

Stefan Lachiewicz*

Agnieszka Zakrzewska - Bielawska**

Formy i ograniczenia dyfuzji metod i technik zarządzania z dużych przedsiębiorstw do firm z sektora MSP

1. Wprowadzenie

Sprawne funkcjonowanie oraz rozwój wielu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wymaga bardziej nowoczesnego i kompetentnego zarządzania. Przedsiębiorstwa te posiadają bowiem często już odpowiednie wyposażenie techniczne i kapitałowe, ale cechuje je w wielu przypadkach niesprawny system zarządzania. Brak strategii rozwoju i systemu planowania, błędy w polityce rynkowej i finansowej, zły dobór personelu i niesprawne systemy nadzoru to tylko przykłady niskiej sprawności zarządzania.

Jednym ze skutecznych rozwiązań – obok rozwoju kompetencji i udziału w szkoleniach kadry właścicielskiej i menedżerskiej firm z sektora MSP – może być w tej sytuacji dyfuzja metod i technik zarządzania z dużych przedsiębiorstw. Rozwój wiedzy i praktyki zarządzania był przez wiele dziesięcioleci związany z dużymi organizacjami gospodarczymi. W działalności takich firm istnieje bowiem większe zapotrzebowanie na nowoczesne zarządzanie z uwagi na dużą skalę stanowisk i procesów menedżerskich oraz to, że wszelkie innowacje i usprawnienia w sferze zarządzania przynoszą zwielokrotnione skutki. W warunkach dużych korporacji znalazły zastosowanie rozwiązania związane z takimi koncepcjami, jak outsourcing, lean management, zarządzanie jakością i inne. Z drugiej strony małe przedsiębiorstwa mogą być także pewnym „poligonem doświadczalnym” przed wprowadzeniem w życie określonych metod i technik zarządzania na dużą skalę w większych organizacjach.

Przez dyfuzję metod i technik zarządzania z dużych przedsiębiorstw do firm z sektora MSP należy rozumieć proces racjonalnego przenoszenia i adaptacji sprawdzonych

* Prof. dr hab., Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, eslach@wp.pl

** Prof. PŁ dr hab. inż., Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl

w warunkach dużej organizacji metod i technik zarządzania na grunt firm małej i średniej wielkości. Nie jest to proces łatwy z uwagi na odmiennosc cech i zasad działania małych i średnich przedsiębiorstw oraz występowanie szeregu barier o charakterze formalno – prawnym, kulturowym i ekonomicznym. Z drugiej jednak strony może on stworzyć wiele nowych możliwości i szans rozwojowych dla małego przedsiębiorstwa.

Celem opracowania jest więc określenie podstawowych możliwości i barier przenoszenia metod i technik zarządzania z dużych organizacji gospodarczych do małych i średnich przedsiębiorstw. Cel ten realizowano wykorzystując wyniki badań prowadzonych w sektorze MSP w ramach działalności naukowo – badawczej Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

2. Potrzeby małych i średnich przedsiębiorstw w sferze profesjonalnych metod i technik zarządzania

Dynamiczny wzrost liczebności oraz rangi sektora MSP w ostatnim 25-leciu wiązał się przede wszystkim z transformacją polskiej gospodarki i z wprowadzeniem korzystnych regulacji prawnych, umożliwiających zakładanie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Znacząca grupa osób tworzących te firmy to ludzie dobrze wykształceni i przedsiębiorczy, dla których prowadzenie własnego biznesu jest spełnieniem ich planów zawodowych oraz szans na samorealizację wcześniejszych pomysłów. Część spośród nich to osoby, które musiały odejść z dużych przedsiębiorstw w wyniku procesów restrukturyzacyjnych i znacznej redukcji zatrudnienia. Byli to często wyspecjalizowani w wąskich dziedzinach pracownicy z zawodów robotniczych i inżynierijno technicznych czy administracyjno – biurowych nie posiadający z reguły określonych kompetencji menedżerskich. Duży udział stanowią też w zbiorowości właścicieli i menedżerów firm z sektora MSP osoby, będące sukcesorami wcześniej utworzonych przedsiębiorstw rodzinnych. Zdobywały więc one doświadczenie biznesowe poprzez obserwację sposobu zarządzania stosowanego przez ich rodziców czy dziadków.

