

**Prof. zw. dr hab. Lesław H. Haber**  
Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości  
W Krakowie  
haber@wszib.edu.pl

## **ZARZĄDZANIE MAŁĄ FIRMA – MOŻLIWOŚCI I BARIERY W WARUNKACH POLSKIEJ GOSPODARKI**

### **Refleksje wstępne**

Funkcjonowanie małych firm na rynku Polskim stało się faktem ekonomicznym i społecznym. Dodatkowym impulsem dla ich rozwoju były fundusze europejskie wspierające innowacyjność i przedsiębiorczość ich właścicieli od pomysłu na rozwoju firmy kończąc. W wielu wypadkach podjęcie decyzji o indywidualnej działalności gospodarczej lub założenie mini-firmy związane było z alternatywą bezrobocia i korzystania z pomocy socjalnej państwa. Dlatego apogeum podejmowania działań biznesowych występuje w latach 2010-2013 okresu kryzysu gospodarczego i wzrostu liczby bezrobotnych w średnich granicach 11% - 13%.

Aktualnie sektor małych firm stanowi jeden z głównych filarów polskiej gospodarki wytwarzając średnio w granicach 60% - 70% PKB, tworząc około 70% nowych miejsc pracy.<sup>1</sup> Jednocześnie wśród zdecydowanej większości właścicieli tych firm występuje intuicyjne, zdrowo-rozsądkowe podejście do zarządzania własnej firmy. W którym głównym celem strategicznym jest doraźny zysk i stałe dążenie do obniżenia kosztów. Dodatkowo mogą się pojawić działania marketingowe związane z pozyskiwaniem klientów. Brak jest podstawowej wiedzy m.in. z zakresu zarządzania, marketingu, analiz ekonomicznych, budowania perspektywicznej strategii jak również parametryzacji sytuacji rynkowych, nie mówiąc o nowoczesnych systemach zarządzania w tym rozwiązań procesowych i sieciowych. Efektem stosowanego podejścia intuicyjnego nieopartego wiedzą jest bankructwo średnio ok. 70% małych firm w pierwszym lub drugim roku swojej działalności. Wprawdzie w tym samym czasie powstaje tyle samo nowych firm stąd ich ogólna liczebność na rynku nie ulega specjalnej zmianie.

Nie negując znaczenia intuicji w prowadzeniu własnej firmy celem artykułu jest wskazanie przyszłym biznesmenom czy aktualnym przedsiębiorcom, że dalszy

---

<sup>1</sup> *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju projekt do konsultacji społecznych*, Ministerstwo Rozwoju. Warszawa 2016 s. 76.

perspektywiczny rozwój działalności gospodarczej uzależniony będzie od posiadanej wiedzy o systemach zarządzania firmą. Wykorzystując metodologię SWOT ocenie jakościowej podano zarówno szanse jak i bariery związane z prowadzeniem i rozwojem własnej firmy. W analizie wykorzystano wypowiedzi 40 przedsiębiorców z mikro-firm w dziedzinach: handel, budownictwo, transport, rzemiosło, informatyka, turystyka zlokalizowanych na terenie miasta Krakowa. Dobór miał charakter celowy w oparciu o spis adresów telefonicznych z 2015 roku w dzielnicach: Śródmieście, Krowodrza i Nowa Huta.

## **1. Specyfika zarządzania małą firmą.**

Definicja małej firmy została określona w ustawie z 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej. W wymiarze europejskim regulują to przepisy z 2006 roku. Główne kryteria opierają się na wskaźnikach ilościowych, które określają firmy z sektora MSP do których należą: mikroprzedsiębiorstwa, małe przedsiębiorstwa i średnie przedsiębiorstwa.

Mikroprzedsiębiorstwa to podmioty gospodarcze które zatrudniają mniej niż 10 pracowników oraz osiągają roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, usług i wyrobów nieprzekraczających równowartość w złotych 2 miliony Euro.

Małe przedsiębiorstwa to firmy które zatrudniają od 10 do mniej niż 50 pracowników i osiągają roczny obrót ze sprzedaży nie przekraczający 10 milionów Euro.

