, Warszawa 2013.
- Sopińska A., *Pojęcie i typologia zasobów*, [w:] *Zasobowe uwarunkowania wyborów strategicznych przedsiębiorstw. Problem pozyskiwania i wykorzystania zasobów przez przedsiębiorstwa*, Raport z badań statutowych nr: 04/S/0031/12, SGH, Warszawa 2012.

THE PROFILE OF KEY RESOURCES OF SME OPERATING ON THE POLISH MARKET AND ITS EVALUATION IN THE LIGHT OF RESEARCH

Summary: The article comprises a detailed description of the profile of key resources of SME operating on the Polish market, developed on the basis of research carried out on the sample of 380 entities in 2013. As a part of the research, key resources of SME operating on the Polish market were identified and evaluated. The term “key resources” means resources that are most significant (priority resources) from the point of view of functioning of a given enterprise.

Keywords: key resources, enterprises from the SME sector, resources flexibility, resources availability, resources replaceability.