Badania przeprowadzone przez Ośrodek Demoskop przy końcu XX wieku, a więc po około 10 latach transformacji polityczno – gospodarczej w Polsce wykazały, że najliczniejszą grupę wśród przedsiębiorców z sektora MSP stanowiły osoby w wieku 35 – 44 lat, posiadający wykształcenie niewiele wyższe od średniej dla ogółu pracujących (12 klas, przy średniej ogólnej 11,4 klasy). Wykształcenie wyższe posiadało wówczas 17% przedsiębiorców a 4% tylko wykształcenie podstawowe. Prawie połowa spośród nich pracowała wcześniej w zawodach robotniczych i rzemieślniczych, a 14% odziedziczyło firmy od rodziców [Raport o stanie... 2000, s. 89 i dalsze].

Wyniki te pokazują początki rodzenia się małego i średniego biznesu w Polsce, które charakteryzowały się napływem ludzi z bardzo różnych środowisk zawodowych i nie posiadających często odpowiednich kompetencji z zakresu metod i technik zarządzania, marketingu czy finansów firmy. Wprawdzie w ostatnich 15 latach nastąpiła poprawa wykształcenia przedsiębiorców i menedżerów z sektora MSP, szczególnie w segmencie średnich firm (ponad połowa z nich posiada już wykształcenie wyższe a ok. 80% ukończyło dodatkowe kursy i szkolenia związane z zarządzaniem firmą), to jednak problem w dużej części pozostał. Wynika on także z faktu, że ponad 90% firm z sektora MSP to mikroprzedsiębiorstwa, w których te możliwości szkoleń i rozwoju kompetencji menedżerskich są bardzo ograniczone.

Do negatywnych przejawów niskiego poziomu zarządzania firmami z sektora MSP należy zaliczyć podejmowanie zbyt ryzykownych inwestycji, brak umiejętności pozyskiwania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych, złą politykę marketingową czy też niewłaściwe prowadzenie dokumentacji księgowej i pracowniczej. Kumulacja tych nieprawidłowości w zarządzaniu prowadzi dość często do kryzysów w takich przedsiębiorstwach a następnie do ich upadku i likwidacji.

Wykorzystanie profesjonalnych metod i technik zarządzania jakością i projektami, controllingu, motywowania personelu i z innych obszarów może więc ograniczać te negatywne zjawiska oraz zmniejszać ryzyko bankructwa małej firmy.

Drugim ważnym powodem uzasadniającym potrzebę szerszego wykorzystania takich metod i technik jest pewna specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Ta specyfika wyrażająca się w określonej odmienności cech, wielkości i relacji wewnętrznych może stanowić pewną barierę w zbyt automatycznym przenoszeniu takich rozwiązań z dużych przedsiębiorstw oraz wskazywać na potrzebę ich adaptacji do warunków małej firmy.

Odnosząc się do tej kwestii można wskazać na występowanie różnych stanowisk w zakresie podobieństw i różnic w procesie zarządzania małym i dużym przedsiębiorstwem. Z jednej strony spotyka się stwierdzenie mówiące, że jest „jedno zarządzanie” i niezależnie od tego czy dany menedżer kieruje fabryką, bankiem lub szpitalem, czy też firmą małej wielkości to zasady i metody zarządzania są jednakowe. A więc koszty zawsze oznaczają to samo, przychody i zyski mają podobne źródła a sprawność zarządzania może być oceniona przy pomocy podobnych wskaźników. W innych wypowiedziach wskazuje się jednak, że są mniej lub bardziej wyraźne różnice pomiędzy zarządzaniem dużym i małym przedsiębiorstwem. Różna jest skala działalności, mniejsze zasoby kadrowe oraz potrzeba większej samodzielności menedżerów w małych firmach, chociażby z uwagi na brak działów funkcjonalnych.

W tabeli 1 przedstawiono porównanie cech zarządzania dużym przedsiębiorstwem i firmą z sektora MSP.

