ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS
FOLIA OECONOMICA 261, 2011

*Edward Stawasz*[*], *Jarosław Ropęga*[**]

# WYBRANE UWARUNKOWANIA ROZWOJU FIRM SEKTORA MSP

## 1. WPROWADZENIE

W dzisiejszych czasach coraz większego znaczenia nabierają procesy budowania sieci współpracy pomiędzy firmami. Czynnikiem integrującym te procesy może być współczesny łańcuch logistyczny. Firmy sektora MSP[1] stają się coraz częściej uczestnikiem form współpracy z dużymi firmami produkcyjnymi czy dystrybucyjnymi. Podstawą tej współpracy jest pełnienie przez firmy sektora MSP roli dostawcy dla dużych odbiorców. Aby ta współpraca mogła być bardziej efektywna, niezbędne jest zwrócenie uwagi na budowanie silniejszych więzi pomiędzy tymi firmami. Łańcuchy logistyczne dają taką możliwość zarówno przez systemy informatyczne, jak również certyfikację pozwalającą na spełnianie norm jakości przez firmy MSP, niezbędnych dla utrzymania i rozwoju współpracy z dużymi firmami. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości rozwojowych firm sektora MSP poprzez współpracę z dużymi organizacjami w dziedzinie rozwiązań logistycznych, w tym w szczególności implementacji norm jakości do tych firm.

## 2. ROZWÓJ FIRM SEKTORA MSP

Procesy rozwojowe w firmach sektora MSP zachodzą od samego początku ich powstania. Zróżnicowany jest jednak stopień ich występowania oraz przejawy. Jednym ze sposobów ich wyodrębnienia są modele cyklu życia. Zawarta w nich etapowość wskazuje, że wraz z przechodzeniem poszczególnych faz zmienia się główny obszar działania przedsiębiorcy.[2] Jeszcze w okresie

[*] Dr hab., Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

[**] Dr, adiunkt, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

[1] Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 02.07.2004 r. (Dz. U., nr 173, poz. 1807), art. 104–106.

[2] Por. I. Adizes, *Managing Corporate Life Cycles*, Published by the Adizes Institute, 2004; J. M. Veciana, *The Entrepreneur and the Process of Enterprise Formation*, "Revista Economica

uznawanym za start up'owy przedsiębiorca koncentruje się na pokonaniu barier wejścia na rynek i weryfikacji głównych założeń stworzonych w ramach procesu planowania. Warto zwrócić uwagę, że pomimo występowania u osoby zarządzającej firmą zachowań nazywanych przedsiębiorczymi, pojawia się w nich różnica w zależności od okresu działania organizacji. W firmach sektora MSP w okresach silnych zmian ilościowych wysoka skala produkcji i/lub usług staje się często głównym obszarem zainteresowania ze strony przedsiębiorców. Jak wskazują badania dotyczące perspektyw przetrwania firm na rynku, ten sposób zachowania ze strony przedsiębiorców staje się często czynnikiem podwyższającym ryzyko niepowodzenia gospodarczego z tytułu niedopasowania tempa wzrostu skali produkcji i/lub usług do tempa zmian organizacyjnych firmy[3].

Jak wskazują analizy firm sektora MSP, koncentracja na zmianach ilościowych jest także wynikiem jedynie samodzielnego zdobywania wiedzy o sektorze, zbierania doświadczeń z tytułu prowadzenia działalności, stopniowego wzrostu zaufania klientów, kontrahentów, instytucji finansujących. Ten stan nie determinuje gwałtownych zmian w działaniu przedsiębiorcy. Ograniczeniem jest dostęp jedynie do wiedzy, doświadczenia i intuicji samego przedsiębiorcy lub wspólników. W tym okresie pomimo stopniowego wzrostu firmy, np. w liczbie pracowników, nie następuje faktyczne wykorzystanie wartości intelektualnej tego kapitału. Istnieje naturalna skłonność wśród przedsiębiorców firm sektora MSP do zatrzymania się na tym etapie funkcjonowania, nie dostrzegając nowych możliwości rozwojowych firmy[4].

