

Renata Lisowska

Rozdział 2

Specyfika funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw

Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Wprowadzenie	49
2.1. Definicja małych i średnich przedsiębiorstw	49
2.2. Wzrost a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw	58
2.3. Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	63
2.3.1. Determinanty wewnętrzne	64
2.3.2. Determinanty zewnętrzne	67
Ćwiczenia	69
Bibliografia	69

Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa pełnią istotną rolę w rozwoju gospodarczym kraju oraz poprawiają dynamikę rozwoju poszczególnych regionów, wpływając korzystnie na zmniejszenie bezrobocia, zaopatrując rynek lokalny w towary i świadcząc usługi dla lokalnych społeczności. Podmioty te są głównie zlokalizowane w miejscu zamieszkania przedsiębiorcy, który inwestując swój kapitał i wykorzystując miejscowe zasoby, operuje na rynku lokalnym.

Na rozwój MSP korzystnie wpływa bliskość odpowiednich rynków zbytu, dobrze rozwinięta infrastruktura techniczna i społeczna oraz dostęp do wyspecjalizowanych usług i środków finansowych. Małe i średnie przedsiębiorstwa są zatem ważnymi aktorami w gospodarce regionalnej. Z jednej strony rozwój tych podmiotów może się przyczynić do rozwoju regionu poprzez: kreowanie nowych miejsc pracy, stymulowanie innowacji, zaspokojenie potrzeb społeczności lokalnych, poprawę warunków życia mieszkańców, większe wpływy do budżetów lokalnych oraz poprawę ekonomiki regionu. Z drugiej zaś strony determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw mogą mieć pozytywny (stymulatory), jak też negatywny (bariery) wpływ na funkcjonowanie tych podmiotów.

Celem rozdziału jest identyfikacja determinantów rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw oraz ocena ich wpływu na funkcjonowanie tych podmiotów. W niniejszym opracowaniu w pierwszej części skoncentrowano się na zdefiniowaniu małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie kryteriów ilościowych i jakościowych, zaś druga część poświęcona jest klasyfikacji determinantów rozwoju MSP oraz ich charakterystyce w obszarze przedsiębiorcy, firmy, jak również wymiarów otoczenia.

2.1. Definicja małych i średnich przedsiębiorstw

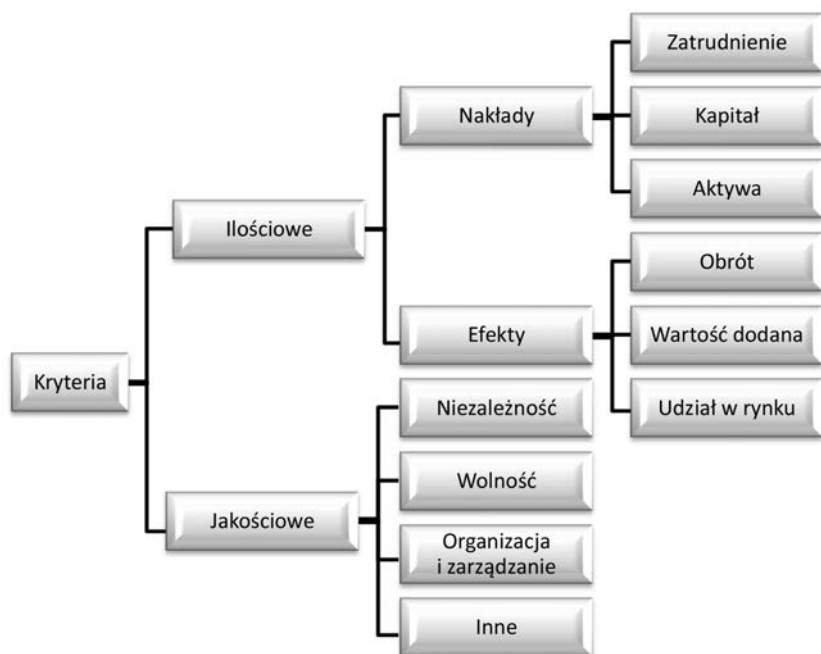
W polskiej i zagranicznej literaturze poświęconej małym i średnim przedsiębiorstwom (MSP) podkreśla się trudność w zdefiniowaniu tej kategorii podmiotów gospodarczych, ze względu na:

- problem doboru kryteriów – ich liczby, struktury (ilościowe/jakościowe) i konfiguracji,
- wybór mierników (w przypadku kryteriów ilościowych) oraz sposobów ocen (w przypadku kryteriów jakościowych),
- problem określenia progów/pułapów (kryteria ilościowe) i granic (punktów krytycznych), których przekroczenie powoduje zmianę zakwalifikowania przedsiębiorstwa do innej klasy wielkości [Dominiak 2005, s. 27].

W praktyce przy klasyfikowaniu małych i średnich przedsiębiorstw wykorzystuje się kryteria ilościowe tzw. mierzalne (np. zatrudnienie, aktywa, obrót) oraz kryteria jakościowe tzw. niemierzalne (np. finansową niezależność, jedność własności i zarządzania, strukturę organizacyjną) [Piasecki 1997, s. 68] (por. rys. 2.1).

Za podstawę klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw w oparciu o kryteria ilościowe przyjmuje się najczęściej takie miary jak: liczba osób zatrudnionych w przeliczeniu na całe etaty, wartość rocznych obrotów, wartość sumy bilansowej aktywów, udział w sprzedaży, zasięg działania itp. Obecnie w Unii Europejskiej za podstawę ustalania

Kryteria ilościowe stanowią najczęściej podstawę definicji formalnych, mających zastosowanie np. w przepisach prawa, przy przyznawaniu pomocy publicznej, natomiast kryteria jakościowe, związane z określonymi właściwościami MSP, pozwalają na wskazanie specyfiki funkcjonowania tych podmiotów.



Rysunek 2.1. Klasyfikacja wybranych kryteriów definiowania małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dominiak [2005], s. 28.

kryteriów ilościowych na obszarze wszystkich państw członkowskich przyjmuje się Zalecenie Komisji Europejskiej 2003/361/EC z dnia 6 maja 2003 r. [Commission Recommendation 2003, s. 36], a w Polsce ustawę z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, t.j. Dz. U. 2010, nr 220, poz. 1447, z późn. zm. (art. 104, 105 i 106). Zgodnie z treścią wspomnianego wyżej zalecenia za przedsiębiorstwo uważa się dowolną jednostkę gospodarczą, bez względu na formę organizacyjno-prawną, z uwzględnieniem samozatrudnionych i firm rodzinnych funkcjonujących w rzemiośle i innych dziedzinach, również spółki zrzeszenia regularnie prowadzące działalność gospodarczą [Wach 2014, s. 52–53]. W Zaleceniu Komisji Europejskiej oraz w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r. zawarto wytyczne odnośnie zasad kwalifikacji przedsiębiorstw do poszczególnych kategorii MSP (por. tab. 2.1). Małe i średnie przedsiębiorstwa brane pod uwagę przy obliczaniu progu zatrudnienia i pułapu finansowego dzieli się na niezależne, partnerskie i związane. *Przedsiębiorstwo niezależne* jest podmiotem samodzielnym pod względem kapitałowym, tzn. posiada mniej niż 25% udziałów/kapitału w innym przedsiębiorstwie, a/lub inne przedsiębiorstwo ma mniej niż 25% udziałów/kapitału w tym przedsiębiorstwie. Do określenia wielkości przedsiębiorstwa bierze się pod uwagę tylko poziom zatrudnienia i wielkości finansowe przedsiębiorstwa niezależnego, tzn. bez partnerów kapitałowych.