Tabela 1. Dominujące cechy zarządzania dużym przedsiębiorstwem oraz firmą z sektora MSP

Cechy	Duże przedsiębiorstwo	Przedsiębiorstwo z sektora MSP
Planowanie działalności	Prowadzą wyodrębnione działy i sztaby specjalistów	Skoncentrowane na szczeblu naczelnego szefa i w większym stopniu oparte na intuicji
Struktura organizacyjna	Zróznicowana, wieloszczeblowa,	Prosta, pozbawiona wyraźnej hierarchii
System informacyjny	Rozbudowany, przebiegający wielokierunkowo i sformalizowany	Bezpośredni, mało sformalizowany, i skupiony wokół szefa
Podjęcie i delegowanie decyzji	Duża ranga zespołowego decydowania oraz znaczna partycypacja niższych szczebli	Decydujące znaczenie naczelnego kierownictwa i mniejszy udział personelu
Stopień formalizacji i elastyczności działania	Duża skala formalizacji i działalność na skalę seryjną lub masową	Niski poziom formalizacji, wysoka elastyczność w realizacji produktu
System doboru pracowników	Częsta wymiana kadry, selekcja w oparciu o szeroką rekrutację i wykorzystanie doradców personalnych	Mała skala przyjęć, dobór oparty o rekomendację pracowników oraz członków rodziny
Motywowanie personelu	Rozbudowany system motywacyjny, duży udział premii oraz świadczeń pozapłacowych	Dominacja wynagrodzeń zasadniczych, silna integracja z firmą i dobre stosunki międzyludzkie
Zasięg działania i udział w rynku	Co najmniej ogólnokrajowy, znaczący udział w rynku	Przeważnie lokalny, mały udział w rynku
Pozycja na rynku zaopatrzeniowym	Znacząca, w oparciu o długoterminowe umowy z dostawcami	Słaba, dostawy w oparciu o zamówienia indywidualne
Rynek zbytu	Odbiorcy hurtowi i inni realizujący duże zamówienia	Nastawiony na jednostkowe i małoseryjne produkty
Dostęp do kapitału	Dość swobodny, wykorzystujący różne źródła finansowania ze wewnętrznego	Ograniczony, nastawiony na zasoby finansowe własne lub członków rodziny
Charakter rozwoju	Inwestycje długoterminowe o wysokim poziomie nakładów	Nisko kapitałochłonny rozwój, krótki okres realizacji inwestycji

Źródło: [Poznańska, Schulte – Zurhausen 1994] oraz [Lachiewicz 2011, s. 89 – 90]

Mniejsza skala działalności oraz ograniczoność zasobów i odmienne uwarunkowania rynkowe określają pewną specyfikę zarządzania małą firmą. Z drugiej jednak strony metody i techniki zarządzania, sposoby formułowania i realizacji celów oraz zasady socjotechniki kierowniczej (np. prowadzenie negocjacji) są zbliżone. Przeniesienie ich z dużego przedsiębiorstwa do firmy z sektora MSP wymaga tylko pewnych dostosowań i ukierunkowania na działalność bardziej samodzielnej.

Reasumując tę część rozważań należy więc stwierdzić, że potrzeby firm z sektora MSP w zakresie profesjonalnych metod i technik zarządzania są znaczące i dotyczą przede wszystkim zwiększenia fachowości w procesach związanych z zarządzaniem strategicznym, wprowadzania zmian w sferze produktów i działań marketingowych oraz usprawnień w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

3. Możliwości i bariery dyfuzji metod i technik zarządzania z dużych przedsiębiorstw

Przemieszczanie różnorodnych zasobów pomiędzy organizacjami lub wewnątrz danej organizacji jest zjawiskiem powszechnym we współczesnej gospodarce czy szerzej w ramach społeczeństwa. Może ono posiadać charakter kontraktowy (handlowy) czy też pozakontraktowy np. rozprzestrzeniania się wiedzy, idei czy innowacji.