Przedmiotem analizy będą mikroprzedsiębiorstwa których liczba w Polsce oscyluje w granicach 1.700 tyś. firm. Ich główna działalność to sektor usług w ramach którego m.in. 30,3% to handel; 13,5% budownictwo; 11% przemysł i rzemiosło.<sup>2</sup> Również podobny profil działalności prezentują badani przedsiębiorcy: 15 osób zajmuje się handlem; 12 prowadzi firmy budowlane, 7 posiada zakłady przemysłowo-rzemieślnicze, 3 jest właścicielami firm transportowych, 3 prowadzi firmy turystyczne i informatyczne. Przeciętna zatrudnienia waha się w granicach 4-6 osób. Firmy z sektora MSP mają dla gospodarki kluczowe znaczenie. Zakłada się że powinny szybko reagować na potrzeby rynku, ograniczać bezrobocie, promować nowe rozwiązania techniczne, w tym głównie z zakresu technologii teleinformacyjnej, być elastycznymi w stosunku do zmieniających się warunków gospodarczych w tym konkurencji i wszelkiego rodzaju innowacji. Ważnym elementem jest internacjonalizacja związana ze współpracą gospodarczą z firmami z Unii Europejskiej.

---

<sup>2</sup> Ibidem, s.77.

Problematyce małych firm w ramach sektora MSP poświęcona jest bogata literatura w tym liczne artykuły i monografie które szczególną uwagę zwracają na ich rolę w gospodarce wolnorynkowej jak również możliwości rozwoju i powody bankructwa. Do ważniejszych pozycji z tego zakresu zaliczyłbym m.in. opracowania Gardawskiego poświęcone wynikom badań właścicieli przedsiębiorstw z sektora MSP w latach 2010-2011 w których głównie eksponowano rolę i pozycję przedsiębiorców w systemie gospodarczym z jednoczesną klasyfikacją z punktu widzenia ich osobowości<sup>3</sup>. Różnorodnym problemom związanym z zarządzaniem małymi i średnimi firmami poświęcona jest monografia Lachiewicza i Matejuna w której przedstawiono różne modele zarządzania jak również możliwości stosowania konkurencyjnych strategii wzmacniających dalszy rozwój firmy<sup>4</sup>. Zastosowanie technologii teleinformatycznej w sektorze MSP zostało omówione w monografii autorstwa Drab-Kurowskiej i Sokół w której m.in. zwrócono uwagę na rolę systemu sieciowego zarządzania i warunki dla rozwoju E-Commerce<sup>5</sup>. Problemy zarządzania wiedzą m.in. poprzez system szkoleń pracowniczych w małych i średnich firmach omawia dosyć szczegółowo Pauli we własnej monografii poświęconej tym zagadnieniom<sup>6</sup>. Z punktu widzenia europejskich analiz porównawczych dotyczących rozwoju małych i średnich firm, interesującym jest praca zbiorowa autorstwa Dominiaka, Wasilczuk, Daszkiewicza w której autorzy podają przykłady różnych form działalności stosowanych przez firmy z Włoch, Francji, Polski i Czech. Autorzy w oparciu o konkretne przykłady małych firm odnoszą się do tradycji historycznych, uwarunkowań gospodarczych jak również postępujących procesów integracji, internacjonalizacji i globalizacji<sup>7</sup>. Dużą wartość diagnostyczną i prognostyczną dotyczącą roli innowacji w rozwoju firm z sektora MSP posiada raport dotyczący oceny programu modernizacji polskich firm. Na podstawie badań 251 firm przeprowadzonych w 2015 roku oceniano m.in. : zakres wydatków na innowacje w firmie, bariery we wdrażaniu innowacji, strukturze i efektywności innowacji, stopień podnoszenia kwalifikacji przez pracowników, czynniki sukcesu gospodarczego w opinii przedsiębiorców itp. <sup>8</sup>.Dokonana prezentacja ma

<sup>3</sup> Por; I. Gardawski; *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*. Scholar, Warszawa 2013, *Właściciele firm sektora MSP i ich przedsiębiorstwa* (w:) W. Morawski (red) *Wobec wyzwań jutra. Co myślą Polacy i jak działają*. Wolters Kluwer, Warszawa 2016.