Jak jednak widać w nowszej interpretacji modelu I. Adizesa[5], nie jest to okres bezpieczny, gdyż organizacja nie ma wypracowanych mechanizmów, pozwalających na możliwość alternatywnego w stosunku do właściciela zdobywania źródeł informacji, podejmowania procesu decyzyjnego itp. Szczególnie jest to widoczne przy utrudnieniach w procesie decyzyjnym w sytuacji, gdy firma się zdywersyfikuje, zachodzące w niej procesy stają bardziej złożone itp.

---

De Catalunya", 1988, no. 8: D. Smallbon, *The Survival, Growth and Support Needs of Manufacturing SMEs in Poland and The Baltic States: Developing a Research Agenda,* Paper presented to a seminar at University of Lodz, Poland 1995.

[3] Por. H. Ooghe, S. De Prijcker, *Failure Process and Causes of Company Bankruptcy: A Typology*, Working Paper, Universitet Gent 2006; J. Argenti, *Corporate Collapse*, McGraw-Hill, Berkshire 1976.

[4] Jednym z wielu modeli opisujących zmianę zachowań przedsiębiorcy jest model I. Adizesa. Autor wskazuje m. in. na zmianę zachowań przedsiębiorcy w poszczególnych fazach. Opis i ocena zachowań została przez I. Adizesa przedstawiona za pomocą czterech obszarów zaznaczonych jako PAEI: P – produkcję (*producting results*) – rozumianą jako dostarczenie na rynek konkretnych wyrobów lub usług, A – administrację (*administering*) – tworzenie formalnego porządku w zakresie struktur i procesów, E – przedsiębiorczość (*entrepreneuring*) – kreowanie zmian i wprowadzanie innowacji, I – integracja (*integrating*) – współdziałanie uczestników organizacji

[5] Dla porównania oryginalna wersja modelu I. Adizesa z 1988 r. nie zakładała tzw. Founder's Trap.

W perspektywie rozwojowej firm sektora MSP warto zwrócić uwagę na fazę nazwaną przez I. Adizesa „czasem dojrzewania" („*adolescence*") i oznaczającą początek bardzo ważnego etapu w życiu firmy. Jest to okres często odsuwany przez przedsiębiorców na później. W jego wyniku następuje skoncentrowanie się firmy na mechanizmach pozwalających zoptymalizować stosowany obecnie model biznesowy. Jest to czas, w którym organizacja zaczyna się przygotowywać nie tylko do przyszłego, znacznie większego niż dotychczas wzrostu, ale także rozwoju. Metody i techniki zarządzania implementowane do firmy zaczynają się przekładać na realne decyzje w zakresie realokacji kapitału, ludzi oraz środków technicznych. Często jest to także moment delegowania przez przedsiębiorcę części władzy i odpowiedzialności.

W praktyce można wskazać wiele działań w tym zakresie, jednak obecnie bardzo sprzyjającym firmom sektora MSP jest proces wdrażania rozwiązań logistycznych do firm, które jeszcze ich dotąd nie stosowały, a osiągnęły etap przypisany do tej fazy. To właśnie w tej fazie w ramach racjonalizacji działań występują procesy wprowadzania outsourcingu, benchmarkingu, ale także nowoczesnych form współpracy z innymi podmiotami na rynku. Często w ich wyniku pojawia się wyraźna możliwość zoptymalizowania modelu biznesowego poprzez procesy konsolidacyjne oparte na relacjach partnerskich. Warto podkreślić, że właśnie w tym okresie firma jest faktycznie przygotowana do podjęcia świadomej współpracy, której w naturalny sposób sprzyjają rozwiązania z zakresu logistyki.

Warto wskazać, że często kształtowaną na tym etapie podstawą partnerstwa jest łańcuch logistyczny inicjowany i koordynowany przez duże firmy.