Dla opisu tego zjawiska przyjmuje się takie określenia, jak: alokacja, transfer czy dyfuzja zasobów [Jędrych 2008, s. 141]. W ramach tego opracowania użyto terminu dyfuzja metod i technik zarządzania, rozumiejąc przez to proces racjonalnego przeniesienia i adaptacji sprawdzonych w warunkach dużych organizacji metod i technik zarządzania na grunt firm małej i średniej wielkości. Chodzi tu więc nie tylko o proste przemieszczanie wiedzy i doświadczeń praktycznych z jednych przedsiębiorstw do drugich, ale o dyfuzję na zasadzie pewnej konwersji czyli przekształcenie i adaptacji określonych rozwiązań do warunków firm mniejszej wielkości.

Teoria oraz praktyka zarządzania znają wiele różnorodnych metod i technik, które usprawniają proces zarządzania. Były one tworzone oraz wypróbowywane najczęściej w warunkach dużych organizacji przemysłowych, w których powstawało zapotrzebowanie na takie rozwiązania.

K. Zimmewicz [2009, s. 11 i dalsze] wyodrębnia 10 obszarów dotyczących koncepcji i metod zarządzania, rozpoczynając od benchmarkingu poprzez outsourcing i time based management a na metodyce sieciowej i technikach komercjalizacji produk-

tów zarządzania kończąc. J. Czekaj [2013, s. 57 i dalsze] pisząc o metodach organizatorskich w doskonaleniu systemu zarządzania wyodrębnia następujące grupy metod:

- doskonalenia struktury organizacyjnej,
- doskonalenia zarządzania informacją,
- wartościowania i taryfikacji pracy,
- związane z koncepcją performance management.

Z kolei K. Szymańska [2015, s. 28 – 33] podaje kilka podziałów metod zarządzania, do których można zaliczyć m.in. klasyfikację ze względu na rolę odgrywaną w organizacji, na kryterium płaszczyzny relacji (makrootoczenie, sektor i wewnątrz organizacji), na funkcję zarządzania, stopień uniwersalności oraz ukierunkowanie na zasoby (rzeczowe, ludzkie, finansowe i informacyjne). Ostateczny wybór szczegółowy omawianych metod i technik obejmuje 22 kategorie, w tym między innymi controlling, lean management, macierz Mc Kinsey'a, metoda Six Sigma i inne.

Nie wnikając głębiej w te klasyfikacje można więc stwierdzić, że występuje tu duży wybór szczegółowych metod i technik zarządzania, a problem sprowadza się w praktyce do odpowiedzi na pytanie o to, jak zapewnić sprawną ich dyfuzję do konkretnych małych i średnich przedsiębiorstw.

Odpowiedź na to pytanie wiąże się ze wskazaniem różnych możliwości takiej dyfuzji, do których przede wszystkim należy zaliczyć:

- dyfuzję poprzez współpracę w ramach łańcucha dostaw,
- dyfuzję poprzez współdziałanie outsourcingowe,
- dyfuzję poprzez uczestnictwo w strukturach sieciowych,
- dyfuzję poprzez struktury oparte na zależnościach kapitałowych (holding, koncern, konsorcjum),
- dyfuzję poprzez formy koopetycyjne (np. alianse strategiczne).

Koncentrując się tylko na wybranych problemach można stwierdzić, że występowanie małego przedsiębiorstwa jako elementu łańcucha dostaw czyli na przykład dostawcy materiałów, części i surowców do dużej firmy produkcyjnej, czy też w charakterze firmy dystrybucyjnej sprzedającej produkty dużego przedsiębiorstwa dla finalnych odbiorców, stwarza wiele możliwości kontaktów sprzyjających obserwacji systemu zarządzania. Może to w efekcie pozwolić na przejmowanie na zasadzie benchmarkingu, szkoleń czy też ujednolicania systemów zarządzania określonych metod i technik stosowanych w dużych przedsiębiorstwach. Podobne możliwości stwarza współpraca outsourcingowa. Małe i średnie przedsiębiorstwa występują tu często jako outsourcingobiorcy, czyli firmy realizujące określone usługi lub poddostawy w ramach umowy outsourcingowej. Współpraca tego typu daje również liczne okazje do analizowania metod

i technik zarządzania stosowanych w dużych przedsiębiorstwach i ich dyfuzji do własnego systemu kierowania.

