

# Zarządzanie przedsiębiorcze w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec\*

Julia Gorzelany\*\*

## ■ Wstęp

Współczesny rozwój teorii organizacji i zarządzania w dużym stopniu oparty jest na pracach P. Druckera oraz P. Senge. Podstawą rozwoju gospodarki światowej w dobie globalizacji stają się przedsiębiorstwa inteligentne, samouczące się, samoregulujące się oraz wirtualne i zwinne<sup>1</sup>. Zmiany zachodzące w burzliwym i turbulentnym otoczeniu zmuszają przedsiębiorstwa do ciągłego podejmowania nowych wyzwań i dążenia do doskonałości. Może być ona w różny sposób interpretowana, dla jednych będzie oznaczała utrzymanie stanu istniejącego, który został już osiągnięty, dla innych – niekończący się proces zmian. Pojawiają się nowe szanse i perspektywy dla organizacji, oparte na rozwoju przedsiębiorczości, dlatego warto zapoznać się z jej istotą.

## ■ Pojęcia „przedsiębiorca” i „przedsiębiorczość”

Za prekursorów wyodrębnienia pojęcia „przedsiębiorczość” uznaje się A. Smitha i J. B. Saya. W ujęciu klasycznym przedsiębiorczość wiąże się przede wszystkim z innowacyjnością. Pojęcie przedsiębiorczości nie jest jednoznacznie definiowane, niemniej jednak należy zwrócić uwagę, że o przedsiębiorczości można mówić w dwojakim sensie: jako o zespole realnych działań przedsiębiorcy, niezależnie od tego, jak będziemy je rozumieć, oraz jako o pewnej koncepcji zarządzania, w której przyjmuje się, że samo kreowanie działań przedsiębiorczych jest czynnikiem wystarczającym do osiągnięcia sukcesu gospodarczego. Przedsiębiorczość jest koncepcją współczesnego zarządzania, kładącą nacisk na określenie czynników kreujących działalność gospodarczą jako siłę napędzającą całą działalność<sup>2</sup>.

Przedsiębiorca jest to osoba prowadząca działalność gospodarczą, która odkrywa potencjalne zyskowe możliwości, organizuje i kieruje przedsięwzięciami o produkcyjnym charakterze. Przedsiębiorcami są ludzie rozpoczynający działalność gospodarczą nastawioną na zysk, prowadzący interesy na własny rachunek i całkowicie odpowiedzialni za efekty tej działalności. To ludzie, którzy wykorzystują zaistniałe warunki, pojawiające się w ich otoczeniu szanse i okazje. Przedsiębiorcy starają się wprowadzić jak najwięcej zmian, podejmując działania innowacyjne<sup>3</sup>. Różne koncepcje i pojęcia przedsiębiorcy zostały przedstawione w tabeli 1.

Paul H. Wilken stwierdza, że „przedsiębiorczość jest zjawiskiem nieciągłym, pojawiającym się, by zapoczątkować zmiany w procesie produkcyjnym, a następnie zanikającym do czasu, gdy ponownie się pojawia, by zainicjować inną zmianę”. P. Drucker stwierdził, iż nie każde nowe przedsiębiorstwo ma charakter przedsiębiorczy lub reprezentuje przedsiębiorczość.

\* dr Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec – Katedra Podstaw Organizacji i Zarządzania Akademia Ekonomiczna Kraków

\*\* mgr Julia Gorzelany – Zakład Ekonomii i Integracji Europejskiej, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki

<sup>1</sup> I. K. Hejduk, *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce*, EiOP 2006, nr 3, s. 27.

<sup>2</sup> *Zarządzanie strategiczne – systemowa koncepcja biznesu*, M. Moszowicz (red.), PWE, Warszawa 2005, s. 170

<sup>3</sup> J. Targalski, *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, AE, Kraków 1999, s. 45–46.