Przedsiębiorstwo partnerskie posiada od 25% do 50% udziałów/kapitału w innym przedsiębiorstwie, a/lub inne przedsiębiorstwo od 25% do 50% udziałów/kapitału w tym przedsiębiorstwie. Do określenia wielkości przedsiębiorstwa bierze się pod uwagę jego poziom zatrudnienia i wielkości finansowe przedsiębiorstwa oraz odpowiedni procent liczby zatrudnionych i wielkości finansowych partnerów kapitałowych.

Przedsiębiorstwo związane to dwa lub więcej przedsiębiorstw pozostających ze sobą w następującym związku: 1) przedsiębiorstwo posiada większość udziałów lub większość głosów w innym przedsiębiorstwie, 2) przedsiębiorstwo posiada prawo do mianowania lub usunięcia większości członków kierownictwa, zarządu lub rady nadzorczej, 3) przedsiębiorstwo może wywierać dominujący wpływ na inne przedsiębiorstwo, zgodnie z zawartą umową z tym przedsiębiorstwem, 4) przedsiębiorstwo jest w stanie kontrolować samodzielnie większość głosów udziałowców lub członków w innym przedsiębiorstwie. Do określenia wielkości przedsiębiorstwa bierze się pod uwagę poziom zatrudnienia i wielkości finansowe przedsiębiorstwa oraz 100% liczby zatrudnionych i wielkości finansowych partnerów związanych.

Przedsiębiorstwo niezależne to każde przedsiębiorstwo, które nie jest przedsiębiorstwem partnerskim ani związanym.

Przedsiębiorstwo partnerskie to takie, które nie jest zakwalifikowane do grupy przedsiębiorstw związanych.

Przedsiębiorstwo związane posiada powyżej 50% udziałów/kapitału w innym przedsiębiorstwie, a/lub inne przedsiębiorstwo powyżej 50% udziałów/kapitału w tym przedsiębiorstwie.

Tabela 2.1. Kryteria wyróżnienia MSP

Kryterium	Wielkość przedsiębiorstwa		
	mikro	małe	średnie
Średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty	mniej niż 10 pracowników	mniej niż 50 pracowników	mniej niż 250 pracowników
oraz			
Obrót roczny netto	nie przekracza 2 mln euro	nie przekracza 10 mln euro	nie przekracza 50 mln euro
lub			
Suma aktywów bilansu	nie przekracza 2 mln euro	nie przekracza 10 mln euro	nie przekracza 43 mln euro
oraz			
Powiązania z innymi przedsiębiorstwami	przedsiębiorstwo niezależne przedsiębiorstwo partnerskie przedsiębiorstwo związane		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Commission Recommendation [2003]; Lachiewicz, Matejun [2012], s. 19.

Kryteria jakościowe wiążą się z określonymi cechami małego i średniego przedsiębiorstwa. Najczęściej są niemierzalne lub trudno mierzalne i stanowią podstawę do tworzenia definicji, wykorzystywanych głównie do celów poznawczych i analitycznych mających zastosowanie przede wszystkim w badaniach naukowych.

W literaturze przedmiotu wskazuje się wiele cech opisujących małe i średnie przedsiębiorstwa. Ważnym kryterium jakościowym klasyfikacji MSP jest struktura zarządzania, określona przez P. Druckera jako „[...] wiarygodne kryterium rozmiaru firmy. Firma jest tak duża, jak struktura kierownicza, której wymaga” [Drucker 1994, s. 251]. Struktura organizacyjna mikro i małego przedsiębiorstwa jest zwykle niesformalizowana, prosta, a wyróżnia ją jedno centrum decyzyjne ze szczególną rolą właściciela na wiodącej pozycji [Targalski (red.) 2014, s. 48], co pozwala mu na decydowanie o treści wszystkich podstawowych funkcji przedsiębiorstwa [Safin 2012, s. 59]. Małe i średnie przedsiębiorstwa są zatem zdominowane przez osobę i osobowość przedsiębiorcy. Jest on najczęściej kierownikiem przedsiębiorstwa, jednocześnie będąc jego właścicielem. Pozycja ta wynika z samodzielności prawnej i ekonomicznej właściciela oraz łączenia funkcji właścicielskich i menedżerskich – szczególnie w małych firmach – w osobie przedsiębiorcy

Kryteria jakościowe wyodrębnienia MSP podkreślają specyfikę oraz zasady funkcjonowania tych podmiotów.

[Lachiewicz, Matejun 2012, s. 15]. Samodzielność ekonomiczna i prawna właściciela pozwala na wprowadzanie w przedsiębiorstwie własnych pomysłów czy idei na własne ryzyko, bez kontroli osób trzecich. Taka sytuacja może mieć miejsce do czasu, aż rozmiary przedsiębiorstwa na to pozwolą.

Małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się również dużą elastycznością, przejawiającą się szybką reakcją na zmiany otoczenia. Jest to wynikiem: 1) elastycznej struktury organizacyjnej zazwyczaj z jednym centrum decyzyjnym, 2) mającego cechy uniwersalne potencjału kadrowego i technologicznego [Safin 2012, s. 60], 3) istniejącej sieci osobistych kontaktów z klientami/dostawcami oraz 4) możliwości dostosowania produkcji/usług do indywidualnych potrzeb klientów (zob. przykład 1).

Przykład 1

Przedsiębiorstwo powstało w 1998 r. w Łowiczu. Specjalizuje się w produkcji bawełnianych skarpet damskich i męskich, gładkich i wzorowanych. Jest to firma rodzinna. Właściciele dokonali podziału obowiązków: jeden z nich zajmuje się produkcją, drugi – sprzedażą i poszukiwaniem odbiorców. Przedsiębiorstwo doskonale wykorzystało swoją lokalizację w tzw. „zagłębiu skarpetkowym”, co pozwoliło na nawiązanie wielu kontaktów biznesowych, początkowo z dostawcami surowców, głównie z Łodzi i Aleksandrowa, jak również z klientami okolicznych sklepów i hurtowni. Właściciele firmy nie mieli problemów z pozyskaniem pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami, którzy byli dostępni na lokalnym rynku pracy.

Przedsiębiorstwo, dostosowując się do potrzeb klientów, w każdym sezonie wzbogacało swoją ofertę produktową, śledząc aktualne trendy wzornicze w światowej modzie. Właściciele firmy, poszukując swojego modelu biznesowego, wykorzystali nadarzącą się w otoczeniu okazję, czyli rozwój sieci handlowych w Polsce, co pozwoliło na nawiązanie systematycznej współpracy z takimi partnerami, jak Auchan, Carrefour, Tesco i Kaufland. Obecnie przedsiębiorstwo stało się znanym producentem skarpet rozpoznawalnym głównie w obsługiwanych sieciach.

