

Praca zbiorowa  
pod redakcją Rafała Krupskiego

# Zarządzanie strategiczne

## strategie małych firm





# ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE STRATEGIE MAŁYCH FIRM

Praca zbiorowa pod redakcją  
**Rafała Krupskiego**

Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły  
Zarządzania i Przedsiębiorczości  
Seria: Zarządzanie i Marketing

Recenzent naukowy  
**prof. dr hab. Józef Koziński**

Seria  
**„Zarządzanie i Marketing”**

Kierownik naukowy serii  
**prof. dr hab. Kazimierz Perechuda**

Praca pod redakcją  
**Rafała Krupskiego**

Redakcja techniczna  
**Alina Gierega**

Skład i druk  
**Poldruk, Wałbrzych, ul. Wrocławska 39a**

© Copyright by Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości,  
Wałbrzych 2005

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości  
lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

ISBN 83-920319-2-X

# Spis treści

Wstęp	5
<b>Podstawowe problemy zarządzania strategicznego małą firmą</b>	
1. Czy istnieje teoria małego przedsiębiorstwa ? ( <i>Jan Lichtarski</i> )	9
2. Zagadnienia epistemologiczne zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach ( <i>Bogdan Nogalski, Tadeusz Falencikowski</i> )	21
3. Strategie małych przedsiębiorstw ( <i>Ber Haus, Daniel Szustak</i> )	31
4. Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. ( <i>Halina Piekarz, Adam Stabryła</i> )	47
5. Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach – stereotypy a rzeczywiste potrzeby. ( <i>Andrzej Kaleta</i> )	69
6. Kształtowanie strategii małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań nad wykorzystaniem zewnętrznych doradców przez krajowe MSP ( <i>Cezary Suszyński</i> )	83
7. Analiza i planowanie strategiczne w małej firmie ( <i>Maria Romanowska</i> )	95
8. Okazja jako impuls rozwoju małych i średnich firm w świetle badań empirycznych ( <i>Rafał Krupski</i> )	105
<b>Rodzaje strategii małych firm i czynniki je determinujące</b>	
9. Strategie konkurencji i współpracy małych i średnich przedsiębiorstw Regionu Kwidzyńskiego ( <i>Bogdan Nogalski, Jacek Rybicki, Beata Pawłowska</i> )	117
10. Elementy zarządzania strategicznego w małej firmie – wyniki badań. ( <i>Edyta Tabaszewska</i> )	129
11. Sieci poddostawców – strategie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw ( <i>Krystyna Poznańska</i> )	139
12. Rynkowe i pozarynkowe uwarunkowania wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw ( <i>Jan Skalik</i> )	153
13. Wewnętrzne determinanty strategii rozwoju małych przedsiębiorstw ( <i>Bogdan Nogalski, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz</i> )	161

- 
14. Strategie małych przedsiębiorstw rodzinnych.  
( *Łukasz Sułkowski* ) 171

### **Strategiczne problemy zarządzania ludźmi, informacją i wiedzą**

15. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych firmach  
– problemy metodologiczne  
( *Janusz Strużyńska* ) 181
16. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach  
( *Ewa Szczepankiewicz – Chmiel, Tomasz Ingram* ) 201
17. Strategie pracowników w organizacji.  
( *Zdzisław Jasiński* ) 221
18. Dyfuzja wiedzy w małych firmach  
( *Kazimierz Perechuda* ) 225
19. Strategia ogniw pośrednich czyli przedsiębiorcze uczenie się  
przez porażkę  
( *Mariusz Bratnicki, Agata Austen* ) 233
20. Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako element strategii  
małego przedsiębiorstwa  
( *Agnieszka Sokołowska* ) 251
21. System informacji strategicznej dla małych i średnich przedsiębiorstw  
( *Agnieszka Sopińska* ) 265

### **Wybrane problemy finansowe małych firm**

22. Zarządzanie przez controlling w małych przedsiębiorstwach  
( *Andrzej Szplit* ) 283
23. Wybór formy opodatkowania jako decyzja strategiczna w małej firmie  
( *Jerzy Jagoda* ) 293
24. Zarządzanie strategiczne a międzynarodowe standardy  
sprawozdań finansowych  
( *Bogdan Nogalski* ) 305

### **Podstawowe zagadnienia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami**

25. Zarządzanie technologiczne  
( *Wiesław Grudzewski, Irena Hejduk* ) 325

---

# Wstęp

Teoria zarządzania, a przede wszystkim teoria zarządzania strategicznego, powstała w oparciu o duże przedsiębiorstwa i zwrótnie tym przedsiębiorstwom ma służyć. We współczesnych gospodarkach rozwiniętych państw, ilościowo dominuje jednak sektor małych i średnich firm, który wytwarza największą część produktu krajowego brutto i zatrudnia najwięcej ludności zawodowo czynnej. Pomimo wagi tego sektora istnieją wątpliwości, czy jest on w stopniu wystarczającym opisany i „obsługiwany” przez naukę? Czy język istniejącej teorii zarządzania strategicznego dobrze opisuje problemy i ich rozwiązania w przypadku rozwoju małych firm? Czy różnice pomiędzy strategiami małych i dużych firm, różnice w zarządzaniu strategicznym – mają charakter wyłącznie ilościowy, czy też są to różnice jakościowe. Występowanie różnic jakościowych powinno być asumptem do tworzenia teorii, w tym wypadku zarządzania strategicznego małą firmą. A może załączki tej teorii już istnieją? Celem niniejszej publikacji jest przynajmniej pośrednia próba odpowiedzi na te pytania. Cele bardziej szczegółowe obejmują próby identyfikacji i rozwiązywania różnych problemów strategicznych małych i średnich firm. Problemy te dotyczą przede wszystkim identyfikacji samych strategii małych i średnich firm, ich implementacji oraz zagadnień strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania wiedzą i informacją. Zaprezentowano również wybrane problemy finansowe małych firm. Całość rozważań kończy rozdział, ujmujący w mniemaniu autorów, podstawowe zagadnienia współczesnych przedsiębiorstw w ogóle, z zaakcentowaniem zarządzania zmianami, jako swoistej odpowiedzi na narastającą turbulencję otoczenia.

*Rafał Krupski*

Wałbrzych 28 lutego 2005 r.





# **Podstawowe problemy zarządzania strategicznego małą firmą**



---

# Rozdział 1.

## Czy istnieje teoria małego przedsiębiorstwa.

### 1. Wstęp

Tytułowe pytanie można odczytywać jako nieco podstępne i prowokacyjne. Skoro jednak zostało postawione, spróbuje poszukiwać na nie odpowiedzi, wychodząc z założenia, iż nie jest ono pytaniem li tylko retorycznym.

Najpierw jednak kilka uwag wyjaśniających i uzasadniających ważniejsze założenia oraz schemat owych poszukiwań.

Jest dość oczywiste i naturalne, iż cała zbiorowość przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę różne przekroje, w tym przekrój wielkości, jest bardzo zróżnicowana. Ale skoro wszystkie te przedsiębiorstwa współtworzą tę samą gospodarkę, realizują procesy gospodarcze w tych samych warunkach systemowych (zewnętrznych), powinny mieć pewne (istotne, konstytutywne) cechy wspólne.

Konstatacja powyższa pozwala założyć, iż może i powinna istnieć teoria opisująca i wyjaśniająca owe wspólne cechy, **uniwersalna teoria przedsiębiorstwa**.

Zasadne jest wobec tego pytanie czy taka teoria, rozwinięta w pełni lub fragmentarycznie, istnieje?

Gdyby okazało się że tak, to oznaczałoby, iż odnosi się ona także do małego przedsiębiorstwa, a więc w tym przynajmniej zakresie istnieje teoria małego przedsiębiorstwa.

Niezależnie od odpowiedzi udzielonej na powyższe pytanie następnie należałoby pytać, czy istnieje teoretyczne rozpoznanie i wyjaśnienie dodatkowych, specyficznych cech właściwych dla małego przedsiębiorstwa, a więc odpowiednio – **czy istnieje specyficzna teoria małego przedsiębiorstwa**.

W rozważaniach nad naturą małego przedsiębiorstwa pojawia się niekiedy teza o jego radykalnej odmienności w stosunku do pozostałej klasy przedsiębiorstw. Jej przyjęcie w skrajnej postaci mogłoby oznaczać, że małe przedsiębiorstwo w swoich podstawowych właściwościach różni się od innych przedsiębiorstw, a więc nie przynależy do klasy przedsiębiorstw; jest innym – wymagającym nowego nazwania i zdefiniowania – bytem. Także w takiej (chyba jednak mało prawdopodobnej) sytuacji należałoby pytać o istnienie specyficznej teorii takiego bytu (nazwijmy go – małą jednostką

biznesową – MJB).