<sup>4</sup> S. Lachiewicz, M. Matejun, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2011.

<sup>5</sup> A. Drab-Kurowska, A. Sokół; *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań rozwoju technologii XXI wieku*, Wydawnictwo Fachowe, Warszawa, 2010.

<sup>6</sup> U. Pauli, *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Kraków, 2014.

<sup>7</sup> P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz; *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech*; Gdańsk, 2005.

<sup>8</sup> *Innowacje w MSP pod lupą. Europejski Program Modernizacji Polskich Firm*, Warszawa, 2015.

wybitnie charakter subiektywny ponieważ ze względu na dużą ilość publikacji z tego zakresu trudne a nawet niemożliwe byłoby ich całościowe omówienie a nawet zasygnalizowanie. Głównym kryterium propagowania wybranych pozycji była analiza tak w wymiarze teoretycznym jak i aplikacyjnym specyfiki związanej z systemami zarządzania małą firmą.

W świadomościowym stereotypie przyszłych i aktualnych przedsiębiorców charakterystycznym są opinie, „że im mniejsza firma tym samym wymaga mniejszych umiejętności i kompetencji w zakresie ich zarządzania”. Odwołując się do badanych przedsiębiorców można było zauważyć dosyć powszechny pogląd o roli intuicji i umiejętności obserwacji przedsiębiorców którzy odnieśli sukces rynkowy jako głównych czynnikach zarządzania firmą. Podkreślano jako ważny parametr zarządzania posiadanie wysokich kwalifikacji zawodowych wyznaczających profil działalności firmy np. transportowy kwalifikacja kierowcy; budowlany uprawnienia budowlane; gastronomia-certyfikaty kulinarne oraz cała gama umiejętności inżynierskich. Ogólnie właściciele firm uważali że rozwinięta intuicja biznesowa, posiadane kwalifikacje i ich umiejętne wykorzystanie w zakresie analizy popytowych funkcji rynku w zupełności wystarczają do odniesienia sukcesu w zakresie prowadzenia mikro-firmy. Żaden z nich nie posiadał studiów, szkoleń czy kursów z zakresu zarządzania. Oczywiście intuicja – wyczucie możliwości biznesowych są ważnym elementem konkurencyjnym właściciela firmy ale należy sobie uzmysłowić że w dłuższej perspektywie czasowej może rzutować to na dalszy rozwój firmy np. w kierunku średniej lub dużej albo może być powodem bankructwa. Stąd znajomość i wiedza z zakresu zarządzania wydaje się szczególnie ważna w wypadku mikro-firmy. Można postawić tezę, że często zarządzanie małą firmą jest o wiele trudniejsze niż dużym przedsiębiorstwem np. poprzez system hierarchii, zakresu podejmowanych decyzji czy umiejętności i kompetencji menadżerskich. Jest to szczególna specyfika małej firmy bardzo często niedoceniana przez przyszłych przedsiębiorców jak i aktualnie działających na rynku.

Cechą charakterystyczną każdej organizacji-firmy jest system hierarchiczny który m.in, wyznacza:

- Poziom i zakres władzy oraz odpowiedzialność
- Rodzaj i zakres podejmowanych decyzji
- Prawa i obowiązki przedsiębiorcy i pracownika
- Kanały przekazu informacji
- Możliwości awansu i kariery

- Organizacyjne możliwości rozwoju firmy <sup>9</sup>.

W dużej firmie hierarchia najczęściej obejmuje trzy poziomy władzy: zarząd - wyższy poziom zarządzania, kierownicy działów – średni poziom zarządzania oraz niższy poziom zarządzania bezpośredni nadzorcy, team menadżer, first-line, supervisorzy. Do każdego z poziomów zarządzania przypisane są określone typy decyzji:

- Zarząd podejmuje decyzje strategiczne najczęściej związane z rozwojem firmy w dłuższej perspektywie czasowej może to dotyczyć nowych inwestycji, ekspansji rynkowej, aliansów strategicznych itp.
- Średni poziom zarządzania – kierownicy działów, wydziałów itp. podejmuje decyzje taktyczne, które stanowią przełożenie ogólnych celów firmy ustalonych na wyższym poziomie na metody i techniki wykonania zadań w oparciu o posiadane zasoby.
- Niższy poziom zarządzania podejmuje decyzje operacyjna – bieżące które z reguły dotyczą rodzaju i struktury czynności pracy, organizacji dnia pracy, wskaźników wykonania norm, form gratyfikacji. Istnieje bezpośrednia zależność między menadżerami a pracownikami.