Kolejną jakościową cechą małych i średnich przedsiębiorstw jest szczególnie charakter ich gospodarki finansowej, polegający na sposobie finansowania w początkowym etapie tworzenia/rozwoju przedsiębiorstwa głównie z kapitału własnego (często pochodzącego z oszczędności właściciela i jego rodziny, odziedziczonych środków finansowych bądź pożyczek od krewnych czy znajomych), rzadziej z kredytów i pożyczek pozyskanych na zasadach komercyjnych. Z kolei finansowanie fazy rozwoju tych podmiotów na ogół odbywa się z nadwyżek finansowych, co może ograniczać rozwój tych podmiotów ze względu na niewystarczające środki finansowe. Przyczyn tego stanu rzeczy należy upatrywać, z jednej strony, w niechęci właściciela do finansowania zewnętrznego ze względu

na obawy ograniczenia samodzielności działania, zaś z drugiej – w ograniczonych możliwościach korzystania tych podmiotów z instrumentów finansowania dostępnych na rynku kapitałowym, m.in. z powodu niewystarczających zabezpieczeń (szerzej na temat źródeł finansowania patrz rozdział 19).

Cechą charakteryzującą sektor MSP jest również udział w rynku, określany jako względnie mały, często obejmujący swym zasięgiem rynek lokalny i regionalny, a rzadziej rynek krajowy i międzynarodowy. Działalność omawianych podmiotów na wybranych rynkach, w segmentach i niszach rynkowych, spowodowana jest słabą dywersyfikacją produktów/usług, bowiem firmy często związane są tylko z jednym produktem/usługą [Safin 2012, s. 63].

J. Targalski do specyficznych cech małych i średnich przedsiębiorstw zalicza: strukturę przedsiębiorstwa, rolę właściciela, rodzaj finansowania, ekonomiczną i prawną niezależność właściciela oraz obecność elementów innowacyjnych [Targalski (red.) 2014, s. 48–49]. A. Skowronek-Mielczarek podkreśla cechy związane z właścicielem jako kryteria jakościowe wyróżnienia MSP, takie jak: kreatywność, efektywność, innowacyjność i elastyczność w podejmowaniu decyzji w ramach zmiennego otoczenia [Skowronek-Mielczarek 2013, s. 48]. Natomiast M. Bednarczyk do cech jakościowych małych i średnich przedsiębiorstw zaliczyła: mały udział w rynku, uzależnienie od małej liczby oraz typów rynków i klientów, uzależnienie od jednego lub kilku produktów, lokalny rynek zbytu, uzależnienie od lokalnego rynku zasobów, istotne znaczenie otoczenia lokalnego, brak zasobów na prowadzenie badań (np. otoczenia, marketingowych), jedność osoby właściciela i kontroli, prosta struktura organizacyjna [Bednarczyk 1996, s. 74–75].

Inne podejście do klasyfikacji według cech jakościowych małych i średnich oraz dużych przedsiębiorstw, poprzez wskazanie różnic w funkcjonowaniu tych podmiotów, zaprezentowali K. Poznańska i M. Schulte-Zurhausen, dokonując porównań w następujących obszarach: system zarządzania, organizacja, badania i rozwój, rynki zbytu i zaopatrzenia, finanse, produkcja i kadry (por. tab. 2.2).

Inny zestaw charakterystyk małych i średnich przedsiębiorstw zaproponował K. Safin, który wyróżnił 10 najważniejszych cech tych podmiotów [Safin 2012, s. 58–62]:

1. *Przedsiębiorstwo jest zdominowane przez osobowość przedsiębiorcy, który pełni często dwie role: właściciela i kierownika (zarządzającego), co jest skutkiem samodzielności ekonomicznej i prawnej.*
2. *Przedsiębiorstwo ma sieć osobistych kontaktów z potencjalnymi klientami – ważna jest tutaj otwartość przedsiębiorcy na budowanie*

Tabela 2.2. Cechy jakościowe małych, średnich i dużych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Wielkość przedsiębiorstwa	
	mikro, małe (i średnie*)	(średnie i) duże
System zarządzania		
Pełnienie funkcji kierowniczych	właściciel – przedsiębiorca	menedżerowie
Wiedza z zakresu kierowania przedsiębiorstwem	często niewystarczająca	solidna
System informacyjny	niewystarczający	sformalizowany, rozbudowany
Rola planowania	prawie żadna	decydujące znaczenie
Znaczenie intuicji	duże	znikome
Decyzje grupowe	występują rzadko	występują często
Organizacja		
Struktura organizacyjna	prosta, najczęściej funkcjonalna	złożona, zróżnicowana
Komunikacja	bezpośredni kontakt	sformalizowany system
Przekazywanie wskazówek i kontrola poleceń	bezpośredni kontakt osobowy	sformalizowany system przekazywania wskazówek i kontroli poleceń
Delegowanie uprawnień kierowniczych	w ograniczonym stopniu	w szerokim zakresie
Stopień formalizacji zadań	niski	wysoki
Elastyczność struktury organizacyjnej	wysoka	niska
Badania i rozwój		
Wyodrębnione działy badawczo-rozwojowe	brak stałych, wyodrębnionych działów B+R	stałe działy B+R
Prowadzenie badań naukowych	krótkoterminowe, oparte często na intuicji, brak badań podstawowych	długoterminowe, oparte na ściśle określonej strategii, badania podstawowe w szerokim zakresie
Produkcja		
Rodzaj produkcji	pracochłonna	kapitałochłonna
Rodzaj stosowanych materiałów i urządzeń	uniwersalne	specjalistyczne
Możliwość obniżki kosztów wraz ze wzrostem wielkości produkcji (korzyści skali)	niewielka	wysoka

Tab. 2.2 (cd.)

Wyszczególnienie	Wielkość przedsiębiorstwa	
	mikro, małe (i średnie*)	(średnie i) duże
Rynek zbytu i zaopatrzenie		
Rynek zbytu	nastawiony na indywidualne potrzeby klientów	nastawiony na masowe potrzeby
Pozycja na rynku zbytu	niejednorodna	dobra
Pozycja na rynku zaopatrzeniowym	słaba	silna
Finanse		
Własność kapitału	w posiadaniu rodziny albo wąskiego grona osób	przy współudziale rynku kapitałowego
Struktura kapitału	własny	obcy
Dostęp do rynku kapitałowego	ograniczone możliwości korzystania z rynku kapitałowego, szczególnie w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw	swobodny, duże możliwości finansowe wynikające z korzystania z wielu instrumentów rynku kapitałowego
Kadry		
Liczba zatrudnionych	niewielka	wysoka
Kontakty między pracownikami	wyraźne między wszystkimi pracownikami	tylko w zespołach roboczych

* Kategoria „średnie przedsiębiorstwa” została uwzględniona zarówno wśród mikro i małych przedsiębiorstw, jak i dużych przedsiębiorstw, ze względu na znaczną (wynikającą z ustawy) rozpiętość liczby osób zatrudnionych (50–249) w tych podmiotach. Może to skutkować trudnością w jednoznacznym przypisaniu cech jakościowych właściwych tylko dla mikro i małych przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Poznańska, Schulte-Zurhausen [1994], s. 26; Lachiewicz, Matejun [2012], s. 30–32; Skowronek-Mielczarek [2013], s. 48–50.

relacji współdziałania z odbiorcami i dostawcami, co wymusza bezpośredni kontakt oraz daje możliwość monitorowania sytuacji na rynku.

3. *Przedsiębiorstwo świadczy usługi zgodnie z preferencjami klientów* – dostosowanie się do indywidualnego klienta stanowi sposób na wyróżnienie się podmiotu na rynku. Przedsiębiorca skupia się nie na produkcji dla klienta masowego, lecz na niszy rynkowej,

zaspokajając potrzeby klientów i oferując niejednokrotnie jednostkowe produkty.