Okazuje się więc, że pozornie proste pytanie o istnienie teorii małego przedsiębiorstwa rozszerza się do większej liczby bardziej szczegółowych pytań i możliwych wariantów odpowiedzi, a ponadto – rodzi dodatkowe, niełatwe do rozstrzygnięcia lecz ważne kwestie natury metodologicznej, których rozstrzygnięcie może znacząco wpływać na wyniki refleksji nad zadawanymi pytaniami.

W jednym przypadku chodzi o samo pojmowanie teorii i określenie poziomu rygoryzmu wymagań metodologicznych upoważniających do stosowania tego terminu.

W najprostszych i nie budzącym chyba większych oporów ujęciu teoria to spójny system wiedzy (w tym system twierdzeń) opisującej i wyjaśniającej istotne (statyczne i dynamiczne) właściwości wybranego fragmentu rzeczywistości. Ale to nie wszystko. Do istotnych wymagań warunkujących uznanie wiedzy za teorię zalicza się zwykle istnienie:

- a) sprecyzowanego przedmiotu badania
- b) spójnego systemu pojęć
- c) właściwych metod badawczych.

W interesującym mnie obszarze tematycznym spełnienie wymagań a) i b) jest stosunkowo łatwe do spełnienia i mało kontrowersyjne. Większe różnice postaw, a nawet kontrowersje budzić zaś może wymaganie c). Mogą bowiem występować tutaj znacznie zróżnicowane co do rygoryzmu wymagań postawy metodologiczne: od metodologicznego fundamentu, poprzez pluralizm i eklektyzm, do anarchizmu<sup>1</sup>. Opracowanie to nie jest właściwym miejscem do rozwijania dyskusji nad powyższymi kwestiami natury metodologicznej. Pozostanę zatem przy dość arbitralnym, choć – jak sądzę – nie pozbawionym uzasadnienia, opowiedzeniu się przeciw postawom skrajnym, tzn. metodologicznego fundamentalizmu i anarchizmu. Uzasadnieniem jest wysokie prawdopodobieństwo bądź to całkowitego zablokowania procesu badawczego, bądź utraty kontroli nad jego przebiegiem i wynikami w warunkach stosowania tych podejść. Pozostają zatem postawy pośrednie, umiarkowane, dopuszczające możliwość korzystania w obrębie teorii z różnych (w przypadku eklektyzmu nawet wzajemnie sprzecznych) metod tzn. metodologicznego pluralizmu i eklektyzmu.

Kolejna kontrowersyjna, lecz wymagająca choćby umownego rozstrzygnięcia kwestia dotyczy określenia „zawartości” teorii, tzn. wyodrębnienia z ogółu wiedzy na określony temat tego co do teorii należy, co ją tworzy.

---

<sup>1</sup> Sułkowski L., *Między poznaniem a działaniem – eklektyzm metodologiczny w zarządzaniu, Organizacja i Kierowanie*, 2004, nr.3, s. 33-42.

W szerszym ujęciu zadanie to sprowadzić można do określenia relacji między takimi pojęciami jak: teoria, nauka, wiedza naukowa, wiedza praktyczna.

Pełniejsza analiza tych relacji wykracza poza ramy przedmiotowe i cele tego opracowania. Ograniczę się więc do kilku uwag. Różnice między tymi pojęciami dotyczą głównie zawartości, szczegółowości, podchodzenia i przeznaczenia obejmowanych nimi treści. I tak np. można się chyba zgodzić, iż nauka i wiedza naukowa są pojęciami bardziej pojemnymi, obejmującymi więcej i bardziej szczegółowych treści niż teoria. Nauka może zawierać np. wiele, także wzajemnie sprzecznych teorii, ich analizy porównawcze, itd. Jaka jest jednak zawartość treściowa teorii? Intuicja podpowiada, iż chodzi tutaj o podstawowe (jednocześnie ogólne) właściwości obiektu badań, o swego rodzaju klucz filozoficzny do zrozumienia istoty badanych zjawisk, ich aspektów statycznych i dynamicznych. Odnosząc to do takiego obiektu badań jak przedsiębiorstwo, chodzi o wiedzę konieczną dla zrozumienia: istoty, celów, uwarunkowań, mechanizmów i skutków tworzenia, funkcjonowania oraz przekształcania przedsiębiorstwa.

Celowe wydaje się tu dodanie, iż kolejnym warunkiem wykreowania teorii w obrębie określonego systemu wiedzy powinna być świadomość istnienia takiej teorii, a nie tylko pewnej sumy nagromadzonej wiedzy.

Kierowanie się powyższymi intencjami i założeniami nie pozwala jednoznacznie rozstrzygać o zawartości teorii. Rozstrzygnięcia te mają więc w rzeczywistości charakter indywidualny i wysoce umowny.

Jawi się wreszcie problem (wątpliwość) czy i dla kogo poszukiwanie owego klucza filozoficznego jest powinnością konieczną i wystarczającą. Dla „teoretyków” jest to zagadnienie istotne z uwagi na cele poznawcze. Jeśli jednak chciałoby się nadać systemowi wiedzy charakter bardziej utylitarny, nie można obejść się bez wiedzy bardziej szczegółowej (tego co określiłem mianem nauki lub wiedzy naukowej). Kierując się oceną zarówno możliwości jak i potrzeb praktycznych skłonny byłbym więc popierać zajmowanie się raczej nauką niż teorią, a więc nie tylko fundamentalną, ogólną częścią wiedzy, ale także jej często bardzo bogatą i różnorodną częścią szczegółową.

Syntetyzując dotychczasowe rozważania, potencjalne warianty konfiguracji teorii lub szerzej – nauki (wiedzy) o małym przedsiębiorstwie z uwzględnieniem cech: *uniwersalność – specyficzność oraz ogólność – szczegółowość*, można ująć jak w tabeli nr 1.

**Tabela 1.** Warianty struktury teorii/wiedzy o małym przedsiębiorstwie.

Teoria/wiedza	uniwersalna				specyficzna			
ogólna	+	+	-	-	+	+	-	-
szczegółowa	+	-	+	-	+	-	+	-

Legenda: + - jest  
- - brak

**Źródło:** Opracowanie własne.

Do wyboru w przedstawionej sytuacji pozostają jednocześnie dwie kombinacje wiedzy ogólnej i szczegółowej – jedna w obrębie teorii/wiedzy uniwersalnej, druga – specyficznej.

Wyposażony w przedstawione wyżej założenia wstępne spróbuję podjąć dyskusję nad kolejnymi pytaniami.

## 2. Czy istnieje uniwersalna teoria przedsiębiorstwa?

Sytuację w tym zakresie stosunkowo najlepiej opisuje T. Gruszecki w książce *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*.<sup>2</sup> Nie wdając się w szerszą prezentację zawartych tam tez, czy też polemikę z nimi, można przyjąć, iż:

a) w ramach „nurtu głównego” ekonomii, czyli ekonomii klasycznej i neoklasycznej, formułowane były pewne, dość ogólne i wyidealizowane tezy dotyczące istoty przedsiębiorstwa i zasad jego funkcjonowania. Wraz ze wzrostem złożoności zewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw oraz ich samych, adekwatność tych tez (do rzeczywistości) staje się coraz bardziej kwestionowana.

b) W ramach nurtu neoklasycznego ekonomii pojawiło się przekonanie o wyczerpaniu się w jej ramach możliwości dalszego rozwoju teorii przedsiębiorstwa, co zaowocowało próbami budowania „alternatywnych” teorii przedsiębiorstwa na obrzeżach ekonomii (obecnie w ramach tzw. ekonomii instytucjonalnej) na styku ekonomii i zarządzania, czy też wręcz w ramach zarządzania. Mam tu na myśli w szczególności teorie (koncepcje): menedżerską, behawioralną, kosztów

<sup>2</sup> Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.

transakcyjnych, agencji, kontraktową, zasobową.

Na tle owej wielości i różnorodności tzw. teorii przedsiębiorstwa rodzi się ryzykowne i powszechnie unikane w literaturze pytanie, czym to skutkuje?

Teorie te niosą pewien, chyba nawet znaczny, potencjał wiedzy o przedsiębiorstwie, o jego naturze, budowie i zasadach funkcjonowania. Wiedza ta, budowana z różnych punktów widzenia, w części przypadków uzupełnia (rozwija, pogłębia) wiedzę wcześniejszą, w części zaś pozostaje z nią w kolizji. Nie jest to zatem całkowicie spójny system wiedzy, ale nie jest to też zbiór całkowicie sprzecznych, opozycyjnych względem siebie teorii. Mimo, że jest to wiedza ciągle jeszcze dalece niekompletna, fragmentaryczna, a zarazem eklektyczna i w niektórych elementach niespójna, małymi krokami przybliżyła nas do zrozumienia fenomenu przedsiębiorstwa. Z wszelkimi zastrzeżeniami i wątpliwościami można więc – jak sadzę – przyjąć, iż istnieją fragmenty (już nie tylko okruchy) uniwersalnej, ogólnej zarazem, wiedzy o przedsiębiorstwie. Nie znane są mi jednak próby swoistej inwentaryzacji owej wiedzy mające na celu wydobyć z różnych teorii tego co wspólne dla przedsiębiorstw czyli uniwersalne. Z wielu powodów nie jest to też zadanie, które mógłbym podjąć w tym miejscu. Pragnąc uzasadnić powyższą tezę o tworzeniu się zrębów uniwersalnej wiedzy o przedsiębiorstwie, która odnosi się także do małego przedsiębiorstwa(!), posłużę się przykładowo tylko kilkoma odniesieniami.