## 3. WYMAGANIA WSPÓŁPRACY FIRM SEKTORA MSP W ŁAŃCUCHU LOGISTYCZNYM

Współpraca we współczesnych łańcuchach logistycznych jest coraz częściej oparta na założeniach systemu ECR[6], w których widoczne jest oddziaływanie dużych firm[7] produkcyjnych i/lub usługowych na swoich dostawców z sektora MSP. Liczne formy współpracy obejmują zarówno wymianę informacji, jak i technologii niezbędnej dla realizacji efektywnej obsługi klienta w całym

[6] ECR – efektywna obsługa klienta (ang. Efficient Consumer Response). Strategia, w której dystrybutorzy i dostawcy ściśle ze sobą współpracują, aby dostarczyć wyższą wartość swoim klientom. Koncentrując się na efektywności całego systemu dostaw zmniejszają koszty całkowite systemu. Celem ECR jest zorientowany na klienta system, w którym dystrybutorzy i dostawcy współpracują, aby zmaksymalizować satysfakcję klienta i zminimalizować koszt. J. J. Coyle, C. J. Bardi, C. J. Langley Jr. *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 282–283.

[7] Przez firmy duże należy rozumieć przedsiębiorstwa nie objęte definicją małego i średniego przedsiębiorstwa.

łańcuchu logistycznym[8]. Jednym z obszarów odpowiedzialnych za tworzenie współpracy pomiędzy dużymi firmami a firmami sektora MSP jest obszar zapewnienia jakości procesów i produktów, a także ograniczenia niekorzystnego ich wpływu na środowisko.

Wymagania międzynarodowych standardów zarządzania jakością od momentu opublikowania po raz pierwszy w 1986 r. silnie koncentrowały się na wytycznych dla dostawców dotyczących zapewnienia jakości technicznej produktów. W szczególności odnosiły się one do identyfikacji i statusu kontroli wyrobu na każdym etapie jego przepływu w łańcuchu logistycznym, począwszy od pozyskiwania surowca aż do sprzedaży produktu finalnego. Wytyczne te kładły także istotny nacisk na standaryzację procesów operacyjnych, zwłaszcza takich jak:

– obsługa klientów (przyjmowanie zapytań ofertowych, przegląd możliwości ich realizacji, przygotowanie ofert, przyjmowanie zamówień i porównywanie ich z ofertą);

– projektowanie wyrobu i procesów jego realizacji;

– zakupy (kwalifikacja dostawców, przeprowadzanie auditów, wysyłanie zamówień i nadzór nad ich realizacją);

– produkcja (realizowana w warunkach zapewniających nadzór nad wyrobami niezgodnymi);

– pakowanie, przechowywanie i transport oraz

– dostarczanie usług po sprzedaży (jak instalowanie wyrobu u klienta).

Silny nacisk został postawiony także na formalizację systemu zarządzania poprzez konieczność posiadania zapisów dokumentujących przebieg procesów operacyjnych, jak i potwierdzających nadzór nad infrastrukturą, urządzeniami kontrolno-pomiarowymi czy szkolenia personelu. Poważnym wyzwaniem koniecznym do przeprowadzenia procesów certyfikacji było także opisanie nadzoru nad systemem zarządzania jakością w formie 20 (w przypadku ubiegania się o potwierdzenie zgodności z normą ISO 9001 – zapewnienie jakości w procesach projektowania, produkcji i instalowania) lub 19 procedur (w przypadku ubiegania się o potwierdzenie zgodności z normą ISO 9002 – zapewnienie jakości w procesach produkcji i instalowania) oraz w księdze jakości. Ten ostatni dokument był często wstępnym wymaganiem przy procesach kwalifikacji dostawców. Tak sformalizowane podejście dominowało zwłaszcza w krajach Europy Zachodniej, a zwłaszcza w Wielkiej Brytanii oraz Niemczech, w których nacisk na wprowadzanie systemów zapewnienia jakości w małych i średnich przedsiębiorstwach kooperujących z dużymi koncernami był szczególnie silny[9].