4. *Niesformalizowana struktura organizacyjna* – jest charakterystyczna szczególnie w przypadku wczesnej fazy rozwoju przedsiębiorstwa. Struktura organizacyjna małych i średnich przedsiębiorstw bywa często określana jako prosta promienista, z główną rolą właściciela jako centrum decyzyjnego. Takie rozwiązanie organizacyjne zapewnia bezpośrednią i szybką komunikację, skraca drogę przepływu informacji. W miarę wzrostu przedsiębiorstwa struktury przybierają kształt bardziej sformalizowany.
5. *Ścisłe i niesformalizowane kontakty pomiędzy szczeblem kierowniczym a pracownikami* – w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw kontakt nie jest sformalizowany. Występują kontakty wielostronne, częste, niesformalizowane i zwykle bezpośrednie – określane jako paternalistyczne.
6. *Elastyczność w działaniu* – to szybka reakcja na zmiany otoczenia. Jest ona wynikiem elastycznej struktury organizacyjnej, potencjału kadrowego i technologicznego, co pozwala na wychwycenie nawet słabych sygnałów płynących z rynku, szybsze rozpoznanie i natychmiastowe podjęcie działań.
7. *Odrębny typ gospodarki finansowej* – podstawą finansowania nowo powstałego oraz rozwoju już istniejącego przedsiębiorstwa są środki pochodzące od właściciela, m.in. własne oszczędności, kwoty odziedziczone bądź pożyczki od rodziny czy znajomych. Taka sytuacja powoduje z jednej strony niechęć właściciela do finansowania zewnętrznego, a z drugiej – nieprzychylność instytucji do współpracy z małymi, nowo powstałymi przedsiębiorstwami.
8. *Mały udział w rynku* – udział małych i średnich przedsiębiorstw w sprzedaży, liczbie obsługiwanych klientów najczęściej jest niewielki. Podmioty te działają głównie na rynku lokalnym bądź regionalnych, rzadziej na rynkach krajowym i międzynarodowym.
9. *Samodzielność ekonomiczna i prawna* – małe i średnie przedsiębiorstwa to głównie jednostki, których działalność opiera się na prywatnej własności i osobistej pracy właściciela i jego rodziny. Przedsiębiorca posiada tzw. suwerenność decyzyjną, czyli może podejmować istotne decyzje dotyczące istnienia i funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Samodzielność oznacza pełnienie funkcji kierowniczych oraz realizację własnych pomysłów w przedsiębiorstwie.
10. *Niewielki stopień dywersyfikacji – koncentracja na jednym produkcie* – MSP koncentrują swoją działalność na wybranych rynkach i/lub produktach, będąc aktywnymi głównie w niszach rynkowych.

Reasumując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, że kryteria ilościowe oraz jakościowe w istotny sposób determinują funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Stosowanie wyłącznie kryteriów ilościowych przy klasyfikacji przedsiębiorstw nie pozwala na pełny obraz tych podmiotów, dlatego warto brać pod uwagę także kryteria jakościowe, które znacznie poszerzają zakres analizy.

Zdaniem B. Piaseckiego wielość stosowanych kryteriów oraz różnorodność spotykanych w teorii i praktyce definicji skłania do zastanowienia się nad sensem tworzenia jednej, uniwersalnej definicji małych lub średnich przedsiębiorstw, gdyż znacznie większą użyteczność mają te definicje i systemy klasyfikacji, które odpowiadają konkretnym potrzebom definiującego i mogą [Piasecki 1997: 91–92]:

- stanowić podstawę do sformułowania i wdrożenia efektywnej polityki promowania i wspierania rozwoju sektora MSP – właśnie w tym przypadku adekwatnym sposobem operacjonalizacji pojęcia małych i średnich przedsiębiorstw byłoby wykorzystanie kryteriów mieszanych,
- być ramami tworzenia czytelnych i porównywalnych zbiorów statystycznych, służących analizom społeczno-ekonomicznym, badaniom tempa i dynamiki zmian – w tym przypadku definiowanie sektora MSP powinno być dokonywane wyłącznie w oparciu o kryteria ilościowe,
- być podstawą budowania efektywnego systemu finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, obejmującego z jednej strony system podatkowy, zaś z drugiej – system zewnętrznego zasilania finansowego; w tym przypadku definiowanie sektora MSP powinno być dokonywane wyłącznie na podstawie kryteriów ilościowych.

Stosowanie kryteriów mieszanych, zarówno ilościowych, jak i jakościowych, umożliwia pełniejszą charakterystykę małego i średniego przedsiębiorstwa.

2.2. Wzrost a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu używane są zamiennie pojęcia „wzrost” i „rozwój” firmy, nie są to jednak synonimy, lecz pojęcia komplementarne. Wzrost odnosi się do zmian ilościowych (np. zwiększenie obrotów, zwiększenie zatrudnienia), natomiast rozwój obejmuje zmiany jakościowe (np. wprowadzenie innowacji, umiejętność dostosowania się do potrzeb klientów itp.) [Lisowska 2013, s. 67].

Wzrost jest traktowany jak element konieczny dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Według B. Kaczmarka i Cz. Sikorskiego rozwój jest holistycznym, długotrwałym procesem o charakterze strategicznym dla przedsiębiorstwa, którego podstawę stanowią zmiany, często o charakterze innowacyjnym (por. przykład 2). Ich przedmiotem są przede wszystkim poszczególne elementy systemu organizacyjnego oraz sposób realizacji określonych funkcji zarządzania [Kaczmarek, Sikorski 1995, s. 225].

Przykład 2

Mikroprzedsiębiorstwo zajmuje się działalnością produkcyjno-handlowo-usługową, oferując potencjalnym klientom szeroki zakres produktów i usług, poczynwszy od produkcji komputerów i urządzeń peryferyjnych, poprzez sprzedaż hurtową artykułów użytku domowego, po usługi naprawy i konserwacji urządzeń gospodarstwa domowego oraz sprzętu do użytku domowego i ogrodniczego. Przeważającą działalnością jest handel hurtowy i detaliczny artykułów do użytku domowego.

Firma w ostatnim czasie zmieniła swoją lokalizację (blisko sklepu Kaufland) z zamiarem lepszego dotarcia do większej liczby klientów, w tym głównie detalicznych. Właściciel firmy jest otwarty na wszelkie zmiany o charakterze innowacyjnym, głównie organizacyjne i marketingowe, które pozwolą na poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz zwiększenie efektywności jej funkcjonowania.

Do mocnych stron mikroprzedsiębiorstwa można zaliczyć:

- szeroki asortyment oferowanych produktów – w ofercie firmy znajdują się: produkcja komputerów i urządzeń peryferyjnych, sprzedaż hurtowa artykułów do użytku domowego, usługi naprawy i konserwacji urządzeń gospodarstwa domowego oraz sprzętu do użytku domowego i ogrodniczego,
- elastyczność dostosowania się do wymogów klienta – wychodząc naprzeciw zróżnicowanym potrzebom klientów, firma potrafi dostosować się do istniejących warunków działania na określonym rynku oraz wymagań klienta zarówno detalicznego, jak i hurtowego,
- konkurencyjne ceny – pozwalają one na pozyskiwanie większej liczby klientów oraz zatrzymanie aktualnych klientów,
- dobra lokalizacja – firma w ostatnim czasie zmieniła lokalizację (blisko sklepu Kaufland) z zamiarem lepszego dotarcia do większej liczby klientów, w tym głównie detalicznych,
- kultura obsługi klientów – ważnym elementem składającym się na korzystny wizerunek firmy jest dbanie o klienta dzięki profesjonalnej obsłudze,
- wieloletnie doświadczenie właściciela w branży – właściciel dobrze zna rynek hurtowy i detaliczny RTV/AGD, a także umiejętnie to wykorzystuje w celu podniesienia prestiżu firmy oraz zdobycia nowych klientów hurtowych i detalicznych.