I tak np. teza podejścia behawioralnego wskazująca na wielość (wiązkę) celów przedsiębiorstwa oraz potrzebę ich konceptualizacji, czy też teza o ograniczonej racjonalności, zalecająca wyznaczanie nie teoretycznie maksymalnego, lecz niższego (satisfakcjonującego) poziomu osiągnięć (aspiracji), to tezy które wydają się mieć walor uniwersalności, a zatem dotyczą wszystkich, w tym także małych przedsiębiorstw.

Podobny charakter ma leżąca u podłoża teorii kosztów transakcyjnych teza o potrzebie poszukiwania w procesach tworzenia i przekształcania przedsiębiorstwa (alokacji zasobów) rozwiązań ekonomicznie efektywnych. Nie oznacza to jednakże, że bogate już rozwinięcie tej teorii jest w pełni przystawalne do realiów funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym małych przedsiębiorstw. Dla sformułowania bardziej miarodajnej odpowiedzi w tej kwestii potrzebne byłyby pogłębione badania.

Bardzo szeroki zakres uniwersalności wydają się mieć także podsta-

wowe tezy wypracowane na gruncie teorii kontraktowej, traktującej przedsiębiorstwo jako wiązkę różnorodnych kontraktów, czy też teorii agencji, badającej różne postacie relacji (zależności) między podmiotami, określanej ogólnie mianem relacji: pryncypał – agent. Ograniczenia, czy też wykluczenia możliwości wykorzystania tych teorii do opisu i wyjaśniania wnętrza przedsiębiorstwa (pod każdym względem) jednoosobowego, są tylko tak szczególnym przypadkiem jak samo takie przedsiębiorstwo.

Nie ma także żadnych przesłanek, które przemawiałyby za nieadekwatnością do warunków małego przedsiębiorstwa, jego nośnej współcześnie koncepcji zasobowej. Rozpoznawanie, ocena i kształtowanie efektywnych struktur zasobów, pozwalających przeciwstawiać się turbulencji otoczenia, jest niewątpliwie powinnością każdego, w tym i małego przedsiębiorstwa.

Kontynuując poszukiwania dodatkowych elementów uniwersalnej wiedzy o przedsiębiorstwie należałoby podjąć w szerszym zakresie próbę wyodrębnienia jej z dorobku nauk o zarządzaniu, a także innych dyscyplin. Chodzi tu o, niewykonalne w tym opracowaniu i generalnie trudne lecz warte podjęcia, zadanie wyodrębniania z ogółu wiedzy z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem tej jej części, która posiada walor uniwersalności i może wzbogacić uniwersalną wiedzę o przedsiębiorstwie.

Przykładowo tylko mogę tu wskazać kilka składowych wiedzy o zarządzaniu przedsiębiorstwem zasługującej – jak sądzę – na uwagę przy poszukiwaniu jej elementów (dla zbioru przedsiębiorstw) uniwersalnych. Mogą to być np. podstawowe tezy dotyczące:

- racjonalności procesów informacyjno-decyzyjnych,
- potrzeby i podstawowych zasad planowania działalności,
- potrzeby i zasad implementacji orientacji procesowej,
- potrzeby i zasad implementacji zarządzania wiedzą,
- znaczenia i mechanizmu oddziaływania kultury organizacyjnej,
- potrzeby i sposobów osiągnięcia elastyczności,
- itd., itp.

Na tle powyższych rozważań warto niejako przy okazji zwrócić uwagę, iż jawi się potrzeba multidyscyplinarnego podejścia do budowy teorii przedsiębiorstwa, co we wstępnej, mniej teoretycznie ambitnej fazie może wyrażać się rozwojem uniwersalnej, zarówno ogólnej jak i szczegółowej, wiedzy (nauki) o przedsiębiorstwie. Taka ścieżka rozwoju



wyduje się szczególnie uzasadniona względami użyteczności praktycznej tej wiedzy.

Konkludując ten fragment rozważań, zasadne wydaje się przyjęcie poglądu, iż ciągle brakuje posiadającej możliwie szeroką akceptację, spełniającej podstawowe wymogi metodologiczne, teorii przedsiębiorstwa, natomiast w różnych dyscyplinach nauki, zwłaszcza zaś w ekonomii i zarządzaniu, istnieją znaczne obszary uniwersalnej, zarówno ogólnej, jak też szczegółowej, wiedzy (nauki) o przedsiębiorstwie, która jako wiedza uniwersalna odnosi się także do małego przedsiębiorstwa. Mankamentem tej wiedzy jest zapewne to, iż jest ona daleka od kompletności i doskonałości a także to, iż brak jest jej jednoznacznego, wyrazistego wyodrębnienia ze znacznie większego, zróżnicowanego i pełnego sprzeczności, zasobu wiedzy. Wyodrębnienie takie, choć byłoby bardzo pożądane, nie jest zadaniem łatwym. Wynika to z jednej strony z niespójności, a nawet sprzeczności uniwersalnej wiedzy (zarówno o charakterze ogólnym jak i szczegółowym), z drugiej zaś dodatkowo stąd, że wiedza szczegółowa nie zawsze zachowuje walor uniwersalności. Często dotyczy ona określonych tylko klas przedsiębiorstw. Jedną z takich klas są także interesujące mnie małe przedsiębiorstwa i część wiedzy szczegółowej ich dotyczy. Ale to jest już inna – specyficzna, a nie uniwersalna kategoria tej wiedzy, o czym w kolejnym punkcie.

Jeszcze jedną przyczyną trudności wyodrębnienia inwentaryzacji i porządkowania uniwersalnej wiedzy o przedsiębiorstwie jest to, że w procesie uszczegółowienia wiedza ta przeradza się w specjalistyczną funkcjonalnie wiedzę, coraz słabiej kojarzoną z podmiotem którego dotyczy, czyli przedsiębiorstwem. Przejawem i przykładem takiej autonomizacji wiedzy, która kiedyś należała do klasycznego przedmiotu: ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa, jest wyodrębnienie się w działalności edukacyjnej wielu bardziej szczegółowych przedmiotów, jak np. zarządzanie produkcją, zarządzanie pracą, zarządzanie jakością, zarządzanie kadrami, zarządzanie strategiczne (choć niektóre z tych przedmiotów znajdują swoje korzenie także w innych dyscyplinach) itd.

Ustalenie w tej sytuacji granic uniwersalnej (co do podmiotu – przedsiębiorstwa), a jednocześnie szczegółowej wiedzy o przedsiębiorstwie jest zadaniem praktycznie niewykonalnym.

Intencją tytułowego pytania było jednak poszukiwanie nie tyle uniwersalnej teorii/wiedzy o przedsiębiorstwie, co teorii/wiedzy specyficznej w tym zakresie. Temu zagadnieniu poświęcę więc trochę uwagi w kolejnym punkcie.

### 3. Czy istnieje specyficzna teoria małego przedsiębiorstwa?

Na występujące w procesie rozwoju wiedzy o przedsiębiorstwie zjawisko jej swoistej segmentacji polegającej na tym, że niektóre jej części dotyczą nie ogółu przedsiębiorstw lecz ich wybranych klas, zwróciłem uwagę już wcześniej. Interesuje mnie więc teraz, czy i w jakim zakresie zjawisko to (segmentacji) prowadzi do „odkładania się” specyficznej teorii/wiedzy odnoszącej się do małego przedsiębiorstwa, inaczej – wiedzy opisującej i wyjaśniającej specyficzne cechy małego przedsiębiorstwa.

Segmentacja taka może oczywiście zachodzić zarówno na poziomie ogólnym jak i szczegółowym tej wiedzy, przy czym ustalenie co ogólne a co szczegółowe, jest kwestią umowną.

Część ogólną i podstawę wszelkiej specyficznej wiedzy o małym przedsiębiorstwie stanowić powinna świadomość występowania i znajomość cech specyficznych tej klasy przedsiębiorstw. Wbrew przypuszczeniom, wynikającym z faktu istnienia dużej literatury poświęconej małym przedsiębiorstwom, dostępna wiedza o cechach specyficznych małego przedsiębiorstwa jest na ogół ciągle niepełna, niesystematyczna, rozproszona.