Tabela 1. Ujęcie przedsiębiorcy przez różnych autorów

R. Cantillon	osoba wykorzystująca kapitał, dostarczająca okazje i ponosząca ryzyko
T. Veblen	utożsamia przedsiębiorcę z menedżerem
W. B. Gartner	osoba rozpoczynająca biznes w miejscu, w którym go dotąd nie było
M. Casson	osoba podejmująca rozstrzygające decyzje, dostarczająca szansę zmian, wprowadzająca je w celu osiągnięcia korzyści
J. Schumpeter	osoba obdarzona duchem przedsiębiorczości, burzy to, co jest stare, a uruchamia to, co tworze – innowacyjne; dzięki temu powstają nowe miejsca pracy, kreuje nowe produkty albo wdraża nową technologię
A. Eachern	podejmuje decyzje w celu osiągnięcia zysku, organizuje przedsiębiorstwo, nabywa prawa do kierowania zasobami firmy oraz rości sobie prawa do zysku i strat, pozostające po ophałceniu wszystkich zasobów
P. Drucker	osoba poszukująca zmian, odpowiadająca za nie i wykorzystująca je jako szansę

Źródło: opracowania własne.

Przedsiębiorczość jest opisywana przez pryzmat cech osobowych przedsiębiorcy, jednak – jak stwierdził P. Drucker – przedsiębiorczość nie zajmuje się psychologią czy cechami charakteru przedsiębiorców, lecz ich działaniem i zachowaniami. W nowoczesnych koncepcjach przedsiębiorczość traktowana jest jako proces zarządzania. Podejście to zostało wypracowane w latach 90. przez „szkołę harwardzką”, która uważała przedsiębiorczość za proces tworzenia lub rozpoznawania szans oraz wykorzystywanie ich bez względu na posiadane aktualnie zasoby. Proces ten składa się z następujących czynności:

- rozpoznanie szans możliwości działania na rynku (prowadzenia działalności gospodarczej),
- opracowanie planu działalności i zgromadzenie niezbędnych zasobów,
- powstanie przedsiębiorstwa,
- prowadzenie przedsiębiorstwa przez kolejne fazy jego rozwoju<sup>4</sup>.

Jak wynika z przyjętego określenia istoty przedsiębiorczości, rola przedsiębiorcy polega na zakładaniu i prowadzeniu przedsiębiorstwa. Tak rozumiana przedsiębiorczość przenika zarządzanie, a zarządzanie przenika przedsiębiorczość.

### ■ Istota zarządzania przedsiębiorczego

Przedsiębiorstwa bez względu na wielkość muszą nauczyć się, jak być przedsiębiorczym i wprowadzać innowacje. Klasyczne zarządzanie zakładało porządkowanie wszystkiego, tworzenie hierarchii i nagle, szczególnie w przedsiębiorstwach dużych, wszystko to zostaje zniszczone poprzez wprowadzenie innowacji przez nowatora w ujęciu J. Schumpetera – zostaje zburzone to, co jest stare. Istniejące przedsiębiorstwo spotyka jednak odmienne problemy, ograniczenia i uwarunkowania niż indywidualny przedsiębiorca, dlatego musi nauczyć się odmiennych rzeczy. Musi ono pamiętać, że w dobie gwałtownych zmian monitorowanie burzliwego otoczenia jest warunkiem koniecznym jego istnienia. W dyskusji o przedsiębiorczości wysunięty został wniosek, że biurokracja i konserwalizm są poważnym utrudnieniem dla rozwoju przedsiębiorczości<sup>5</sup>.

Struktura hierarchiczna tłumia rozwój przedsiębiorczości, co spowodowało wytworzenie w przedsiębiorstwach intrapresiębiorczości (*intrapreneurship* – przedsiębiorczość wewnętrzna). Chodziło o stworzenie takich warunków, aby pracownicy firm, mający pomysły,

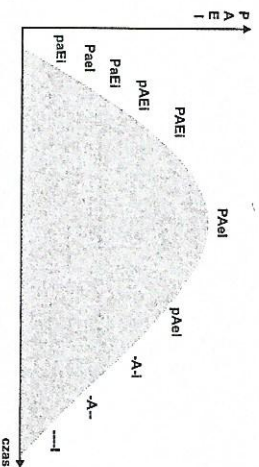
które mogą być obiecujące, otrzymywali środki i możliwości działania tak jak nowi przedsiębiorcy<sup>6</sup>. Przedsiębiorczość wewnętrzna związana jest z intrapresiębiorcami (twórcą pojęcia „intrapresiębiorca” był G. Pinchot), którymi mogą być kierownicy różnych szczebli zarządzania, jak i osoby, które nie pełnią funkcji kierowniczych, lecz są obdarzone duchem przedsiębiorczości, proinnowacyjne i kreatywne; mogą być oni odbierani przez menedżerów jako osoby niewygodne, burzące ustalony porządek<sup>7</sup>.