Za słabe strony mikroprzedsiębiorstwa można uznać:

- niewystarczające zasoby kapitałowe – firma posiada pewne ograniczenia finansowe, a mianowicie jej działalność realizowana jest głównie z osiągniętych zysków oraz oszczędności właściciela firmy,
- trudności w ściąganiu należności – ze względu na odroczone płatności firma zagrożona jest utratą płynności finansowej,

- słaba reklama firmy lub jej brak – przedsiębiorstwo przeznacza skromne środki finansowe na reklamę, co nie pozwala na jego rozwój oraz zdobywanie nowych klientów, zaś brak strony internetowej znacząco ogranicza dostęp do informacji o bieżącej działalności firmy,
- wysokie koszty działalności – szczególnie duże obciążenia wynikające z czynszu i zatarowowania hurtowni,
- zbyt słaby wizerunek firmy – m.in. utrudniający jej uczestnictwo w procedurach przetargowych, projektach finansowanych z Unii Europejskiej oraz pozyskaniu zasobów na rozwój,
- problemy organizacyjne – wynikające głównie ze złej organizacji pracy (godziny otwarcia) oraz godzin realizacji zamówień,
- brak sklepu internetowego – ograniczający rozwój firmy,
- brak jasno wytyczonej strategii działania – planowanie w przedsiębiorstwie ma raczej charakter krótkookresowy, co negatywnie wpływa na podejmowane inwestycje,
- ograniczenia lokalowe – niewystarczająca powierzchnia do rozszerzenia asortymentu firmy.

Szansami dla rozwoju mikropresiębiorstwa mogą stać się:

- wejście na nowe rynki zbytu – rozwój firmy i wzrost zaplecza kapitałowego, jak również wzrost znaczenia marki firmy mogą stworzyć możliwość wyjścia poza rynek lokalny,
- wzrost liczby klientów – szczególnie detalicznych ze względu na dobrą lokalizację, duży asortyment i konkurencyjne ceny,
- współpraca z innymi firmami i instytucjami – poprzez wykorzystanie zbudowanej przez lata sieci współpracy oraz systematyczne uczestnictwo w procedurach przetargowych,
- pozyskanie środków finansowych pochodzących z Unii Europejskiej na rozwój firmy dzięki działalności innowacyjnej.

Za zagrożenia mikropresiębiorstwa można uznać:

- rosnącą konkurencję – szczególnie ze strony dużych sieci sprzedaży produktów RTV/AGD oraz sklepów internetowych, które wdrażają rozwinięte działania promocyjne i oferują konkurencyjne ceny,
- spadek liczby potencjalnych klientów – pojawienie się na rynku realnego zagrożenia ze strony konkurentów może spowodować utratę przez firmę pewnego rynku zbytu usług; ponadto konkurencja może mieć bardziej opłacalne rozwiązania techniczne, a przez to niższe koszty działalności,
- brak działań innowacyjnych – spowoduje obniżenie konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- zubożenie społeczeństwa – oferowane przez firmę produkty i usługi nie są podstawowymi dla potencjalnego klienta,
- zmiana gustów klientów lub pojawienie się nowych potrzeb u klientów,
- zagrożenia związane z niestabilnością przepisów – wysokie obciążenia z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej.

Po przeanalizowaniu sytuacji w przedsiębiorstwie oraz jego otoczeniu, właściciel postanowił wprowadzić zmiany o innowacyjnym charakterze w obszarach promocji i dystrybucji. Pierwszym krokiem było przygotowanie profesjonalnej strony internetowej i umieszczenie jej na serwerze. Następnie dla uzyskania lepszej pozycji strony w wyszukiwarkach przygotowano listę linków do stron o podobnej tematyce, zastanowiono się nad rozpowszechnieniem strony na wszelkiego rodzaju blogach, forach dyskusyjnych, stronach innych użytkowników, katalogach stron. Przyjęto strategię zdobywania linków przy użyciu darmowych narzędzi, tzn. automatycznych aplikacji, np. kalkulatora kredytowego. Podjęto współpracę z autorami innych serwisów,

specjalistami z danej dziedziny, osobami sławnymi w branży, zorganizowano konkursy dla klientów hurtowych i detalicznych oraz przygotowano reklamy i banery, które zostały zamieszczone na wielu polskich serwisach. W drugim etapie wprowadzanych zmian wdrożono system B2B oraz uruchomiono sklep internetowy. Innowacje te pozwoliły na:

- przygotowanie katalogu produktów i cennika,
- przyjmowanie zamówień i zapytań ofertowych do wyceny,
- tworzenie ofert handlowych dla kontrahentów z indywidualnymi cenami,
- wgląd dla klientów do historii zamówień, umożliwienie pobierania faktur, aktualizację stanu rozliczeń,
- połączenie z programem magazynowo-księgowym,
- przysyłanie faktur, ofert i zamówień do kontrahentów w formie elektronicznej,
- bezpieczeństwo danych (zaszyfrowany dostęp tylko dla autoryzowanych klientów),
- oszczędność czasu dla właściciela.

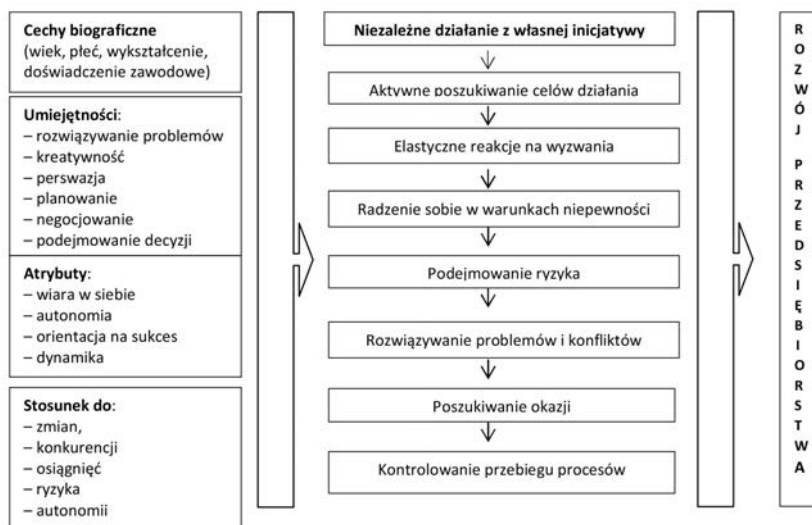
Te rozwiązania zapewniły firmie wzrost i rozwój, co zaowocowało znaczącym wzrostem przychodów, wzrostem zatrudnienia oraz poprawą wizerunku przedsiębiorstwa wśród klientów zarówno hurtowych, jak i detalicznych.

Rozwój przedsiębiorstwa może mieć charakter celowy lub przypadkowy, samoistny bądź wymuszony, ciągły lub skokowy i może dotyczyć całej firmy, jak również wybranych jej obszarów, np. celów, struktury, technologii. J. Machaczka definiuje rozwój dwójako: po pierwsze – to likwidacja tzw. luki rozwojowej (różnica między stanem potrzeb a stanem możliwości); po drugie – to proces doskonalenia pozycji, jaką zajmuje firma w otoczeniu [Machaczka 1998, s. 14].