W polskim piśmiennictwie do nielicznych wyjątków w tym zakresie należy sporządzona przez K. Poznańską i M. Schulte-Zurhausen<sup>3</sup> lista cech jakościowych, pozwalających (w roli kryteriów) różnicować przedsiębiorstwa ze względu na wielkość, a tym samym wyodrębnić klasę małych (i średnich) przedsiębiorstw. Znajomość tych cech, ale także znajomość ich oddziaływania na przebieg i wyniki procesu gospodarczego, a także znajomość możliwości i metod działania wzmagającego pozytywne i osłabiającego negatywne następstwa tych cech, to podstawowy element specyficznej, ogólnej wiedzy o małym przedsiębiorstwie, nie spełniający jednak jak sądzę nawet dość tolerancyjnych kryteriów uznawania wiedzy naukowej za teorię.

Do wspomnianych cech – kryteriów wyróżniania małego przedsiębiorstwa można zaliczyć, poza relatywnie małymi (ilościowo) rozmiarami potencjału (w tym zatrudnienia), produkcji, sprzedaży, także jakościowe

---

<sup>3</sup>Poznańska K., Schulte-Zurhausen M., *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, *Przegląd Organizacji*, 1994, nr.2, s. 24-27.

cechy, jak:

- połączenie własności i zarządzania (istotny udział właściciela w zarządzaniu).
- wąski (skromny) osobowo skład kierownictwa.
- brak związków z rynkiem kapitałowym.
- przedsiębiorstwo jest podstawą egzystencji właściciela i rodziny.
- specyfika systemu organizacji i zarządzania wyrażająca się:
  - Dominacją struktur funkcjonalnych, o niskim stopniu formalizacji, wysoce elastycznych, raczej scentralizowanych, o krótkich (często bezpośrednich) drogach przekazywania informacji,
  - Stosowaniem patriarchalnych zasad zarządzania, z wykorzystaniem słabo rozwiniętych systemów informacyjnych, przy relatywnie niskich kompetencjach; podejmowanie decyzji indywidualnie, z dużym udziałem intuicji, ograniczonym zakresem planowania.
- Specyfika poszczególnych funkcji i związanych z nimi zasobów, wyrażająca się:
  - w sferze zbytu: dominującym nastawieniem na zaspokojenie indywidualnych potrzeb klientów (indywidualizacją oferty),
  - w sferze produkcji: wysoką pracochłonnością, słabo rozwiniętym podziałem pracy, uniwersalnością maszyn, niskim udziałem kosztów stałych (w konsekwencji wrażliwością kosztów na zmiany wielkości produkcji),
  - w sferze B+R: słabym zaawansowaniem badań podstawowych, sporadycznym występowaniem badań stosowanych i ich nastawieniem na potrzeby konsumentów,
  - w sferze zaopatrzenia i gospodarki materiałowej: słabą pozycją na rynku zaopatrzenia, brakiem umów stałych.
  - w sferze finansów: własnością kapitału rodziny lub wąskiego grona osób, słabością dostępu do rynku kapitałowego,
  - w sferze kadr: niską liczbą zatrudnionych, nieznacznym udziałem niewykwalifikowanej siły roboczej i absolwentów uczelni, silnymi kontaktami w środowisku pracowników.

Są też w powoływanym opracowaniu<sup>4</sup> niektóre cechy małego przedsiębiorstwa budzące kontrowersje, niejasne, czy też nie w pełni potwierdzone, jak np.:

---

<sup>4</sup>tamże.

- wysoka innowacyjność i kreatywność,
- wysoka efektywność,
- znany osobisty stosunek właściciela do współpracowników,
- kierowanie przedsiębiorstwem niezależnie od woli osób trzecich nie związanych z przedsiębiorstwem,
- niejednorodna pozycja na rynku,
- długotrwały związek z określonymi innowacjami,
- bardzo słabe wspieranie ze strony państwa w sytuacjach kryzysowych.

Przedstawiony materiał potwierdza tezę, iż istnieje pewna znajomość cech specyficznych małego przedsiębiorstwa, która jest ważnym elementem specyficznej wiedzy o tej klasie przedsiębiorstw. Jest to wiedza, która z upływem czasu ulega wzbogaceniu (pogłębieniu). W ostatnich latach w polskim piśmiennictwie odnotować można np. znaczny przyrost wiedzy dotyczącej przejawów i konsekwencji typowego dla małego przedsiębiorstwa jego rodzinnego charakteru<sup>5</sup>.

## 4. Konkluzje

Przedstawione rozważania uzasadniają – jak się wydaje – pogląd, iż teorii małego przedsiębiorstwa, w ścisłym tego określenia znaczeniu nie ma, a więc odpowiedź na tytułowe pytanie jest negatywna. Taka odpowiedź może wywoływać uzasadniony dyskomfort z teoretycznego punktu widzenia, podobnie jak analogiczna odpowiedź na pytanie o uniwersalną teorię przedsiębiorstwa.

Jeśli jednak odłożymy na bok problemy spełniania teoriiotwórczych kryteriów (wymagań) okaże się, iż potencjał wiedzy uniwersalnej i specyficznej, ogólnej i szczegółowej o przedsiębiorstwie jako takim i o małym przedsiębiorstwie, jest znaczny, i z punktu widzenia potrzeb praktycznych bardzo użyteczny, w znacznym stopniu satysfakcjonujący. Nie ma więc teorii małego przedsiębiorstwa sensu stricto, jest natomiast użyteczna praktycznie, znacznie już zaawansowana, choć wymagająca systematyzacji i dalszego rozwoju wiedza (nauka) o małym przedsiębiorstwie.

---

<sup>5</sup>Jeżak J., Kopczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004; Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. AE Wrocław, 2002; Sułkowski L., *Organizacja rodziny. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2004.

---

## Literatura:

1. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
2. Jeżak J., Kopczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
3. Poznańska K., Schulte-Zurhausen M., *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji nr 2/1994, s. 24-27.
4. Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. AE Wrocław, 2002.
5. Sułkowski L., *Między poznaniem a działaniem – eklektyzm metodologiczny w zarządzaniu*. Organizacja i Kierowanie nr 3/2004, s. 33-42.
6. Sułkowski L., *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2004.



---

## Rozdział 2.

# Zagadnienia epistemologiczne zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach

## 1. Wstęp

W procesie przejścia polskiej gospodarki od centralnie planowanej do rynkowej znaczną uwagę poświęcało się przedsiębiorstwom dużym oraz organizacjom wielopodmiotowym. Zainteresowanie nauki i publicystyki problemami zarządzania występującymi w takich organizacjach gospodarczych było niemałe. Tworzenie holdingów, koncernów, konsorcjów było zauważane i szeroko badane oraz komentowane także z tego powodu, że do wyobraźni ludzi okresu post socjalistycznego przemawiały wysokie kwoty kapitałów koncentrowanych w dużych podmiotach gospodarczych. W bardzo wielu rozwiązaniach legislacyjnych były uwzględniane interesy dużych przedsiębiorstw, co nierzadko działało ze szkodą dla małych podmiotów gospodarczych, np. zmiany w kodeksie pracy dokonywane od 1995 roku nie sprzyjały za bardzo małym przedsiębiorstwom, bowiem nałożono na owe przedsiębiorstwa cały szereg dodatkowych obowiązków, którym musiały poddać w sytuacji braku wyspecjalizowanych służb na utrzymanie, których to służb nie posiadały siły finansowej.

O sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) mówiło się niewiele, zwłaszcza w pierwszej połowie lat 90. ubiegłego stulecia. Dopiero znaczny wzrost bezrobocia spowodował to, że władza państwowa szukając ratunku przed owym wzrostem zwróciła uwagę na małe i średnie przedsiębiorstwa, jednakże poza namawianiem małych przedsiębiorców do zwiększenia zatrudnienia nie uczyniono nic znaczącego, aby pomóc małym przedsiębiorcom. Owo zainteresowanie zostało wzmocnione w latach 2000 – 2004 w wyniku osiągnięcia rekordowego poziomu bezrobocia oraz wejścia Polski do Unii Europejskiej. Zainteresowanie władzy publicznej związkiem małych przedsiębiorstw z Unią Europejską powstało dopiero wtedy, gdy okazało się, iż w Unii Europejskiej istnieją fundusze, które wykorzystać mogą tylko MSP.

Brak szerszego zainteresowania nauki sektorem MSP jest trudny do

wytłumaczenia, być może wynikał z wysokiego stopnia trudności w badaniu tego sektora, a także z tego, że MSP nie mają pieniędzy na finansowanie badań.