Należy zaznaczyć, że w wypadku mikro i małej firmy te wszystkie trzy typy decyzji podejmuje jeden człowiek – przedsiębiorca czyli właściciel firmy. Sprawność i skuteczność podejmowanych decyzji uzależniona będzie od kompetencji i umiejętności zawodowych menadżerów którzy je realizują. W układzie dużej firmy określone umiejętności rozkładają się w zależności od poziomu hierarchii:<sup>10</sup>

- Na wyższym poziomie zarządzania niezbędne są umiejętności konceptualne z punktu widzenia prognozowania i programowania perspektywicznych działań strategicznych dotyczących rozwoju firmy, jej związków ze środowiskiem globalnym, regionalnym lub lokalnym. Umiejętności konceptualne znajdują odzwierciedlenie w działaniach na rzecz tworzenia sieci społecznych wśród zatrudnionych pracowników, ustanawianie przejrzystych i czytelnych reguł gry związanych ze „Społeczną Odpowiedzialnością Biznesu (CRS). Szczególnie ważne są umiejętności zarządzania wiedzą, reprezentowanie kapitału intelektualnego jak również uzdolnienia przedsiębiorcze.
- Na średnim poziomie zarządzania wymagane są umiejętności administracyjna – techniczne związane z podejmowaniem decyzji o charakterze taktycznym. Do typowych

---

<sup>9</sup> L. H. Haber; *The role of formal and informal structures in shaping the corporation's relational capital* [w:] Management vol.18 no 1, 2014 p. 148.

<sup>10</sup> Por: L. H. Haber, *Projektowanie systemów zarządzania organizacjami* [w:] L. H.Haber (red.) *Komunikowanie i zarządzanie w społeczeństwie informacyjnym*, NOMOS, Kraków 2011, s. 214-220.



działań uzależnionych od umiejętności administracyjnych należy zaliczyć: koordynowanie planowania długookresowego z przygotowaniem krótkoterminowych budżetów, kontrolę zapasów, bilansowanie zasobów, stałe badanie rynku, kontrole dłużników, przestrzeganie procedur oraz sporządzanie okresowych raportów. Umiejętności techniczne na tym poziomie zarządzania ułatwiają wybór właściwej, optymalnej metody i techniki wykonania zadania oraz obsługi danego stanowiska bez względu czy będzie to stanowisko urzędnicze czy robotnicze. Niezbędna jest znajomość procesu pracy, przebiegu wykonywanych czynności oraz technologii realizowanego zadania.

- Na niższym poziomie zarządzania realizowane są umiejętności techniczne i współpraca z personelem firmy. O ile elementy umiejętności technicznych zostały wcześniej zasygnalizowane o tyle wyjaśnienia wymagają umiejętności współpracy i nawiązywania stosunków z personelem firmy budując w ten sposób kapitał relacyjny firmy. Od tych relacji zależy czy współpraca ma charakter twórczy wyzwalaający zadowolenie pracownicze wpływające tym samym na wzrost efektywności pracy czy też konfliktowy związany z obniżeniem się aktywności pracowniczej. O atmosferze panującej w teamie pracowniczym decyduje przede wszystkim styl i osobowość menadżera, sposób i formy wydawanych poleceń służbowych, rodzaj i częstotliwość krytyki, metody kontroli wykonywanych zadań, obiektywizm kar i nagród.