Natomiast S. Sysko-Romańczuk [2005, s. 52] zdefiniowała pojęcie „rozwój przedsiębiorstwa”, odnosząc się do trzech ujęć: przyczynowego, skutkowego i czynnościowego. W ujęciu przyczynowym bodźcem do rozwoju jest luka rozwojowa (odchylenie między stanem pożądanym, tj. posiadanymi możliwościami a stanem rzeczywistym, tj. faktycznymi osiągnięciami), która identyfikowana jest poprzez strategiczne wyznaczenie osiągalnych możliwości niewykorzystywanych do tej pory w przedsiębiorstwie [Matejun 2015, s. 29]. Ujęcie skutkowe traktuje rozwój jako rezultat działania procesów rozwojowych często opisywanych jako posiadanie przewagi konkurencyjnej (pozycji rynkowej, która w określonym czasie umożliwia przedsiębiorstwu uzyskanie znacznych nadwyżek wartości nad kosztami uzyskania tej przewagi) oraz innowacyjności przedsiębiorstwa (związanej m.in. z wprowadzaniem innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych). Natomiast w ujęciu czynnościowym rozwój przedsiębiorstwa to doskonalenie obszarów jego funkcjonowania (np. zmiany systemów przedsiębiorstwa poprzez wprowadzenie nowych elementów, poprawę jakości już istniejących, zmianę

struktur tych systemów itp.), a także miejsca, jakie zajmuje w otoczeniu (np. zmiana pozycji przedsiębiorstwa wobec konkurentów) [Sysko-Romańczuk 2005, s. 52–53].

Na wzrost/rozwój małych i średnich firm mają również wpływ zachowania przedsiębiorcy, które uwarunkowane są cechami biograficznymi, behawioralnymi i relacyjnymi. W podejściu biograficznym za czynniki rozwoju uznaje się: wiek, płeć, wiedzę, wykształcenie zawodowe oraz doświadczenie w biznesie. W podejściu osobowościowym istotne są cechy osobowości takie, jak: skłonność do podejmowania ryzyka, motywacja, innowacyjność, potrzeba osiągnięć, pracowitość itp. Natomiast w podejściu behawioralnym za siłę sprawczą procesów rozwojowych uważa się atrybuty przedsiębiorcy zgodne z wzorcami przedsiębiorczego zachowania (np. styl pracy, stosunek do okazji i zmian, skłonność do innowacji, umiejętności menedżerskie, stosunek do ryzyka). W podejściu relacyjnym najbardziej liczą się: stosunek do ryzyka, kreatywności, przywództwa, okazji itp. [Bławat 2003, s. 60]. Pomiędzy cechami przedsiębiorcy zachodzą interakcje, co może przyczynić się do niezależnego działania przedsiębiorcy z własnej inicjatywy oraz w perspektywie rozwoju przedsiębiorstwa (por. rys. 2.2) [Borowiecki, Siuta-Tokarska 2008].



Rysunek 2.2. Cechy przedsiębiorcy i ich wpływ na rozwój przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Borowiecki, Siuta-Tokarska [2008], s. 36–37.

Teoretycznych ram do analizy wzrostu/rozwój małych i średnich przedsiębiorstw dostarczają liczne teorie wzrostu/rozwój, opisane

w literaturze przedmiotu. Klasyfikacji tych teorii podjęła się J. Wasilczuk, wyodrębniając:

- podejście zasobowe,
- podejście personalne,
- podejście strategiczne,
- podejście odwołujące się do otoczenia,
- podejście zintegrowane [Wasilczuk 2005, s. 25].

W podejściu zasobowym większość teorii wyjaśniających wzrost firmy odnosi się do jej zasobów, głównie do kapitału finansowego i ludzkiego. W podejściu personalnym analizuje się czynniki związane z osobą właściciela – menedżera, takie jak: wiek, wykształcenie, płeć, doświadczenie, motywacja, osobowość i temperament. Kolejne z podejść – strategiczne – nawiązuje do procesu formułowania strategii i sposobu zarządzania firmą jako czynników wzrostu firmy. W podejściu odwołującym się do otoczenia główny nacisk kładzie się na te jego elementy, które kształtują wzrost i rozwój przedsiębiorstwa. Natomiast podejście zintegrowane oznacza szersze spojrzenie na wzrost firmy, gdyż teorie wzrostu opierają się na więcej niż jednym z wcześniej wymienionych podejść [Wasilczuk 2005, s. 25–26].

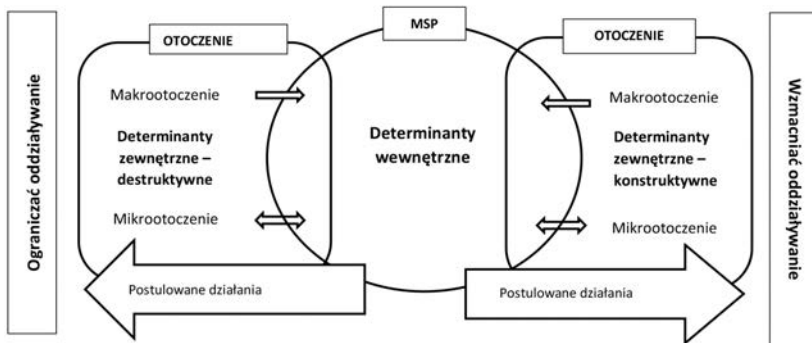
Klasyfikacja teorii wzrostu/rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

Reasumując dotychczasowe rozważania, można powiedzieć, że w literaturze przedmiotu brakuje wyczerpującej interpretacji teoretycznej przyczyn rozwoju firm, w tym małych i średnich. O ile możliwa jest identyfikacja kluczowych stymulatorów i barier rozwoju dla różnych typów przedsiębiorstw, to jednak trudno sformułować spójny model rozwoju firm umożliwiający przewidywanie ich zdolności rozwojowej [Smallbone, Leigh, North 1995]. Identyfikacja oraz analiza determinantów rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw zostanie szczegółowo omówiona w punkcie trzecim niniejszego rozdziału.

2.3. Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu przytaczane są liczne klasyfikacje determinantów rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Jednym ze stosowanych kryteriów podziału są wymiary otoczenia (makrootoczenie, mezootoczenie i mikrootoczenie) [Skowronek-Mielczarek 2011]. Według B. Nogalskiego, J. Karpacza oraz A. Wójcik-Karpacz na funkcjonowanie

i rozwój MSP mają wpływ dwie grupy czynników: konstruktywne i destruktywne, które są wynikiem procesów zachodzących we wnętrzu przedsiębiorstwa bądź też reakcją na warunki otoczenia (por. rys. 2.3).



Rysunek 2.3. Determinanty funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz A. [2004], s. 39.

Determinanty rozwoju MSP można również podzielić na stymulatory i bariery, analizując je w różnych układach, tzn. kontekście wymiarów otoczenia czy też jako wewnętrzne i zewnętrzne [Lisowska 2013] – i właśnie taki podział został przyjęty do dalszych rozważań w niniejszym opracowaniu (por. rys. 2.4).

Klasyfikacja
determinantów
rozwoju MSP



Rysunek 2.4. Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

2.3.1. Determinanty wewnętrzne

Determinanty wewnętrzne rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw najczęściej klasyfikuje się w odniesieniu do osoby przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa [Wasilczuk 2005].