---

[8] Por. J. J. Coyle, C. J. Bardi, C. J. Langley Jr., *Zarządzanie*...; H. Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998.

[9] M. Islam, A. Karim, *Manufacturing Practices and Performance Comparison among Small-medium and Large Industries*, „International Journal of Quality & Reliability Management" 2011, vol. 28, no. 1, s. 43–61.

Szczególnym rodzajem norm kształtujących zachowania firm sektora MSP w relacjach z dużymi firmami jest norma 9001:2008[10]. Zasady tej normy opierają się na koncentracji na kliencie – oznacza to skupienie się na aktualnych oraz przyszłych potrzebach klienta oraz działania w celu ich zaspokojenia. Kolejną zasadą tej normy związaną bezpośrednio z wspominają wcześniej koncepcją ECR są wzajemne korzystne powiązania z dostawcami – organizacja i jej dostawcy są zależni od siebie. Powiązania między nimi powinny być skonstruowane w ten sposób, aby przynosiły obopólną korzyść. Powiązania te powinny pozwalać na szybkie reagowanie w wypadku szybko zmieniającej się sytuacji rynkowej oraz potrzeb klientów. Pozwala to na zwiększenie rentowności organizacji i jej partnerów.

Firmy sektora MSP, chcące współpracować z dużymi firmami w skali międzynarodowej, musiały spełnić liczne wymagania. Jako dostawcy musiały one dostosować się do dyrektyw, określających sposób i warunki zapewnienia bezpieczeństwa produktom. Zaliczyć tu można m. in.:

- sprzęt elektryczny (urządzenia niskiego napięcia),
- proste zbiorniki ciśnieniowe,
- bezpieczeństwo zabawek,
- materiały budowlane,
- kompatybilność elektromagnetyczna,
- środki ochrony indywidualnej,
- wagi nieautomatyczne,
- aktywne wszczepialne urządzenia medyczne,
- urządzenia spalające paliwa gazowe,
- nowe kotły grzejne opalane paliwami płynnymi lub gazowymi
- materiały wybuchowe do użytku cywilnego,
- urządzenia medyczne,
- sprzęt i systemy ochronne przeznaczone do stosowania w atmosferze potencjalnego wybuch,
- rekreacyjne jednostki pływające,
- windy,
- urządzenia ciśnieniowe,
- bezpieczeństwo maszyn,
- diagnostyczne urządzenia medyczne *in vitro*,
- radiowe i telekomunikacyjne urządzenia końcowe,
- koleje linowe do transportu osób,
- przyrządy pomiarowe.

[10] PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością – Wymagania, PKN, Warszawa 2009.

Niezbędne oceny zgodności wymagały wewnętrznej kontroli projektu i produkcji wyłącznie przez producenta, badania typu przez jednostkę nadzoru[11] w połączeniu z wewnętrzną kontrolą produkcji przez samego producenta, badania typu lub projektu przez jednostkę nadzoru w połączeniu z zatwierdzeniem przez nią wyrobu lub systemów zapewnienia jakości produkcji lub weryfikacją wyrobu przez jednostkę nadzoru, weryfikacji projektu i produkcji przez jednostkę nadzoru. W wielu wypadkach spełnienie tych wymagań wiązało się z wprowadzeniem i certyfikowaniem systemu zapewnienia jakości.

Obszarem szczególnie ważnym dla firm sektora MSP, które współpracują z dużymi firmami międzynarodowymi, takimi jak międzynarodowe koncerny produkcyjne czy dystrybucyjne, jest certyfikacja systemów zarządzania bezpieczeństwem żywności. Firmy te narzucają własne wymagania czy standardy, takie jak BRC (British Retail Consortium – Standard Brytyjskiego Konsorcjum Detalistów) lub IFS (International Food Standard – Międzynarodowy Standard Żywności). Zwracają one bardzo wyraźnie uwagę na skuteczne wdrożenie procedur operacyjnych wśród wszystkich uczestników łańcucha dostaw (nie tylko firm produkcyjnych, ale także dostawców maszyn/ komponentów czy opakowań, jak również dostawców usług logistycznych), stanowiących zbiór kodeksów postępowania (w formie instrukcji operacyjnych), takich jak GMP (Good Manufacturing Practice – dobra praktyka wytwarzania), GHP (Good Hygienic Practice – dobre praktyki higieniczne)[12].