Należy podkreślić, że w układzie dużej – globalne firmy wydzielone rodzaje umiejętności przypisywane są do trzech poziomów zarządzania – odpowiednich specjalistów o wymienionych umiejętnościach. Natomiast w mikro i małej firmie o jednym poziomie hierarchii te wszystkie cztery umiejętności muszą posiadać właściciele firmy. Innymi słowy system zarządzania dużą – globalną firmą rozkłada się na wiele poziomów hierarchii w których znajdują się zespoły specjalistów od różnych typów decyzji uwarunkowanych ich umiejętnościami i posiadanymi kompetencjami. W mikro i małej firmie występuje jeden poziom hierarchii w którym właściciel firmy musi samodzielnie podejmować decyzje o charakterze strategicznym, taktycznym i operacyjno-bieżącym jak też powinien posiadać umiejętności w zakresie konceptualnym, administracyjnym, technicznym i współpracy z ludźmi.

Reasumując można stwierdzić, że właściciel mikro i małej firmy musi dysponować znacznie większą wiedzą z zakresu systemu zarządzania firmą, procesu podejmowanych decyzji jak również posiadać znacznie większy zakres umiejętności niż jego kolega

przedsiębiorca z dużej firmy. Tymczasem w rzeczywistości społecznej zarządzanie małą firmą w świadomości jej właścicieli związane jest z „simplifikacją procesu zarządzania” – brakiem wiedzy w wymienionych zagadnieniach jak budowa hierarchii, procesy decyzyjne, konieczne umiejętności. Poleganie głównie na intuicji oraz uproszczonej wizji systemu zarządzania jest najczęstszym powodem upadku firmy zarówno w pierwszym jak i drugim roku działalności. Należy zaznaczyć, że ten typ systemu zarządzania dominuje w wybranej grupie przedsiębiorców z mikro – firm.

## 2. Potencjał rozwojowy małych firm.

Porównując okres 2010-2015 na terenie miasta Krakowa można zauważyć stałą tendencję wzrostową w zakresie liczby zarejestrowanych mikro – firm jak i poziomu zatrudnienia do 9 osób. W oparciu o dane z Urzędu Statystycznego jak również Biuletynu Statystycznego miasta Krakowa za okres 2010-2015 opracowano tabele nr 1 wskazującą na wzajemne zależności pomiędzy ilością firm a stanem zatrudnienia.

**Tabela 1 Dynamika wzrostu liczby mikro – firm i odpowiadające im zatrudnienie w latach 2010-2015 na terenie miasta Krakowa**

Lata	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liczba firm	93 815	93 987	97 988	100 992	102 605	105 886
Zatrudnienie	107 196	107 737	112 961	116 339	118 062	121 657

Źródło; Biuletyn Statystyczny Miasta Krakowa 2010-2015.

Analizując okres 2010-2015 można zauważyć stały wzrost mikro – firm od 93 815 tys w 2010 roku do 105 886 firm w 2015 roku które stanowiły 95,4% w stosunku do ogółu firm z sektora MSP. Od 2015 roku do marca 2016 w Krakowie zarejestrowano 6 906 nowych firm. Tendencją jest również wzrost zatrudnienia od 107 196 w 2010 roku do 121 657 w 2015 roku. Jak wykazały zamieszczone dane sektor MSP a szczególnie mikro - -firmy charakteryzują się dynamicznym wzrostem przedsiębiorstw i poziomem zatrudnienia. W Polsce w sektorze mikro – firm pracuje około 70% zatrudnionych w gospodarce. Małe firmy tworzą więcej stanowisk pracy ze względu na niższe koszty i krótki okres tworzenia takich stanowisk. Potencjał małych firm sprawdza się m.in. do: wpływu na lokalny rynek pracy, oddziaływania na rozwój produktów i usług, współpracy z sektorem dużych przedsiębiorstw, tworzenia pozytywnych

wzorów dla rozwoju przedsiębiorczości, zwiększenia konkurencyjności regionu, realizacji funkcji społecznych i politycznych w regionie itp<sup>11</sup>.