Wskazane wyżej przyczyny były, jak można sądzić, głównymi czynnikami nikłego rozwoju wiedzy o problemach i procesach zarządzania małymi podmiotami gospodarczymi. Skutkiem dotychczasowego przebiegu omawianych procesów jest, jak można sądzić, niski stopień wiedzy wśród mikroprzedsiębiorców o zarządzaniu ich przedsiębiorstwami, a co za tym idzie nikła praktyka zarządzania w tym zakresie. W tym stanie wiedzy rozwój tej dziedziny badań należy rozpocząć od podstaw, od budowy pojęć i określania zjawisk podstawowych adekwatnych dla badanego sektora. Na tak zarysowanym tle celem artykułu jest omówienie niektórych składników wiedzy o zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwem, będącym głównym elementem sektora MSP.

Mając na uwadze wytyczony cel podjęliśmy próbę zdefiniowania mikroprzedsiębiorstwa.

Przez mikroprzedsiębiorstwo rozumiemy przedsiębiorstwo prowadzone przez mikroprzedsiębiorcę<sup>1</sup>. W tym świetle mikroprzedsiębiorstwo można postrzegać, jako zorganizowany w danym czasie i miejscu zbiór zdolności do wytwarzania produktów<sup>2</sup>, w którym to zbiorze, w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat działalności zasoby osobowe nie przekroczyły średniorocznie 10 pracowników, a zdolność do wytwarzania produktów – mierzona roczną wartością sprzedaży netto, bądź sumą bilansową aktywów – nie była wyższa niż 2 mln €.

Tak opisanym mikroprzedsiębiorcą może być osoba prawna – prowadząca przedsiębiorstwo o cechach wyżej wskazanych, jednakże warto zauważyć, że w warunkach polskich owe cechy w przeważającej mierze posiadają przedsiębiorstwa osób fizycznych, na których koncentrujemy nasze spojrzenie.

---

<sup>1</sup>Określonego w art. 104 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r., o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 173, poz. 1807), z zastrzeżeniem zawartym w art. 108 tej ustawy.

<sup>2</sup>Zbiór wytwarzanych produktów obejmuje wyroby oraz usługi.



## 2. Stan zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach

Ukazane wyżej krytyczne spojrzenie, w zakresie zarządzania mikroprzedsiębiorstwami implikowało powstanie zagadnienia badawczego, które można ująć w formie pytań:

⇒ Jaki jest zakres realizacji zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach?

⇒ Jaki jest wśród mikroprzedsiębiorców stan znajomości wiedzy o zagadnieniach zarządzania?

Na tym tle, w oparciu o obserwacje behawioralne, zbudowano hipotezę badawczą: mikroprzedsiębiorcy w niewielkim stopniu znają i realizują zarządzanie mikroprzedsiębiorstwami.

Hipoteza owa została poddana weryfikacji w drodze badań empirycznych. Próbę takich badań podjęliśmy w okresie styczeń – luty 2005 roku, na pewnym zbiorze mikroprzedsiębiorstw działających w województwie pomorskim. Badania owe miały charakter pilotażowy, a badany zbiór mikroprzedsiębiorstw nie spełnia warunków reprezentatywności, jednakże uzyskane dane rzucają pewne światło na badane zagadnienia.

Badaniem kwestionariuszowym objęto 29 mikroprzedsiębiorstw [ $\mu\text{P}$ ]<sup>3</sup>, spełniających kryteria podane wyżej, w punkcie 1. Uzyskano 19 odpowiedzi, co stanowi 65, 52 % ogółu badanych.

Charakterystykę branżową badanego zbioru  $\mu\text{P}$  przedstawiono w tabeli 1. Z danych zawartych w tabeli 1 wynika, iż dominującym rodzajem działalności badanych mikroprzedsiębiorstw jest handel, a następnym usługi.

Zakres przedmiotowy badań objął trzy grupy zagadnień.

**Tabela 1.** Charakterystyka badanych mikroprzedsiębiorstw.

<b>Branża</b>	<b>Ilość</b>	<b>Udział [%]</b>
Handel	13	68, 42
Usługi	5	26, 32
Brak odpowiedzi	1	5, 26
Razem	19	100

**Źródło:** Opracowanie własne.

<sup>3</sup> Znakiem  $\mu\text{P}$  oznaczyliśmy mikroprzedsiębiorstwo.

☆ Pierwsza grupa problemów, ujęta w tabeli 2, została zbudowana z siedmiu pytań. Zadaniem tych pytań była realizacja pierwszego celu badawczego, oraz weryfikacja hipotezy badawczej.

**Tabela 2.** Badanie stanu zarządzania w µP.

Lp	Badany problem	Odpowiedź			
		TAK		NIE	
		Ilość	Udział [%]	Ilość	Udział [%]
1	Czy przedsiębiorstwo ma określony misję?	5	26, 32	14	73, 68
2	Czy przedsiębiorstwo posiada długookresową strategię działania?	3	15, 79	16	84, 21
3	Czy przedsiębiorstwo prowadzi działania marketingowe?	6	31, 58	13	68, 42
4	Czy przedsiębiorstwo prowadzi planowe działania logistyczne?	2	10, 53	17	89, 47
5	Czy przedsiębiorstwo zarządza finansami?	5	26, 32	14	73, 68
6	Czy przedsiębiorstwo zarządza podatkami?	10	52, 63	9	47, 37
7	Czy przedsiębiorstwo zarządza kosztami?	12	63, 16	7	36, 84

**Źródło:** Opracowanie własne.

Dane zawarte w tabeli 2 pozwalają postawić tezę, że realizacja organicznych funkcji zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach jest niewielka, bowiem spośród badanych mikroprzedsiębiorców tylko:

- ☞ 26, 32 % - twierdzi, że określiło misję firmy;
- ☞ 15, 79 % - uważa, że posiada długookresową strategię działania;
- ☞ 31, 58 % - prowadzi działania marketingowe;
- ☞ 10, 53 % - sądzi, że prowadzi planowe działania logistyczne;
- ☞ 26, 32 % - próbuje zarządzać finansami.

Na tym tle dość dobrze można by ocenić zarządzanie podatkami, bowiem 52,63 % badanych uważa, że wykonuje tę funkcję, jednakże niezmier-

nie psuje ten obraz to, że zarządzanie podatkami jest częścią zarządzania finansami, czego zdają się nie widzieć mikroprzedsiębiorcy.

Zarządzanie kosztami wydaje się być tą funkcją, do której mikroprzedsiębiorcy przywiązują największą wagę, ale czy potrafią ją należycie wypełniać?

☆ Druga grupa zagadnień realizowała trzy zadania: po pierwsze, osiągnięcie obu postawionych celów badawczych; po drugie, zmierzano do weryfikacji odpowiedzi udzielonych w poprzedniej grupie; po trzecie, dążono do dalszej weryfikacji hipotezy badawczej.

W tym segmencie badań poproszono mikroprzedsiębiorców, którzy udzielili pozytywnej odpowiedzi na pytania z pierwszej części (tabela 2), aby scharakteryzowali swoje działania w tym zakresie. Uzyskane dane oraz wynikające stąd wnioski przedstawiamy poniżej.

1) Podaj tę misję.

Uzyskaliśmy tutaj 6 odpowiedzi, tj. 31,58 %. Wynik ten nie koreluje z danymi zawartymi w tabeli 2 (zob. poz. 1). Z owych sześciu odpowiedzi tylko jedną można uznać za poprawną (mikroprzedsiębiorstwo działające w zakresie handlu określiło swoją misję, jako promocja zdrowej żywności na wybranym terenie). Pozostałych odpowiedzi nie można uznać za zadowalające w tym stanie wiedzy, jaki został zbudowany dotychczas, bowiem definiuje się misję przedsiębiorstwa, jako:

- posłannictwo pełnione przez przedsiębiorstwo w otoczeniu działania, a także
- określenie istoty biznesu w teraźniejszości i przyszłości<sup>4</sup>.

Tak określone desygnaty nie pozwalają, jako misji mikroprzedsiębiorstwa uznać, np. zabezpieczenie bytu, zysk, wyuczenie ucznia (w działalności usługowej), handel, przetrwanie na rynku, czy też zabezpieczenie rodziny, a takie odpowiedzi uzyskaliśmy.

Napodstawie przeprowadzonych badań i obserwacji behawioralnych można postawić hipotezę, że większość mikroprzedsiębiorców nie określiło misji swojego biznesu w takim rozumieniu, jak wyżej ukazane.

1) Opisz krótko stosowaną strategię długookresową (cele, środki realizacji).

Tylko 3 mikroprzedsiębiorców (15,78 %) udzieliło odpowiedzi

---

<sup>4</sup>Korzystano z J. Superat, *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Kolonia Limited, Wrocław 1998, s. 102.

w tym zakresie. Owe odpowiedzi brzmiały:

- Cel: przetrwanie i dochód; środki realizacji: wieloletnie kontrakty z odbiorcami.
- Przetrawanie na rynku, podniesienie obrotów.
- Dołączanie materiałów reklamowych (ulotki, długopisy, foldery). Organizacja degustacji.