Analizując determinanty wewnętrzne rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, związane z osobą przedsiębiorcy, często nawiązuje się do podejść: biograficznego, osobowościowego, behawioralnego i relacyjnego, zaproponowanych przez F. Baławata (szerzej opisanych w podrozdziale 2.2 niniejszego opracowania).

Determinanty wewnętrzne związane z osobą przedsiębiorcy można również utożsamiać z tzw. potencjałem przedsiębiorcy – jego kompetencjami i indywidualnymi predyspozycjami do działania i osiągania rezultatów [Karpacz 2011, s. 53–54]. Potencjał przedsiębiorcy wywiera wpływ na wzrost i rozwój małego oraz średniego przedsiębiorstwa w różnych fazach jego istnienia. Niekiedy zdarza się, że przedsiębiorca, osiągając pewien pułap zatrudnienia, na którym kończą się jego możliwości sprawowania władzy organizacyjnej, nie jest skłonny do rozwoju firmy, aby uniknąć przekazania władzy. W tej sytuacji najczęściej występują problemy związane ze sprawnością zarządzania w małych i średnich firmach, w których występuje rozczłonkowanie hierarchiczne (tzn. właściciel jest jednocześnie menadżerem), a przedsiębiorca musi podejmować równocześnie zarówno decyzje bieżące, jak i strategiczne [Piasecki 2001].

Natomiast druga grupa wewnętrznych determinantów rozwoju MSP odnosi się bezpośrednio do przedsiębiorstwa. Jako główne czynniki wskazuje się: wiek (okres funkcjonowania na rynku), wielkość mierzoną zazwyczaj liczbą zatrudnionych, zasięg działania, sektor i zachodzące w nim zmiany, niezależność oraz wewnętrzne zasoby firmy (ludzkie, rzeczowe, finansowe i niematerialne) [Lisowska 2013]. Zasoby ludzkie – jako nośnik i źródło wiedzy – determinują sposoby wykorzystania pozostałych zasobów, przyczyniając się do rozwoju przedsiębiorstwa. Z kolei zasoby rzeczowe stanowią potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa, bowiem posiadane przez firmę zaplecze materialno-techniczne w postaci budynków, maszyn, urządzeń itp. odzwierciedla wykorzystanie postępu technicznego i wprowadzanie innowacji, co wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa [Kamińska 2011, s. 58–59]. Zasoby finansowe rzutują na stan i posiadanie pozostałych zasobów, przesądzają o wielkości produkcji, możliwości wejścia na nowe rynki oraz wdrożenia innowacji. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw niewystarczające zasoby finansowe mogą stanowić znaczącą barierę rozwoju. Natomiast zasoby niematerialne budują tożsamość przedsiębiorstwa i decydują o jego unikalności poprzez wizerunek, markę, kulturę organizacyjną, posiadaną wiedzę i kompetencje pracowników, dlatego też zasoby te są ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej wpływającej na rozwój przedsiębiorstwa [Lisowska 2013].

Analiza determinantów wewnętrznych związanych z osobą przedsiębiorcy sprowadza się głównie do charakterystyki jego cech osobowych i umiejętności przedsiębiorczych, natomiast w odniesieniu do przedsiębiorstwa – do oceny jego mocnych i słabych stron.

Analiza determinantów wewnętrznych związanych z przedsiębiorstwem sprowadza się głównie do charakterystyki jego potencjału w zakresie wewnętrznych zasobów.

B. Nogalski i A. Wójcik-Karpacz podkreślali wagę dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw determinantów wewnętrznych o charakterze pozafinansowym, do których zaliczyli: system kadrowy, sposób zarządzania, rodzaj struktury organizacyjnej [Nogalski, Wójcik-Karpacz 2003] oraz motywację, stanowiącą często siłę napędową do działań biznesowych, tzn. podjęcia decyzji o uruchomieniu i prowadzeniu przedsiębiorstwa.

Determinanty wewnętrzne mogą być uzależnione od sposobu działania małych i średnich przedsiębiorstw w otoczeniu. Elastyczność w działaniu oraz szybkość reagowania na zmiany pochodzące z otoczenia wymaga potencjału wewnętrznego, będącego mocną stroną firmy. Natomiast wszelkie bariery związane z przedsiębiorstwem mogą negatywnie oddziaływać na rozwój małych i średnich podmiotów, a także osłabiać ich odpowiedź na zagrożenia wynikające z otoczenia. Do barier wewnętrznych zalicza się głównie tzw. słabości małych i średnich firm, takie jak :

- *niesprawność systemu zarządzania* – wynikająca z niskiego poziomu wiedzy i umiejętności posiadanych przez przedsiębiorców w zakresie zarządzania firmą, brak jasno wytyczonej strategii działania, koncentrowanie się na działalności bieżącej, słabości struktur organizacyjnych,
- *niewystarczające zasoby* – problemy finansowe, które są skutkiem ograniczonego dostępu do rynku kapitałowego, niskich kwalifikacji pracowników, przestarzałego parku maszynowego,
- *słabości procesu produkcyjnego* – niewystarczające moce produkcyjne, mała skłonność do innowacji produktowych i procesowych [Lachiewicz, Matejun 2012],
- *słabości kompetencji właścicieli i pracowników* – niewystarczające kompetencje przedsiębiorcze, niska skłonność do uczenia się [Pia-secki 2001],
- *bariery związane z rozmiarem działalności* – niewystarczająca baza lokalowa, oddalenie od szlaków komunikacyjnych,
- *koncentracja na rynku lokalnym* – mała zdolność i skłonność do zachowań proeksportowych [Strużycki (red.) 2004],
- *stosowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o niską cenę*, a nie oferowanie produktów i usług wysokiej jakości [Lachiewicz, Matejun 2012],
- *mała skłonność do współpracy i niski poziom kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami, jak również szeroko rozumianym otoczeniem biznesu* (instytucje otoczenia biznesu, ośrodki naukowo-badawcze, władze lokalne i samorządowe) [Lisowska 2011].

2.3.2. Determinanty zewnętrzne

Determinanty zewnętrzne rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw utożsamia się najczęściej z otoczeniem małych i średnich przedsiębiorstw tzn. w obszarze makro-, mezo- oraz mikrootoczenia. *Makrootoczenie* to zespół ogólnych warunków funkcjonowania danego przedsiębiorstwa w określonym kraju czy regionie; *mikrootoczenie* to tzw. otoczenie konkurencyjne, składające się m.in. z: klientów, dostawców, kooperantów, konkurencji; *mezootoczenie* (otoczenie regionalne) obejmuje natomiast czynniki oddziałujące na przedsiębiorstwo w układzie regionalnym, z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych regionów.

Analiza determinantów zewnętrznych obejmuje głównie charakterystykę makro-, mezo- i mikrootoczenia w układzie stymulatorów i barier.