Należy podkreślić, że istotną rolę w wyzwoleniu potencjału firmy pełni przedsiębiorca wraz z podległym zespołem. Istotną rolę odgrywają takie czynniki jak: posiadana wiedza i zakresu zarządzania, motywy podjęcia działalności biznesowej, przyjęte wzory i style zarządzania i kierowania, stopień kreatywności w promowaniu innowacyjności jak również umiejętność reagowania na sytuacje krytyczne które mogą wystąpić w zarządzaniu firmą.

Wiedza z zakresu zarządzania pozwala na diagnozowanie i prognozowanie działalności rynkowej firmy jak również wybór systemu zarządzania w którym będą dominowały rozwiązania funkcjonalne, procesowe czy sieciowe. Ważnym jest określenie głównych celów firmy jak: orientacja na klienta, konkurencyjność, innowacyjność produktu, internacjonalizacja poprzez aliance strategiczne z firmami europejskimi, współpraca ze społecznością lokalną itp. Wiąże się z tym umiejętność stałego monitorowania i bilansowania zasobów firmy w tym tradycyjnych jak: kapitał pracowniczy, kapitał finansowy czy kapitał materiałowo – produkcyjny oraz zasobów rozdwojonych jak: zasoby informacyjne, zasoby relacyjne czy zasoby intelektualne. Dobrego przygotowania merytorycznego z zakresu zarządzania wymaga posługiwanie się funkcjami zarządzania. W firmach „topowych” obok funkcji wewnętrznych jak: planowanie, organizowanie, kierowanie, zatrudnianie, motywowanie, kontrolowanie pojawiają się funkcje zewnętrzne skierowane na otoczenie firmy w których przedsiębiorca staje się mobilnym liderem sieci pełniąc rolę marketingowe związane z pozyskiwaniem nowych stałych interesariuszy-klientów firmy. Szczególnie jest to widoczne w działaniach związanych z networkingiem biznesowym, fundraisingiem czy zjawiskiem prosumpcji. W tym celu przedsiębiorca wykorzystuje cały potencjał pracowniczy mikro – firmy w celu zwiększenia jej konkurencyjności na lokalnym rynku<sup>12</sup>.

O wykorzystaniu potencjału rozwojowego mikro – firmy w znacznym stopniu decydują również uwarunkowania osobowościowe samego przedsiębiorcy który jest „demiurgiem” atmosfery społecznej wśród pracowników firmy. Istotną rolę odgrywają motywacje biznesowe, model przywództwa czy relacje interpersonalne z personelem.

Motywacje biznesowe często łączą się z cechami przedsiębiorczymi właściciela firmy, które charakteryzują się niekonwencjonalnością form działania z zakresu pozyskiwania

---

<sup>11</sup> A. Adamik, *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie*, Difin S.A., Warszawa, 2012, s. 37

<sup>12</sup> L.H.Haber, *Mobilny lider-nowy wymiar działań przedsiębiorczych* [w:] L.W. Zacher (red.) *Moc sprawcza ludzi i organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2016, s. 543.



zasobów jak również niski stopień sformalizowania struktury organizacyjnej oraz relacji personalnych, które w większości mają charakter „face-to-face”. Często występują wypadki do podejmowania nadmiernego ryzyka w rywalizacji z konkurencją rynkową. Z reguły jest to osobowość wielopłaszczyznowa w której motywacje hubrystyczne wspomagane są aktami transgresji umożliwiając przełamywanie barier i dotychczasowych stereotypów w różnych strefach działań gospodarczych. Jego styl zarządzania różny od konkurencji cechuje innowacyjność w którym istotną rolę odgrywa czas i tempo wprowadzanych zmian w dotychczasowym zarządzaniu firmą np. stosowanie benchmarkingu, reengineeringu czy zarządzanie zmianą. W szybkości wprowadzanych zmian tkwi potencjał rozwojowych mikro-firm. Należy jednak pamiętać, że stosując nowe rozwiązania w zarządzaniu firmą można odnieść zarówno sukces ale w wypadku błędnej analizy zasobów lub braku akceptacji ze strony personelu również niepowodzenie.