Można stwierdzić, że żadna z przytoczonych odpowiedzi nie stanowi długookresowej strategii działania.

## 2) Opisz krótko wykonywane działania marketingowe

Otrzymaliśmy 6 opisów działań marketingowych (tj. 31,58 % ogółu odpowiedzi). Charakteryzując swoje działania, mikroprzedsiębiorcy wskazywali ogłoszenia w prasie oraz książkach telefonicznych, dołączanie materiałów reklamowych.

Na podstawie otrzymanych danych można zauważyć, że mała część mikroprzedsiębiorców realizuje funkcję marketingową, ale jej rozumienie jest poprawne.

## 3) Opisz krótko prowadzone działania logistyczne.

Prowadzone działania logistyczne określił tylko 1 mikroprzedsiębiorca – wskazując na planowanie tras samochodów. Wynik ten nie koreluje z danymi zawartymi w pozycji 4 tabeli 2.

## 4) Podaj stosowane metody zarządzania finansami.

Odpowiedzi udzieliło 2 mikroprzedsiębiorców:

- lokaty na rachunkach bieżących;
- rozliczenia bieżące.

Znanych w nauce metod zarządzania finansami mikroprzedsiębiorcy nie wskazali. Brak korelacji wyników oraz uzyskane odpowiedzi wskazują na to, że rozumienie tych zagadnień jest niezadowolające.

## 5) Podaj stosowane metody zarządzania finansami.

Odpowiedzi udzieliło 2 mikroprzedsiębiorców:

- lokaty na rachunkach bieżących;
- rozliczenia bieżące.

Znanych w nauce metod zarządzania finansami mikroprzedsiębiorcy nie wskazali. Brak korelacji wyników oraz uzyskane odpowiedzi wskazują na to, że rozumienie tych zagadnień jest niezadowolające.

## 6) Podaj, jakimi podatkami zarządza się w przedsiębiorstwie.

W tym zakresie 10 mikroprzedsiębiorców (52,63 %) wskazało na po-

datki: dochodowy i VAT. Jednakże zaznaczali, że biuro rachunkowe zajmuje się tymi zagadnieniami. Taki stan nie może zadowalać tym bardziej, że badani nie spostrzegają zależności istniejącej między zarządzaniem podatkami a zarządzaniem finansami.

7) Podaj stosowane metody zarządzania kosztami.

Z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że najwięcej osób chciało zarządzać kosztami. Jednakże tylko 8 mikroprzedsiębiorców udzieliło odpowiedzi na temat metod zarządzania. Żadna z tych osób nie wskazała metod zarządzania kosztami znanych w nauce (głównie wskazywano kontrolę zakupów).

☆ Zadaniem trzeciej grupy zagadnień było osiągnięcie drugiego celu badawczego, oraz pogłębienie weryfikacji hipotezy badawczej.

Mikroprzedsiębiorcom zadano pytanie: Czy znasz wymienione pojęcie (napisz TAK lub NIE). Zestawienie udzielonych odpowiedzi ujęto w tabeli 3. Ukazane w owej tabeli dane wskazują na to, że zarządzanie kadrami jest pojęciem powszechnie znanym. Duża część mikroprzedsiębiorców wskazała na znajomość zarządzania kosztami, jednakże przy ocenie stopnia owej znajomości należy wziąć pod uwagę wyżej wymienione wnioski. Podobne zastrzeżenia budzi znajomość pojęć misja firmy i cele średniookresowe, bowiem informacje wynikające z poprzednich segmentów badania nie pozwalają na zaakceptowanie zbyt pozytywnych wniosków, wynikających z danych zawartych w tabeli 3. Budzi niejaki niepokój dość niska znajomość pojęć holding oraz decydent, bowiem wydawało się, że były to pojęcia dość często używane w latach transformacji gospodarczej. Bardzo niska znajomość pojęć zarządzanie strategiczne i taktyczny poziom zarządzania, w świetle wyników osiągniętych wcześniej, nie budzi wątpliwości.

**Tabela 3.** Stan znajomości pojęć z zarządzania przedsiębiorstwem.

Lp	Pojęcie	Odpowiedź			
		Tak		Nie	
		Ilość	%	Ilość	%
1	Zarządzanie strategiczne	5	26,32	14	73,68
2	Taktyczny poziom zarządzania	4	21,05	15	78,95
3	Zarządzanie kadrami	15	78,95	4	21,05
4	Zarządzanie pasywami	7	36,84	12	63,16
5	Zarządzanie kosztami	13	68,42	6	32,58
6	Zarządzanie aktywami	6	31,58	13	68,42
7	Decydent	9	47,37	10	52,63
8	Holding	9	47,37	10	52,63
9	Misja firmy	11	57,89	8	42,11
10	Cele średniookresowe firmy	10	52,63	9	47,37

**Źródło:** Opracowanie własne.

- ☆ W końcowej części kwestionariusza – metryczka – mikro-przedsiębiorcy podali rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej (ujęto w tabeli 1) oraz stan zatrudnienia ukazany w tabeli 4.

**Tabela 4.** Stan zatrudnienia w badanych μP.

Lp	Ilość zatrudnionych	Odpowiedzi	
		Ilość	%
1	0	7	36,84
2	1	7	36,84
3	2	3	15,79
4	3	1	5,26
5	4	1	5,26

**Uwaga:** w ilości zatrudnionych nie ujęto właścicieli.

**Źródło:** Opracowanie własne.

### 3. Wnioski

W świetle uzyskanych wyników badań oraz na podstawie własnych obserwacji behawioralnych należy podnieść przede wszystkim problem: czy mikroprzedsiębiorcy stosują podział zarządzania na strategiczny, taktyczny i operacyjny? Czy w mikroprzedsiębiorstwie taki podział ma sens? Wydaje się, iż na tak postawione pytania należy udzielić odpowiedzi negatywnej. W mikroprzedsiębiorstwie, zatrudniającym do 10 osób brak jest możliwości - zwłaszcza finansowych i kadrowych - na realizację wysublimowanych form zarządzania. Zarządzanie zwykle realizuje właściciel, bądź współwłaściciele łącznie. Ponadto powstaje zagadnienie, czy dla mikroprzedsiębiorstw właściwe jest dzielenie zarządzania na trzy poziomy? Można bowiem dojść do wniosku, że taktyczny horyzont zarządzania ujawnia się owy podmiotach niezmiernie rzadko, albo wcale. Wydaje się, że także wymaga redefinicji podejście do misji mikroprzedsiębiorstwa.

Omawiany segment sektora MSP charakteryzuje się dość wysoką trudnością badania, bowiem brak jest wiedzy o populacji generalnej mikroprzedsiębiorstw. Nie ma zbiorów owej populacji ze względu na przyjęty system ewidencji (urzędy gminne, KRS). Żaden organ państwa nie zbiera danych o wielkości zatrudnienia i wysokości obrotów czy też wielkości aktywów. Stwarza to wielkie trudności w zastosowaniu narzędzi badań statystycznych. Duża ilość mikroprzedsiębiorstw (szacuje się ją na ok. 2,2 mln) powoduje, że przebadanie tylko próbek statystycznych wiąże się z dużymi kosztami. Ponadto na wysoką trudność badań wpływa i to, że sektor mikroprzedsiębiorstw charakteryzuje się dość znaczną zmiennością populacji, co wynika z tego, że:

- nawet małe wahania koniunktury, chociażby tylko branżowej, wywołują pojawianie się nowych podmiotów lub likwidację znacznych ilości przedsiębiorstw dotychczas działających,
- podmioty tego sektora wykazują bardzo dużą wrażliwość na zmiany zewnętrznych warunków działania, a zwłaszcza obciążeń publicznoprawnych i wzrostu kosztów pracy.

Mając na uwadze zarysowany stan zarządzania mikroprzedsiębiorstwami należy postawić wniosek, że stan wiedzy opracowany dla dużych organizacji gospodarczych nie jest dostosowany do specyfiki sektora mikro-

przedsiębiorstw, co implikuje konieczność podjęcia systematycznych prac badawczych.

Opierając się na przeprowadzone dotychczas analizie można stwierdzić, że postawiona teza badawcza została udowodniona w takim stopniu, iż zasadne jest przekształcenie owej hipotezy w tezę: mikroprzedsiębiorcy w nikłym stopniu realizują zarządzanie mikroprzedsiębiorstwami.

### **Literatura:**

1. Superat J., *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Kolonia Limited, Wrocław 1998.
2. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r., o swobodzie działalności gospodarczej.