Zarządzanie przedsiębiorcze nie jest naturalne, jest pracą i musi się do niego świadom dążyć, można się go nauczyć, lecz wymaga to wysiłku. Przedsiębiorstwa przedsiębiorcz traktują przedsiębiorczość jak obowiązek. Są w tym zdyscyplinowane, pracują nad tym i to praktykują. Zarządzanie przedsiębiorcze wymaga praktyki w czterech głównych dziedzinach:

- trzeba spowodować, by organizacja była chłonna na innowacje i aby umiała wykorzystywać okazje,
- należy dokonywać systematycznego pomiaru, lub to przynajmniej oszacować efektywność firmy jako przedsiębiorcy i innowatora,
- zarządzanie przedsiębiorcze wymaga praktyki dotyczącej struktury organizacyjnej, obsad stanowisk, kierowania, systemu płac, zachęt i nagród,
- istnieją pewne rzeczy, których nie należy robić w zarządzaniu przedsiębiorczym<sup>8</sup>.

Tak jak organizmy przechodzą fazy cyklu swojego życia – od narodzin, poprzez wzrost dojrzałość i senny – tak i przez cykle takie przechodzą przedsiębiorstwa. Zwraca tutaj uwagę fakt, że przedsiębiorstwa, które nie wprowadzają innowacji, starzeją się i podpadają w okresie gwałtownych zmian, w czasie przedsiębiorczym takim jak obecnie, upadek będzie szybszy. Podejście takie można zauważyć w modelu opracowanym przez I. Adizesa. Według niego zachowania organizacji mogą być skierowane na:

- produkcję – P – dostarczenie na rynek konkretnych wyrobów,
- administrację – A – (zarządzanie) tworzenie formalnego porządku w zakresie struktury i procesów,
- przedsiębiorczość – E – kreowanie zmian i wprowadzanie innowacji,
- integrację – I – czyli zabieganie o współdziałanie uczestników organizacji<sup>9</sup>.



■ Rysunek 1

Źródło: J. Machańska, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 70.

Z modelu Adizesa, nazywanego też PAEI, wynika, że przed utworzeniem przedsiębiorstwa i krótko po jego powstaniu dominujące znaczenie ma przedsiębiorczość, następnie

<sup>6</sup> T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, CEDOR, Warszawa 1994.

<sup>7</sup> F. Blawat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, GTN, Gdańsk 2003.

<sup>8</sup> P. Drucker, op. cit.

<sup>9</sup> I. Machańska, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, DMM, Warszawa 1998, s. 70.

„astępuje koncentracja na produkcie. Idealny stan istnieje w fazie PAEI (wzrostu), gdzie widoczna jest integracja na poziomie, administracji i przedsiębiorczości, natomiast mało widoczna jest integracja; jest to faza rozwoju przedsiębiorstwa. Dalsze etapy od fazy dojrzalności PAEI, gdzie widoczny jest zanik przedsiębiorczości, grożą przedsiębiorstwu upadkiem. Najważniejszy wniosek z modelu PAEI jest następujący – to nie schyłek powoduje zanik przedsiębiorczości, tylko odwrotnie – zapomnienie o nowatorstwie i innowacjach prowadzi do schyłku i upadku organizacji.