Szczególnie podkreśla się w ostatnim okresie rolę struktur sieciowych w procesie dyfuzji wiedzy, w tym rozwiązań związanych z zarządzaniem. W literaturze i w działalności praktycznej wyróżnia się wiele odmian organizacji sieciowych, począwszy od podziału na sieci zdominowane i sieci partnerskie. M. Castells [2008, s. 195] wyodrębnił sieci dostawców, producentów i klientów oraz koalicje standardu i sieci kooperacji technologicznej. Ważną rolę pełnią także sieci oparte o ideę klastrów oraz sieci oparte na marce (np. sieci franczyzowe).

Niezależnie od typu sieci, sprawna dyfuzja wiedzy w organizacjach sieciowych jest ich podstawowym atutem. Możliwość uczenia się od partnerów w sieci, przyspieszona adaptacja do wymagań rynku oraz pomoc w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych to najczęściej podkreślane korzyści przez małe i średnie firmy uczestniczące w strukturach sieciowych.

Procesowi dyfuzji wiedzy o zarządzaniu sprzyjają także formy działalności gospodarczej oparte na zależnościach kapitałowych. Holdingi, koncerny czy konsorcja funkcjonują na zasadzie synergii i równomierny rozwój poszczególnych spółek zależnych czy filii warunkuje rozwój całej organizacji o charakterze wielopodmiotowym. Stąd też na przykład w holdingu zarząd spółki dominującej sprzyja z reguły dyfuzji sprawdzonych metod i technik zarządzania do mniejszych spółek zależnych.

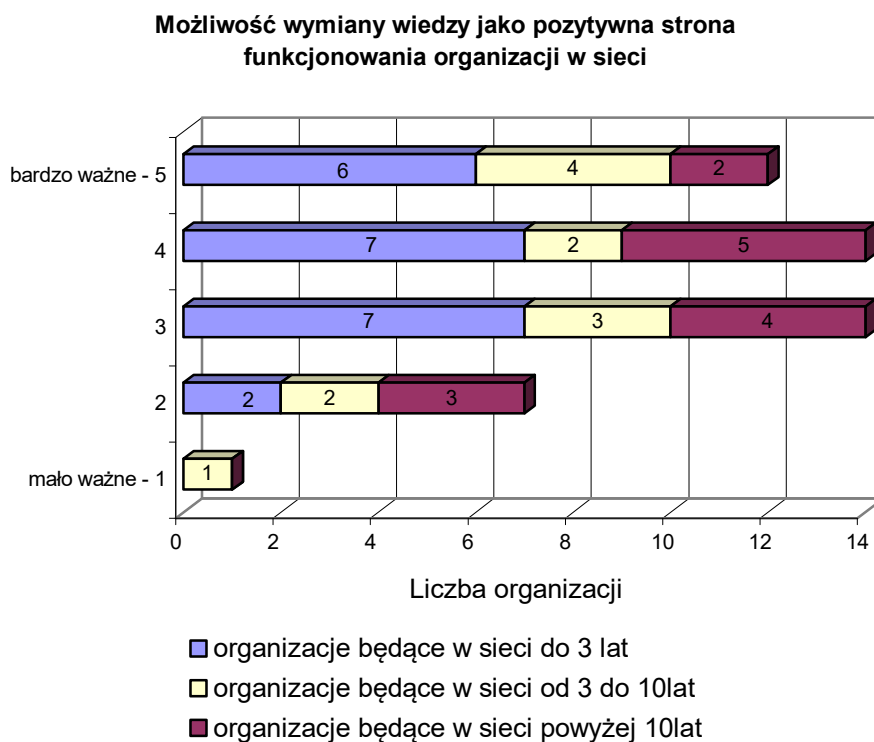
Szerokie możliwości takiej dyfuzji stwarzają także różnorodne typy relacji kooperacyjnych, zarówno o prostym, jak i złożonym charakterze. Ważnym motywem podjęcia kooperacji jest możliwość dostępu do cennych zasobów wiedzy, w tym rozwiązań o charakterze menedżerskim i organizacyjnym [Czakoń 2014, s. 65 i dalsze].