Analiza makrootoczenia obejmuje zwykle pięć wymiarów, takich jak [Griffin 2010]:

- *ekonomiczny* – potencjał gospodarczy danego państwa i regionu,
- *polityczno-prawny* – polityka państwa, która powinna tworzyć przyjazne środowisko m.in. dla rozwoju działalności gospodarczej (np. łagodzenie obciążeń podatkowych, redukcja kosztów pracy, uporządkowanie przepisów prawnych, bowiem ciągłe zmiany w otoczeniu prawno-politycznym powodują dodatkowe koszty i poczucie niepewności wśród przedsiębiorców, co hamuje postawy przedsiębiorcze, wstrzymując rozwój małych i średnich przedsiębiorstw),
- *technologiczny* – daje możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej, zmniejszenia kosztów działalności oraz poprawę efektywności działania poprzez wprowadzenie zmian w obszarze techniki i technologii; z drugiej strony może to być zagrożenie w postaci silnej międzynarodowej konkurencji, której nie zawsze mogą sprostać małe i średnie przedsiębiorstwa,
- *społeczno-kulturowy* – normy, wartości, przekonania, postawy i zachowania charakterystyczne dla danego społeczeństwa, które często mają znaczący wpływ na rozwój zachowań i postaw przedsiębiorczych,
- *międzynarodowy* – wiąże się ściśle z zachodzącymi procesami globalizacji i integracji. Zjawiska te mogą pozytywnie wpływać na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w kierunku: poprawy jakości, możliwości kooperacji z innymi podmiotami gospodarczymi i rozwoju internacjonalizacji; z drugiej strony dużym problemem może stać się silna międzynarodowa konkurencja, której nie zawsze mogą sprostać małe i średnie przedsiębiorstwa.

Analizując otoczenie konkurencyjne (mikrootoczenie), wśród stymulatorów rozwoju wymienia się [Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz 2004, s. 54]:

- bliskość i dobre kontakty z nabywcami,
- szybkość reakcji na zmiany zachodzące w tym otoczeniu,
- możliwość wykonywania jednostkowych wyrobów,
- możliwość podwykonawstwa, które daje szansę na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w oparciu o różne formy współpracy z dużymi firmami.

Natomiast do barier rozwoju zalicza się [Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz 2004, s. 40]:

- ekspansję rynkową dużych przedsiębiorstw, które eliminują z rynku MSP,
- rywalizację pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami,
- presję ze strony dostawców,
- przewagę ze strony nabywców.

Z kolei mezootoczenie można traktować podmiotowo [Bednarczyk 1996] i/lub przedmiotowo [Wach 2008]. W podejściu podmiotowym w skład mezootoczenia wchodzi [Bednarczyk 1996, s. 46]:

- jednostki administracji publicznej (np. samorząd terytorialny, urzędy skarbowe),
- podmioty infrastruktury usługowej dla prowadzenia działalności gospodarczej (np. agencje rozwoju regionalnego, izby przemysłowo-handlowe, inkubatory przedsiębiorczości, firmy szkoleniowo-doradcze).
- Z kolei w ujęciu podmiotowym do mezootoczenia zalicza się [Wach 2008, s. 34–35]:
- instytucje finansujące (np. banki, partnerzy finansowi, fundusze gwarancyjne, firmy leasingowe, regionalne instytucje finansowe),
- instytucje samorządowe (np. władze samorządowe, jednostki administracji lokalnej),
- instytucje samorządu gospodarczego (np. izby handlowe, izby rzemieślnicze, związki pracodawców),
- instytucje naukowo-edukacyjne (np. uczelnie wyższe, instytuty badawcze, parki naukowo-technologiczne, ośrodki informacyjne),
- instytucje aparatu państwa (np. urzędy skarbowe),
- instytucje działające na rzecz rozwoju przedsiębiorczości (np. agencje rozwoju regionalnego, inkubatory przedsiębiorczości, klastry przemysłowe, firmy doradcze, firmy konsultingowe, firmy szkoleniowe),
- podmioty w obrębie sektora (np. konkurenci, dostawcy, klienci),
- szczególne grupy wpływów (np. społeczności lokalne, lokalne grupy lobbingu).

W przypadku mezootoczenia jako stymulatory rozwoju traktuje się głównie usługi wspierające oraz politykę wsparcia małych i średnich

przedsiębiorstw. Istotne jest, aby wsparcie MSP zostało dopasowane do ich potrzeb na każdym z etapów ich rozwoju. W fazie uruchomienia potrzeby firm w zakresie wsparcia są największe i dotyczą wszystkich obszarów (tzn. finansów, doradztwa, zasobów ludzkich, technologii i innowacji oraz infrastruktury). W fazie wzrostu istotne jest przetrwanie i rozwój firmy, a co za tym idzie, często przekształcenie z mikroprzedsiębiorstwa w małe lub średnie. W tej fazie ważne jest wsparcie finansowe związane z koniecznością dalszych inwestycji oraz szkoleń dla kadry zarządzającej. Natomiast w fazie dojrzałości wsparcie przedsiębiorstw powinno mieć charakter kompleksowy, co umożliwi im utrzymanie się na rynku [Lisowska 2013, s. 110].

Ćwiczenia

1. Na podstawie opisu kryteriów ilościowych i jakościowych MSP dokonaj analizy wybranego przedsiębiorstwa.
2. Które z barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw są najbardziej uciążliwe dla mikroprzedsiębiorstw w fazie uruchomienia działalności gospodarczej?
3. Dokonaj analizy determinantów rozwoju wybranego przedsiębiorstwa.
4. Jaki wpływ na wzrost i rozwój MSP mają cechy właściciela przedsiębiorstwa?

Bibliografia

- Bednarczyk M. [1996], *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków.
- Bławat F. [2003], *Przedsiębiorca w teorii, przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk.
- Bławat F. (red.) [2004], *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, SPG, Gdańsk.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. [2008], *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Difin, Warszawa.
- Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003, Official Journal of the European Union, L 124/36.

- Daszkiewicz N. [2004], *Bariery wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, SPG, Gdańsk.
- Dominiak P. [2005], *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa.
- Drucker P. E. [1994], *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa.
- Griffin R. W. [2010], *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Kamińska A. [2011], *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Kaczmarek B., Sikorski Cz. [1995], *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wyd. Absolwent, Łódź.
- Karpacz J. [2011], *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Lachiewicz S., Matejun M. [2012], *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach*, Difin, Warszawa.
- Lisowska R. [2011], *Warunki funkcjonowania małych firm w regionach zmarginalizowanych*, [w:] A. Bielawska, *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 638, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 63, Szczecin.
- Lisowska R. [2013], *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Łuczka T. (red.) [2007], *Małe i średnie przedsiębiorstwa – szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Machaczka J. [1998], *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia i diagnoza*, PWN, Warszawa–Kraków.
- Matejun M. [2015], *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe” nr 1194, „Rozprawy Naukowe” z. 483.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A. [2003], *Pozafinansowe uwarunkowania wewnętrzne rozwoju małych przedsiębiorstw*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie kapitałem i informacją*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A. [2004], *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?*, Wyd. AJG, Bydgoszcz.
- Piasecki B. [1997], *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Piasecki B. [2001], *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa.
- Poznańska K., Schulte-Zurhausen M. [1994], *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, s. 22–34.
- Safin K. [2012], *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Skowronek-Mielczarek A. [2011], *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Skowronek-Mielczarek A. [2013], *Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Smallbone D., Leigh R., North D. [1995], *The characteristic and strategies of high growth SMEs*, "International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research", vol. 1 (3), s. 44–62.
- Strużycki M. (red.) [2004], *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Sysko-Romańczuk S. [2005], *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat ego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Targalski J. (red.) [2014], *Przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, t.j. Dz.U. 2010, nr 220, poz. 1447 z późn. zm.
- Wach K. [2008], *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Wach K. [2014], *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej*, [w:] J. Targalski (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Wasilczuk J. [2005], *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.