---

## Rozdział 3.

### Strategie małych przedsiębiorstw

#### 1. Wstęp

Zadajemy sobie często pytanie, czy małe przedsiębiorstwa spełniają te same funkcje co duże. Jeżeli tak, to prawdopodobnie zarządzanie przedsiębiorstwem praktycznie niczym nie różni się w tych dwóch grupach różniących się wielkością, a jeśli nie – to potrzebna jest odrębna wiedza o nich. Odpowiedź na to nie jest prosta, zwłaszcza obecnie, gdy spełnienie wielu czynności zleca się na zewnątrz, co stopniowo upodabnia duże przedsiębiorstwo do małego, chociażby pod względem upraszczania struktury organizacyjnej. Małe przedsiębiorstwa mają swoje specyficzne cechy, które je odróżniają od dużego. Wyjaśnienie tych cech oraz skutków z nich wynikających może być przedmiotem odrębnej wiedzy i jej przekazywania studentom. To samo odnosi się do dużych, złożonych, wieloinstancyjnych przedsiębiorstw i grup kapitałowych. Niezależnie jednak od tego potrzebna jest ogólna wiedza o przedsiębiorstwie. Każde bowiem, niezależnie od skali wielkościowej, powstaje, funkcjonuje, rozwija się i przeżywa różne fazy tego rozwoju. Dlatego można przyjąć, że ogólna wiedza o przedsiębiorstwie jest wspólna dla wszystkich jego klas wielkościowych, co pozwala wnioskować, że we wszystkich z nich występują procesy zarządzania operacyjnego i strategicznego, chociaż ich charakter i przebieg może być różny. Przyjmujemy zatem, że małe przedsiębiorstwa dokonują również wyboru strategii.

W piśmiennictwie na temat małych przedsiębiorstw nie ma na ogół rozważań o ich strategiach oraz o zarządzaniu strategicznym. W książce pt. „*Ekonomika i zarządzanie małą firmą*” A. Rogut i A. Rzetelska w rozdziale II pt. *Uruchomienie działalności gospodarczej* piszą o planowaniu strategicznym, ale nie odnoszą tego do małego przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Rozważania dotyczące wszelkich uruchamianych podmiotów gospodarczych, również w pracy pt. „*Zarządzanie małą firmą*” nie poruszają zagad-

---

<sup>1</sup>Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą praca zbiorowa*, PWN, Warszawa-Łódź 1999, s. 124-132.

nienia wyboru strategii i zarządzania strategicznego<sup>2</sup>. Na tle tych publikacji wyróżnia się artykuł J. Kosińskiego i K. Ćwik, który rozpatruje teoretyczne aspekty zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach<sup>3</sup>.

Autorzy - jak sami stwierdzają - przyjmują ryzykowną opinię, „... że za pomocą strategii generycznych można bardziej adekwatnie opisać strategiczne zachowania małych niż wielkich przedsiębiorstw”<sup>4</sup>. Przypuszczają też, „... iż teoria nie pozostanie w tyle za praktyką i powstanie wkrótce nowy nurt w zarządzaniu strategicznym skierowany na małe przedsiębiorstwa”<sup>5</sup>. Nim to przypuszczenie się spełni, należałoby więcej uwagi zwrócić na praktyczne zachowania małych przedsiębiorstw oraz na to, jakie ich cechy motywują przedsiębiorców i skłaniają ich do określonych wyborów strategicznych w różnych fazach życia przedsiębiorstwa.

## 2. Motywy powstania i cechy szczególne małego przedsiębiorstwa

Motywy podjęcia działalności gospodarczej zmieniają się. Występuje jednak tendencja do wzrostu znaczenia samorealizacji. Oprócz tego występuje potrzeba niezależności, poprawa standardu życia, bezrobocie, tradycja rodzinna. Zazwyczaj przedsiębiorca kieruje się kilkoma motywami, chociaż jeden z nich przeważa. Motywami tymi kierują się zarówno osoby wchodzące w wiek produkcyjny, jak również bardziej dojrzałe, zatrudnione w organizacjach, które nie są ich własnością. Osobom tym zależy przede wszystkim na prowadzeniu własnej działalności, na własny rachunek i ryzyko.

Rozpatrując motywy podjęcia działalności, należy zwrócić uwagę, że nie wszystkie one w jednakowym stopniu służą wyborowi strategicznemu. Bez wątplenia można przyjąć, że motyw samorealizacji najsilniej wpływa na przyjęcie dojrzałej strategii; osoba kierująca się tym motywem wie czego chce. Są to osoby, które mają coś do zaproponowania otoczeniu: mają pomys-

---

<sup>2</sup>Bieniok H (red.), *Zarządzanie małą firmą*, AE Katowice 1995.

<sup>3</sup>Kosiński J. Ćwik K., *Teoretyczne aspekty zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach*, [w:] R Krupski, J. Lichtarski, (red.), *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, AE Wrocław, 2002, nr.940, s. 61-69.

<sup>4</sup>tamże, s. 66.

<sup>5</sup>tamże, s. 69.

sły lub już gotowe produkty.

Potrzeba niezależności nie oznacza bezpośrednio posiadania gotowej strategii. Osoba, która tym motywem się kieruje, wie że chce być niezależna i podjąć własną działalność. Wybór obszaru działalności zależeć może od wielu czynników, m.in. od wiedzy i środków finansowych. Osoby, które już pracowały w układzie hierarchicznym na ogół wiedzą, jaką działalnością się zajmą. Obejmą ją zapewne w dotychczasowym obszarze swojej pracy. Natomiast osoby, które dopiero zaczynają pracować, mogą mieć trudności z wyborem obszaru działalności. Pomocne mogą być celowo powstałe do tego instytucje oraz firmy doradcze.

Motywy poprawy standardu życia dla podjęcia samodzielnej działalności mogą się kierować zarówno osoby, które wstępują dopiero w życie zawodowe, jak również już zatrudnione. Osoby te mogą nie mieć gotowej koncepcji prowadzenia działalności, i mogą im pomóc firmy doradcze.

Bezrobotni nie mają wybranego obszaru swojej przyszłej, samodzielnej działalności. Doradztwo może być pomocą w wyborze obszaru działalności, jak również w opracowaniu strategii.

Kontynuatorzy tradycji rodzinnych to osoby, które zakładają nowe przedsiębiorstwo, jak również te, które przejmują już funkcjonujące. Osoby te skłaniać się będą do kontynuowania dotychczasowej strategii. Dopiero po pewnym czasie będą ją zmieniać. Szczególnie dotyczy to osób przejmujących istniejące już przedsiębiorstwa.

Przegląd motywów podjęcia samodzielnej działalności pozwala przypuszczać, że motyw samorealizacji najbardziej sprzyja wyborowi przemyślanej strategii co do obszaru działalności w fazie powstawania małego przedsiębiorstwa. Brak jednak odpowiednich badań. Motyw ten może analogicznie oddziaływać na wybór strategii w fazie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednak z uwagi na to, że przedsiębiorcy stopniowo zdobywają doświadczenie i lepiej rozpoznają własną sytuację i otoczenia prawdopodobnie ich wybory strategiczne będą w tej fazie bardziej przemyślane.

Na wybór strategii małego przedsiębiorstwa mają również wpływ jego cechy jakościowe. Cechy te ustalone przez Wiedeński Instytut fuer Geverbefsorschung podajemy za Teresą Łuczka<sup>6</sup>:

1. osobista samodzielność przedsiębiorcy, polegająca na tym, że jest on właścicielem kapitału i jednocześnie zarządza przedsiębiorstwem;

---

<sup>6</sup>Łuczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa Poznań, 2001.

2. przedsiębiorstwo stanowi dla przedsiębiorcy zasadniczą i najczęściej jedyną podstawę egzystencji oraz źródło dochodów;
3. osobista praca i pełna odpowiedzialność właściciela ponoszącego całe ryzyko;
4. na rzecz przedsiębiorstwa – oprócz właściciela, pracuje także żona i członkowie rodziny;
5. osobiste stosunki pomiędzy właścicielem przedsiębiorstwa i pracownikami wytwarzają wspólnotę pracy nacechowaną ścisłymi wzajemnymi kontaktami;
6. górna granica małego i średniego przedsiębiorstwa jest wyznaczana przez możliwość ogarnięcia przez właściciela całości jego spraw; panuje on nad wszystkimi działaniami i nadzoruje przedsiębiorstwo, zarówno od strony handlowej, jak i techniczno – finansowej, aż po najdrobniejsze szczegóły i prace rutynowe;
7. dolna granica małego i średniego przedsiębiorstwa jest uznawana przez wymagania jego właściciela; przedsiębiorstwo musi być co najmniej tak duże, by zapewniało właścicielowi pełne zatrudnienie i odpowiednie dochody;
8. w finansowaniu przedsiębiorstwa przeważają środki własne i rodzinne, kredyty, osobiste i specjalne akcje kredytowe; przedsiębiorstwo nie ma bezpośredniego dostępu do rynku kapitałowego;
9. jeśli chodzi o formę prawną przedsiębiorstwa, przeważa własność jednoosobowa lub spółka osobowa;
10. możliwości podziału pracy wewnątrz małego i średniego przedsiębiorstwa są ograniczone;
11. małe i średnie przedsiębiorstwa dostosowują się do wahań koniunkturalnych łatwiej i szybciej niż duże;
12. małe i średnie przedsiębiorstwo w zasadzie nie zatrudnia specjalistów, co dotyczy zarówno ekonomicznych, jak i technicznych dziedzin jego działalności.