Certyfikacja na zgodność ze standardem ISO 22000 (wydanym w 2005 r.[13]), stanowiącym wymagania dla systemu zapewnienia bezpieczeństwa żywności, nie jest w świecie rozpowszechniona. Nie oznacza to bynajmniej brak zainteresowania wdrażaniem i doskonaleniem systemów w tym sektorze. Głównym stymulatorem w tym zakresie pozostaną wymagania prawne[14] oraz wymagania

---

[11] Jest nią jednostka notyfikowana odpowiedzialna za ocenę zgodności wyrobów w procedurach oceny zgodności. Jednostka notyfikowana musi posiadać akredytację, potwierdzającą jej kompetencje techniczne oraz uzyskać autoryzację właściwego ministra, który zgłasza ją Komisji Europejskiej.

[12] M. Urbaniak, *Zarządzanie ryzykiem jako wyznacznik doskonalenia produktów i procesów*, [w:] *Zarządzanie jakością wybranych procesów (modelowanie – doskonalenie – metody – bezpieczeństwo – satysfakcja)*, red. J. Żuchowski, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2010.

[13] PN-EN ISO 22000:2006 Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności – Wymagania dla każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego, PKN, Warszawa 2006.

[14] Od 1.01.2006 r. w Polsce bezpośrednio stosuje się unijne rozporządzenia dotyczące higieny żywności, w tym podstawowe rozporządzenie nr 852/2004**.** W związku z tym została uchwalona ustawa z 25.08.2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia (Dz. U. nr 171 poz. 1225 z 27.09.2006 r.**)**, która z dniem wejścia w życie 28. 10.2006 r. zastąpiła ustawę z 11.05.2001 r. o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia. Nowa ustawa nie reguluje już zagadnień systemu HACCP i higieny żywności, które objęte są rozporządzeniem 852/2004. W naszym kraju powszechna jest też certyfikacja systemu HACCP na zgodność z Codex Alimentarius.

klientów instytucjonalnych (a zwłaszcza międzynarodowych koncernów produkcyjnych i dystrybucyjnych), którzy często narzucają własne wymagania czy standardy (jak BRC, IFS). Zwracają one bardzo wyraźnie uwagę na skuteczne wdrożenie procedur operacyjnych wśród wszystkich uczestników łańcucha dostaw (nie tylko firm produkcyjnych, ale także dostawców maszyn/komponentów czy opakowań, również dostawców usług logistycznych, utrzymania czystości), stanowiących zbiór kodeksów postępowania, takich jak GMP, GHP. W praktyce kodeksy te stanowią instrukcje operacyjne dotyczące działań, takich jak:

– zapewnienie higieny osobistej i stanu zdrowia osób wykonujących prace w procesie produkcji i w obrocie żywnością,
– mycie i dezynfekcja,
– zaopatrzenie w wodę,
– usuwanie odpadów i ścieków,
– kontrola zabezpieczenia przed owadami i insektami,
– zapewnienie kwalifikacji i szkoleń pracowników,
– konserwacji maszyn i urządzeń.