Ten krótki przegląd możliwości dyfuzji metod i technik zarządzania z dużych organizacji do firm z sektora MSP znajduje także liczne potwierdzenia empiryczne. W trakcie badań przeprowadzonych w grupie 50 organizacji na terenie Polski Centralnej¹ okazało się, że formą szczególnie sprzyjającą dyfuzji wiedzy do małych i średnich firm są struktury sieciowe. W badanej grupie organizacji wyodrębniono cztery kategorie. Były to sieci oparte na marce (46%), na współpracy biznes – nauka (16%), sieci tworzone w formie izb i stowarzyszeń gospodarczych (28%) oraz w oparciu o ideę klastringu (10%).

¹ Badania te przeprowadził zespół pracowników Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej w składzie: S. Lachiewicz (kierownik), A. Pietras, P. Pietras i J. Wasielec – Jaroszewicz. Były one zrealizowane w latach 2007 – 2008 w ramach projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Ranga procesu dyfuzji wiedzy była bardzo ceniona wśród badanych partnerów sieci. Możliwość wymiany sprawdzonych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, pomoc w pozyskiwaniu informacji oraz organizowanie wspólnych szkoleń, spotkań biznesowych i kursokonferencji została wskazana wśród najbardziej istotnych korzyści przynależności do struktur sieciowych (96% wskazań). Duże znaczenie tej korzyści dostrzegają przede wszystkim firmy uczestniczące w sieciach opartych na współpracy biznes – nauka (małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w sieciach z centrami transferu technologii, z parkami technologicznymi i inkubatorami przedsiębiorczości) oraz na zasadzie klasteringu (małe i średnie firmy uczestniczące w klastrach sektorowych np. klaster tekstylny).

Znaczącą rolę tego typu dyfuzji wiedzy dostrzegają także firmy o krótkim okresie działalności. Zależność tę przedstawiono na rysunku nr 1.



Rysunek 1. Możliwości wymiany wiedzy a okres funkcjonowania w sieci

Źródło: [Lachiewicz i Pietras 2008, s. 174].

Przedsiębiorstwa, które niedawno powstały i mają krótki okres funkcjonowania w strukturze sieciowej posiadają słabsze zasoby wiedzy, a kierujący nimi menedżerowie nie mają większego doświadczenia w biznesie. Dlatego też, pomysły, rozwiązania i kompetencje wypracowane wcześniej w większej strukturze sieciowej są im bardzo przydatne w początkowej fazie cyklu życia przedsiębiorstwa.

Transfer wiedzy i doświadczeń praktycznych z zakresu nowoczesnych metod i technik zarządzania do małych i średnich przedsiębiorstw napotyka także na wiele barier, właściwych dla różnych procesów o charakterze alokacyjnym czy też opartych na koncepcji benchmarkingu. Duże organizacje gospodarcze traktują często te rozwiązania jako zasób rzadki, związany z wysokimi kosztami (np. honoraria dla konsultantów czy firm doradczych), obawiają się, że zostaną one przejęte przez konkurentów lub też będą niewłaściwie zastosowane w przedsiębiorstwach, które je adaptują u siebie. Obawa przed transferem tajemnic biznesowych do otoczenia i brak zaufania do właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw często więc blokują proces dyfuzji.

Powyższy problem został także podjęty w trakcie badań nad przedsiębiorczością technologiczną, które były prowadzone w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej w latach 2012 – 2013². Były to badania zrealizowane w grupie 300 firm z sektora MSP w województwie łódzkim przy pomocy metody ankietowej. Około 67% spośród nich należało do przedsiębiorstw małej wielkości (10 – 49 zatrudnionych) a pozostałe to przedsiębiorstwa średnie o zatrudnieniu 50 – 249 pracowników. Wśród wielu pytań zadanych respondentom wystąpiły też takie, które dotyczyły dyfuzji wiedzy z otoczenia do badanych firm.