Cechy te zostały ustalone w połowie lat sześćdziesiątych XX wieku i mimo upływu czasu są w przybliżeniu aktualne i dzisiaj, nie wszystkie jednak mają znaczenie dla wyboru strategicznego. Zwrócimy zatem uwagę tylko na te istotne.

Cecha 1 – połączenie własności i zarządzania umożliwia przedsiębiorcy bezpośrednio zajęcie się wszystkimi problemami, ale jednocześnie zbyt angażuje się on w procesy operatywne, a tym samym ogranicza możliwości zajęcia się zarządzaniem strategicznym.

Cecha 3 – osobista praca i pełna odpowiedzialność majątkowa są właściwie dwiema cechami. Osobista praca angażuje przedsiębiorcę w rozwiązywanie bieżących problemów i nie pozwala mu się zająć problemami strategicznymi. Pełna odpowiedzialność majątkowa skłania przedsiębiorcę do niepodejmowania wyborów strategicznych obarczonych większym ryzykiem.

Cecha 6 – górna granica wielkości małego przedsiębiorstwa kształtuje się pod wpływem wielu czynników, a przede wszystkim możliwości panowania nad całością spraw przedsiębiorstwa. Właściciel chciałby nie tylko mieć możliwość bezpośredniego sprawowania kontroli, ale również uczestniczyć w działalności operacyjnej, co powstrzymuje go od powiększania przedsiębiorstwa, chociaż możliwości zwiększania lub rozszerzania działalności istnieją. Może to wywołać konflikt pomiędzy motywami podjęcia działalności, a możliwościami samodzielnego jej prowadzenia. Dużo zależy tu od osobowości przedsiębiorcy i jego wizji strategicznej. Przekroczenie progu wielkości jest wyzwaniem dla niego, aby porzucił bezpośrednią kontrolę na rzecz pośredniego kierowania. Przejście na kontrolę pośrednią umożliwia przedsiębiorcy zwiększenie skali wielkościowej przedsiębiorstwa i przejście do grupy średnich, a następnie dużych przedsiębiorstw. Jest to też wybór strategiczny.

Cecha 8 – ograniczoność środków finansowych zmniejsza możliwość wyboru strategicznego. Przedsiębiorcy łatwiej jest działać w ramach danego fragmentu rynku niż dokonywać nowych wyborów strategicznych, wymagających znacznego zaangażowania dodatkowych środków finansowych, których sam bezpośrednio nie posiada.

Cecha 11 – łatwiejsze i szybsze dostosowanie do zmian koniunkturalnych nie oznacza tylko umiejętności dokonywania operatywnych wyborów, ale również strategicznych. Zmiana koniunkturalna może bowiem wymagać dywersyfikacji działalności, porzucenia dotychczasowego segmentu rynku i przejścia na inny. Wymaga to jednak środków finansowych, które nie łatwo przedsiębiorcy pozyskać.

Cecha 12 – niezatrudnianie specjalistów utrudnia przedsiębiorcy opracowanie rozwoju odpowiednio przygotowanej strategii, jeśli w dodatku właściciel – przedsiębiorca nie korzysta z zewnętrznego doradztwa. Bez specjalistów nie jest on zdolny do opanowania wszystkiego, a jego wybór strategiczny jest w dużym stopniu intuicyjny i może być obciążony większym błędem. Poczyniona tu uwaga wskazuje, że przedsiębiorcy, właścicielowi ma-

łego przedsiębiorstwa potrzebna jest pomoc metodyczna i merytoryczna, aby w sposób bardziej obiektywny podejmował decyzje strategiczne. Dużą rolę mogą tu odegrać małe przedsiębiorstwa doradcze.

### 3. Praktyczne przykłady podejmowania działań strategicznych

Skoro już ustaliliśmy, że małe przedsiębiorstwa posiadają strategie jak każde inne, pozostaje się skupić na ustaleniu, jakie elementy zarządzania strategicznego występują w małych firmach. Elementów tych szukać będziemy w każdej fazie cyklu życia przedsiębiorstwa, począwszy od założenia przedsiębiorstwa, poprzez fazę funkcjonowania, zakończoną w zależności od efektywności rozwojem lub schyłkiem.

#### Faza założenia przedsiębiorstwa.

Samo założenie, wybór formy organizacyjnej, zakresu działalności, struktury majątkowej stanowi od samego początku decyzję strategiczną, jednak na tym etapie najważniejszym wydaje się cel, dla którego przedsiębiorca podejmuje taką, a nie inną działalność gospodarczą. Przyglądając się wynikom badań<sup>7</sup> przeprowadzonych w roku 2004 na wybranej przez respondentów (180 przypadkowo wybranych osób) grupie mikro i małych przedsiębiorstw osiagającej ich zdaniem sukces lub/i mogącej w przyszłości także go osiągnąć, wyłonił się następujący obraz:

- większość badanych przedsiębiorców jako powód założenia podaje chęć osiągnięcia ponad przeciętnych zysków,
- drugą dominującą odpowiedzią jest chęć rozwoju i szerszego rozpropagowania przyjętych przez przedsiębiorców wartości, pasji, zainteresowań i produktów,
- przewijającymi się odpowiedziami były również:
  - chęć niezależnienia się od pracodawcy pojmowana jako „bycie na swoim”

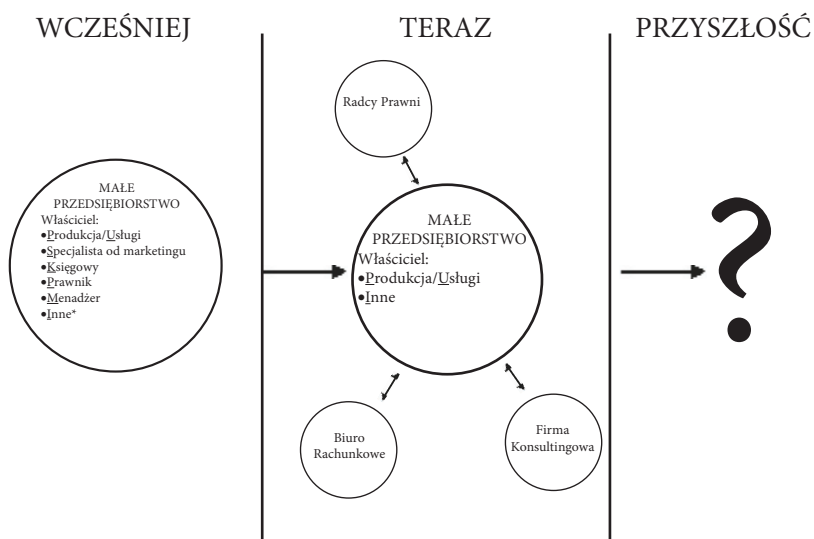
---

<sup>7</sup>Szustak D. *Zarządzanie strategiczne, koncepcje i metody w odniesieniu do małych przedsiębiorstw o zasięgu regionalnym*, praca magisterska, AE, Wrocław 2004.

- dostrzeżenie zapotrzebowania na dany produkt(y),
- chęć sprawdzenia się w danej branży
- stworzenie nowego rynku

Wybrani przedsiębiorcy należeli głównie do rynku usługowego, jedno tylko przedsiębiorstwo zajmowało się działalnością produkcyjną<sup>8</sup>. Faktem, którego nie należy lekceważyć jest informacja, że większość spośród firm z wybranych branż to firmy rodzinne<sup>9</sup>. Ma to niebagatelne znaczenie przy podziale pełnionych w przedsiębiorstwie funkcji.

Poniższy rysunek prezentuje tendencje zmian w strukturze małego przedsiębiorstwa.



\*planowanie poziomu produkcji/usług, nawiązywanie kontaktów, zawieranie kontraktów, etc.

**Rysunek1.** Tendencja outsourcingowa w małych przedsiębiorstwach.

**Źródło:** Opracowanie własne.

<sup>8</sup>mowa tutaj o przedsiębiorstwie „Mydlarnia Wrocławska” opisanym [w:] B. Jasiński „Strategia niszy rynkowej – próba nowego podejścia [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2004 s. 129.

<sup>9</sup>Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora 2004.



























































































































































































































































































































































































































































































































































































































































































