Wiele międzynarodowych koncernów stara się pomagać lokalnym dostawcom w celu spełnienia przez nich rygorystycznych wymagań, oferując im pomoc w postaci konsultacji i szkoleń w zakresie zarządzania jakością (np. *Mazda Quality Classes*) czy doskonalenia systemów zarządzania, zwłaszcza w dziedzinach związanych z bezpieczeństwem i środowiskiem (np. *Alcan's Drive for Procurement Excellence* – HSE). Podobną inicjatywę podjął Intel, wdrażając program *Supplier Continuous Quality Improvement* (SCQI), którego celem jest wsparcie kooperantów w dostosowywaniu się do wymagań związanych z systemowym zarządzaniem jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem. Działania w tym zakresie realizuje także Siemens poprzez program PROMEHS (*PROcess Management for Environment, Health & Safety*), a także Assus ustanawiając *GreenASUS* (GA) – *Green Supply Chain Management ASUS*, ukierunkowany na systemowy zestaw wymagań dotyczących poprawy aspektów środowiskowych przez dostawców – *Green Product Management System* (GPMS). Z kolei Bosch stara się edukować swoich dostawców w zakresie narzędzi doskonalenia operacyjnego, takich jak Six Sigma, TPS czy Lean Management, prowadząc z nimi wspólne projekty w ramach *Supplier Development Program*. Podobne działania realizuje także koncern lotniczy British Aerospace, który wprowadził *Supply Chain Excellence Program*, Hewlett Packard, podejmując *The Focused Improvement Suppliers Initiativ,* czy LG, wdrażając *Win-Win Partnership Program*. Budowanie relacji z dostawcami jest warunkiem niezbędnym doskonalenia organizacji i realizowanych przez nią procesów nie tylko przy wykorzystaniu wymagań standardów zarządzania jakością, środowiskiem czy bezpieczeństwem, ale także innych narzędzi, jak

TPS, Six Sigma, Lean Management. Działania w tym zakresie są w szczególności dostrzegane przez koncerny z sektora high-tech, a zwłaszcza producentów samochodów, jak i sprzętu elektronicznego.

Obserwując trendy światowe, można wyraźnie dostrzec, iż dostawcy (zwłaszcza z sektora małych i średnich przedsiębiorstw) w ostatnim okresie coraz częściej są monitorowani pod względem spełnienia zasad odpowiedzialności społecznej. Kierując się aspektami ekonomicznymi (wymagając wysokiej jakości technicznej, niezawodności dostaw, konkurencyjności cenowej, wsparcia serwisowego), środowiskowymi, a także społecznymi (zasadami opartymi na idei *Global Compact*), wydają specjalne zasady zachowań i standardy etyki dla dostawców (*Supplier Conduct Principles* – zasady postępowania dostawców, *Principles and Standards of Ethical Supply Management Conduct* – zasady i standardy etycznego postępowania w zarządzaniu relacjami z dostawcami) oraz przewodniki w zakresie ich wdrażania (*Supply Chain CSR Deployment Guidebook* – przewodnik społecznej odpowiedzialności biznesu w łańcuchu dostaw, *Purchasing Way* – sposób zakupów, *Supplier Sustainability Program Manual* – podręcznik programu zrównoważonego rozwoju dostawców), organizują programy (*Supply Chain Social Responsibility Programs* – programy odpowiedzialności społecznej łańcucha dostaw) czy wdrażają projekty (*Supplier Responsibility Projects* – projekty odpowiedzialności dostawców), a także opracowują listy kontrolne (*Supply Chain CSR Checklist* – listy kontrolne społecznej odpowiedzialności biznesu w łańcuchu dostaw), służące m. in. do samooceny kontrahentów. Szczególny nacisk w zakresie wymagań dotyczących ochrony środowiska wobec dostawców kładą firmy japońskie, które opracowały szczegółowe wytyczne dla dostawców, np. Toshiba, Sharp, Mazda (*Green Procurement Guidelines* – przewodnik ekologicznych zasad zaopatrzenia), Canon, Kyocera (*Green Procurement Standards* – standardy ekologicznych zasad zaopatrzenia), Fujitsu (*Green Procurement Directions* – wytyczne ekologicznych zasad zaopatrzenia), Sony (*Green Purchasing Standards*), NEC (*Green Procurement Policies* – polityka ekologicznych zasad zaopatrzenia). Standardy te są narzucane dostawcom jako klauzule dołączane do kontraktów w zakresie przestrzegania wymagań środowiskowych (*Supplier Social & Environmental Responsibility Agreement*). Dotyczą one m. in.:

– przestrzegania wymagań prawnych przepisów dotyczących ochrony środowiska;

– dostarczenia deklaracji ochrony środowiska;

– dostarczenia wypełnionych kwestionariuszy systemu zarządzania środowiskowego ( *Environmental Management System Questionnaire*);

– wdrożenia zarządzania środowiskowego wg wymagań standardów ISO serii 14000;

– przestrzegania procedur opisujących wytyczne postępowania w zakresie dobrych praktyk środowiskowych (*environmental good practice procedures*).

## 4. PODSUMOWANIE

Aby te procesy mogły być realizowane przez firmy sektora MSP, powinno dojść do akceptacji przez przedsiębiorcę przekształceń organizacyjnych. Jednak korzyści osiągnięte dla firm sektora MSP w ramach nowoczesnych rozwiązań technicznych i organizacyjnych implementowanych od dużych firm międzynarodowych, dają realną podstawę do uznania tej formy rozwoju jako jednej z najefektywniejszych. Podsumowując powyższe rozważania, można wskazać na potrzebę precyzyjnej analizy własnej fazy rozwoju oraz wynikającej z niej możliwości wdrożenia systemów jakości i rozbudowy współpracy z dużymi firmami.

## BIBLIOGRAFIA

Adizes I., *Managing Corporate Life Cycles*, 2nd Editions, Published by the Adizes Institute, 2004.

Argenti J., *Corporate Collapse*, McGraw-Hill, Berkshire 1976.

Coyle J. J., Bardi C. J., Langley C. J. Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.

Islam M., Karim A. *Manufacturing Practices and Performance Comparison among Small-medium and Large Industries*, „International Journal of Quality & Reliability Management" 2011, vol. 28, no. 1.

Ooghe H., De Prijcker S., *Failure Process and Causes of Company Bankruptcy: A Typology*, Working Paper, Universitet Gent 2006.

Pfohl H. Ch., *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998.

PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością – Wymagania, PKN, Warszawa 2009.

PN-EN ISO 22000:2006 Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności – Wymagania dla każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego, PKN, Warszawa 2006.

Smallbone D., *The Survival, Growth and Support Needs of Manufacturing SMEs in Poland and The Baltic States: Developing a research Agenda,* Paper presented to a seminar at University of Lodz, Poland 1995.

Urbaniak, M., *Zarządzanie ryzykiem jako wyznacznik doskonalenia produktów i procesów*, [w:] *Zarządzanie jakością wybranych procesów (modelowanie – doskonalenie – metody – bezpieczeństwo – satysfakcja)*, red. J. Żuchowski, Wydawnictwo PR, Radom 2010.

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 02.07.2004 r., Dz. U. nr 173, poz. 1807.

Veciana J. M., *The Entrepreneur and the Process of Enterprise Formation*, "Revista Economica De Catalunya" 1988, no. 8.

*Edward Stawasz, Jarosław Ropęga*

## SELECTED CONDITIONS OF SME SECTOR DEVELOPMENT

The paper presents an analysis of the development process of the companies from the SME sector based on quality management. The SME sector companies are increasingly becoming participants of cooperation with large production and distribution companies. The implementation

of logistic solutions by the SME companies constitutes the basis of this cooperation. The authors related this stage of development to the Adizes model, the *adolescence* stage in particular. At this stage, management methods and techniques implemented in the SME sector start to facilitate the creation of cooperation network with large companies and the adaptation of their own IT systems to the ones used by large companies. Currently, the implementation of quality standards connected with the safety of products is the key factor of any future cooperation of the companies from the SME sector with large companies. The authors focus on the stage of standards implementation in SME companies as well as the consequent benefits of such implementation for these companies.