Do najczęściej podawanych barier dyfuzji nowoczesnych rozwiązań o charakterze techniczno – technologicznym oraz organizacyjno – menedżerskim zaliczono brak czasu i pracowników wyszukujących odpowiednie informacje w warunkach działalności małych i średnich przedsiębiorstw (42% wskazań) oraz wysokie koszty pozyskania takiej wiedzy (31% wskazań) [Flaszewska i in. 2013, s. 150 – 158]. Na dalszych miejscach znalazły się takie ograniczenia, jak:

- trudności w dotarciu do firm oraz instytucji dysponujących takimi rozwiązaniami,
- brak środków finansowych na te cele,
- niechęć kadry kierowniczej i pracowników małych firm oraz brak zapotrzebowania na taką wiedzę,
- niski poziom konkurencyjności w sektorze i brak presji ze strony klientów,
- dezinformacja zniechęcająca do działania oraz zbyt skomplikowane procedury pozyskiwania nowej wiedzy.

Wprowadzie wskazane wyżej bariery dotyczyły pozyskiwania nowych rozwiązań i metod działania z różnych organizacji funkcjonujących w otoczeniu sektora MSP (w tym jednostki naukowe, instytucje wsparcia, parki naukowe itd.), to jednak przede

² Badania przeprowadził zespół w składzie: S. Flaszewska, M. Kurowska, S. Lachiewicz (kierownik), M. Matejun, S. Mosińska, K. Szymańska i A. Walecka w ramach projektu badawczego nr N N115364839.

wszystkim zwracano uwagę na relacje z innymi firmami, a zwłaszcza z partnerami biznesowymi.

Można więc stwierdzić z uwzględnieniem powyższego zastrzeżenia, że pojawiają się one w określonym stopniu także w procesie dyfuzji metod i technik zarządzania z dużych przedsiębiorstw do firm z sektora MSP.

4. Podsumowanie

Podane w opracowaniu przykłady możliwości i korzyści pokazują generalnie duże znaczenie procesu dyfuzji metod i technik zarządzania z dużych przedsiębiorstw do firm z sektora MSP. Szczególnie należy je dostrzegać w usprawnianiu procesu zarządzania i zapewnieniu szans rozwojowych dla małych i średnich przedsiębiorstw, zwłaszcza tych, które znajdują się w początkowej fazie cyklu życia.

Oddziaływanie przedstawionych w końcowej części artykułu barier można eliminować lub ograniczać poprzez procesy szkoleniowe oraz budowanie korzystnego nastawienia menedżerów i pracowników do potrzeby stosowania różnorodnych form profesjonalnego zarządzania.

Bibliografia

Castells M. [2008], *Spoleczeństwo w sieci*, PWN, Warszawa.

Czakon W. [2014], *Koopetycja w rozwoju high – tech*, w: *Koopetycja w rozwoju high – tech. Determinanty i dynamika*, Zakrzewska – Bielawska A. (red.), Placet, Warszawa.

Czekaj J. [2013], *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, Wydawnictwo WNT, Warszawa

Flaszewska S., Mosińska S., Szymańska K., Walecka A. [2013], *Czynniki rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w badanych przedsiębiorstwach*, w: *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach*, Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (red.), Wydawnictwo WNT, Warszawa.

Jędrych E. [2008], *Dyfuzja innowacji personalnych w organizacjach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Lachiewicz S., Pietras A. [2008], *Obszar działalności, struktura i skutki funkcjonowania badanych organizacji sieciowych*, w: *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Lachiewicz S. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

- Lachiewicz S. [2011], *Możliwości i uwarunkowania transferu menedżerów pomiędzy sektorem dużych przedsiębiorstw a sektorem MSP*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Lachiewicz S., Szymańska K., Walecka A. (red.). Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Poznańska K, Schulte – Zurhausen M [1994], *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 2.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1998 – 1999* [2000], Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa.
- Szymańska K. [2015], *Wprowadzenie do metod i technik zarządzania*, w: *Kompendium metod i technik zarządzania*, Szymańska K. (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business Warszawa.
- Zimniewicz K. [2009], *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa.

Forms and limitations of management methods and techniques diffusion from big enterprises into the SMEs

The article tackles with the issue of possibilities and conditioning of management methods and techniques transfer and adaptation from big corporations into small and medium – sized enterprises. It has been found out, based on presented analyses and research results, that this solution has a great amount of advantages such as an increased level of professionalism in small businesses. Some limitations of that diffusion were also taken into consideration. They are the result of limited staff, time and capital resources in small – sized enterprises.