### ■ Charakterystyka sektora MŚP w Polsce

Bardzo ogólnym kryterium podziału jest wielkość podmiotów gospodarczych. W praktyce można spotkać się z podziałem na jednostki gospodarcze małe, średnie i duże. Najczęściej podstawą takiej klasyfikacji jest liczba zatrudnionych. Nie jest to jednak miernik doskonały i jedyne, o wielkości jednostek gospodarczych może bowiem świadczyć również wielkość produkcji lub obrotu, wartość środków produkcji, którymi te dysponują, wysokość osiągniętego zysku. Pojęcie „małe i średnie przedsiębiorstwo” opisane zostało w ustawie z 19 listopada 1999 r. – Prawo działalności gospodarczej. Za przedsiębiorstwa małe uważa się takie, które zatrudniają średniorocznie mniej niż 50 pracowników, a osiągnęły przez nie przychód nie przekraczający równowartości 7 mln euro. Średnim przedsiębiorstwem jest takie, w którym zatrudnienie średniorocznie nie przekracza 250 pracowników, a przychód nie przekroczył 40 mln euro lub suma aktywów nie przekroczyła 27 mln euro. Pozostałe jednostki będą zaliczane do przedsiębiorstw dużych<sup>10</sup>.

Struktura aktywnych przedsiębiorstw w Polsce według wielkości w roku 2003 przedstawiała się następująco: 96,7% – przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób, 2,3% – od 10 do 49 osób, przedsiębiorstwa zatrudniające 50–249 osób stanowią 0,8% ogółu oraz 0,2% powyżej 249. Badania przyżywalności przedsiębiorstw prowadzone przez GUS wskazują, że pierwszego roku działalności nie jest w stanie przetrwać około 40% zarejestrowanych przedsiębiorstw (na początku obecnej dekady wskaźnik ten nieznacznie się poprawił). Większą szansę przetrwania mają firmy posiadające osobowość prawną, a także przedsiębiorstwa inwestujące w pierwszym roku działalności zyski niż te, które nie ponosiły nakładów inwestycyjnych<sup>11</sup>.

### ■ Zarządzanie przedsiębiorstwie – wyniki badań

Przy analizie sektora MŚP poddano badaniu dziewięć sfer zasobowo-funkcjonalnych, aby ustalić, które czynniki są najbardziej istotne w działalności małego i średniego przedsiębiorstwa. Wyniki przedstawiono w tabeli 2. Próba badawcza objęła 50 przedsiębiorstw.

Na podstawie analizy uzyskanych podczas badań wyników stwierdzono, że na działanie małych i średnich przedsiębiorstw mają wpływ następujące czynniki:

- monitoring ukazujących się nowości technologicznych,
- ciągłe dostosowywanie się nowych produktów,
- dbałość o jakość,
- otwartość pracowników na zmiany, ich innowacyjność, kreatywność,
- sfera zasobów niewidzialnych (zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się, skłonność do aktywnej rywalizacji, renoma przedsiębiorstwa N3, kultura organizacyjna, umiejętności właściciela).

<sup>10</sup> Raport o stanie sektora MŚP w Polsce w latach 2003–2004, Ministerstwo Gospodarki 2005.

■ Tabela 2. Wyniki badań przeprowadzonych w sektorze deweloperskim – procentowa liczba wskazań

SPK	Skala odpowiedzi			
	1	2	3	4
Monitoring ukazujących się nowości technologicznych	2	2	2	18
Monitoring ukazywania się nowych produktów	0	8	18	34
Ciągłe dostosowywanie oferty do klienta	0	6	24	24
Dbałość o jakość	0	0	10	40
Otwartość pracowników na zmiany, ich innowacyjność, kreatywność	0	0	0	20
Sfera zasobów niewidzialnych (zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się)	0	4	14	40
Skłonność do aktywnej rywalizacji	0	0	18	32
Kultura organizacyjna	0	0	12	32
Renoma przedsiębiorstwa	0	0	2	14
Umiejętności właściciela	0	0	2	10

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku badań uzyskano listę czynników wpływających na działalność MŚP i zawiera ją, wraz ze znaczeniem przedsiębiorczym danego czynnika, w tabeli 3.

■ Tabela 3. Znaczenie przedsiębiorcze danego czynnika w działalności deweloperskiej

Czynnik	Znaczenie przedsiębiorcze
Pomyślność właściciela, jego umiejętności koncepcyjne	kreowanie nowych pomysłów
Kierowanie zespołowe	pomysł na produkt lepszy niż u konkurencji
Innowacyjność i kreatywność pracowników, ich chęć podnoszenia kwalifikacji	sprzyżanie przedsiębiorczości wewnętrznej
Znajomość przewag konkurentów i monitorowanie otoczenia (uczenie się)	wprowadzanie innowacji
Renoma przedsiębiorstwa	wzmacnianie pozycji na rynku
Jakość produktów, szeroka gama oferowanych produktów, dostosowana do potrzeb klienta	to wymaga przewidywania, burzenia tego, co stare, a w zamian tworzenia czegoś nowego
Stosowanie nowych technologii	wymuszanie zachowań innowacyjnych
Dbałość o jakość	ulepszanie produktów czy usług

Źródło: opracowanie własne.

W przedsiębiorstwach małych lub średnich wdrażanie zarządzania przedsiębiorczeg jest łatwiejsze niż w dużym przedsiębiorstwie, sztybciej można wprowadzać zmiany oraz nowości, ponadto struktura organizacyjna jest prosta i elastyczna – nie ma biurokracji, która hamuje przedsiębiorczość w dużych organizacjach. O tym, że przedsiębiorstwa te są chętnie do wdrażania zarządzania przedsiębiorczego, świadczy również wysoko oceniona otwartość pracowników na zmiany, ich innowacyjność i kreatywność oraz bezpośredni kontakt z pracownikami, grupowe podejmowanie decyzji, wymiana pomysłów, która w konsakwencji prowadzi do istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa.

### ■ Zakończenie

Zarządzanie przedsiębiorcze odgrywa bardzo istotną rolę w działalności małych i średnich przedsiębiorstw. Niemniej jednak z przeprowadzonych badań wynika, że wiedza zatrudnionych osób oraz umiejętności samego właściciela mają bardzo duże znaczenie w procesie rozwoju tych przedsiębiorstw. Ważne okazały się wykorzystywane przez przedsiębiorstwo technologie produkcji wraz z szeroko rozumianymi innowacjami, które obejmują nie tylko nowe produkty, ale całe procesy produkcyjne, jak również reguły, według których postępują przedsiębiorstwa. Często technologię traktuje się jako magiczną moc, która sprawi (przez zakup nowych urządzeń czy systemów informatycznych), że zwiększy się produktywność, obniżą koszty i wzrośnie zadowolenie klientów. Niemniej jednak należy tutaj wspomnieć, że sama technologia może być inwestycją jak najbardziej materialną, lecz cała jej otoczką – czyli to, co sprawi, że zaowocuje ona tym, czego byśmy oczekiwali – jest niematerialna<sup>12</sup>.

### ■ Bibliografia

1. F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, GTN, Gdańsk 2003.
2. P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
3. T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, CEDOR, Warszawa 1994.
4. I. K. Hejduk, *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce*, EiOP 2006, nr 3.
5. J. Low, P. C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
6. J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa–Kraków 1998.
7. *Zarządzanie strategiczne – systemowa koncepcja biznesu*, M. Moszkowicz (red.), PWE, Warszawa 2005.
8. Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2003–2004, Ministerstwo Gospodarki 2005.
9. J. Targalski, *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, AE, Kraków 1999.
10. J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, C. H. Beck, Warszawa 2003.

### ■ Streszczenie

W artykule przedstawiono istotę zarządzania przedsiębiorczego, które charakteryzuje się przedsiębiorczością i innowacyjnością. Zarządzanie przedsiębiorcze odniesiono do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw tak zarządzają organizacjami, aby realizowały cele w sposób efektywny, dlatego charakteryzują się oni pomysłowością, innowacyjnością i kreatywnością.

### ■ Summary

The paper deals with the essence of entrepreneurial management which is featured by entrepreneurship and innovativeness. Entrepreneurial management is referred to the case of small and medium companies. Proprietors of small and medium enterprises should manage their organizations in such a way that they achieve settled goals in an effective way. Therefore, they must be resourceful, innovative and creative.

<sup>12</sup> J. Low, P. C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 125.