Odnosząc się do sytuacji badanych przedsiębiorców można stwierdzić, że w większości wypadków-32 firmy stosują proste rozwiązania funkcjonalne – transport, budownictwo, handel oparte głównie na specjalności zawodowej. 5 firm stosowało rozwiązania procesowe – przemysł, naprawa samochodów związana jest z tym elastyczność zawodowa personelu (wielospecjalizacja), 3 firmy charakteryzowały się sieciowością w zarządzaniu – turystyka, rynek nieruchomości, informatyka mając internetowe powiązania między sobą i wzajemnie ze sobą współpracując. W działalności firm brak jest strategii średnio i długookresowej związanej z rozwojem firmy. Głównie podejmuje się decyzje operacyjno-bieżące związane z aktualnym funkcjonowaniem firmy jak: przewidywany zysk, obniżenie kosztów opracowania harmonogramów czynności, przestrzeganie dyscypliny pracy itp. Zjawisko to jest charakterystyczne dla prawie wszystkich mikro-firm działających w Polsce. Jak wynika z badań prowadzonych przez Gardawskiego „wśród celów strategicznych firm dalekie miejsca zajmowały cele ekspansywne w tym poszukiwanie nowych rynków. Ograniczono się głównie do zaspakajania popytu aktualnych klientów i redukcji kosztów<sup>13</sup>. Pewne objawy innowacyjności można było zaobserwować w wypowiedziach przedsiębiorców reprezentujących rozwiązania sieciowe w zarządzaniu. Dotyczyło to głównie zwiększenia sieci o nowe podmioty gospodarstwa i założenie internetowej ekspansji rynkowej na rynki zagraniczne jak też rozwijanie współpracy z europejskimi partnerami. W planach jest organizacja tele-pracy.

---

<sup>13</sup> J. Gardawski, „Właściciele firm sektora MSP i ich przedsiębiorstwa (w:) W. Morawski (red) *Wobec wyzwania jutra. Co myślą Polacy i jak działają*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2016 s. 501

Ważnym jest podkreślenie, że omawiane firmy w większości wypadków funkcjonują od trzech lat i ich sytuacja na rynku jest stabilna pod względem uzyskiwanych dochodów i popytowego segmentu klientów. Uogólniając można stwierdzić, że potencjał mikro-firmy jest utrzymywany ale nie rozwijany w kierunku średniej czy dużej firmy.

### **3. Bariery i zagrożenia w rozwoju małych firm.**

Kraków zajmuje trzecie miejsce po Warszawie i Wrocławiu pod względem upadłości i bankructwa firm. Według danych Urzędu Statystycznego m. Krakowa tendencją jest od 2013 roku powolny spadek bankrutujących firm: w 2013 wyniósł 888 firm, w 2014 - 807 firm, a w 2015 – 750 firm. Około 60% firm upada w drugim i trzecim roku działalności. Natomiast zastanawiającym jest, że również około 30% firm bankrutuje w piątym roku działalności a więc okresie kiedy wydaje się, że ich wieloletnie uczestnictwo w grze rynkowej zostało pozytywnie ocenione i firma otrzymała trwałe podstawy dla dalszego rozwoju.

Według wypowiedzi badanych przedsiębiorców najczęstsze powody upadłości lub bankructwa firm do trzech lat działalności są „opóźnienia w zapłatach za transakcje handlowe oraz trudności w egzekwowaniu zobowiązań od dłużników. Często właściciele chcąc ratować swoją firmę zaciągają kolejne kredyty, które wpędzają firmę w spirale zadłużenia. Przekłada się to na opóźnienia w wypłatach dla pracowników, które na dalszych etapach może skutkować trudnościami w opłatach za podstawowe zobowiązania firmy, jak również zwolnieniami wśród pracujących osób. Utrata kontrahentów i pracowników w szybkim czasie przyczynia się do upadku przedsiębiorstwa. Inny problem przedsiębiorcy to fakt odprowadzania znacznej części zysków do państwowego budżetu, co hamuje działalność inwestycyjną. Wysoka stawka podatku dochodowego jest dużym obciążeniem dla słabych kapitałów mikro-firmy” (podobne wypowiedzi 35 przedsiębiorców).

Odnosząc się do wcześniejszych opinii przedsiębiorców, należy stwierdzić, że intuicyjne podejście do zarządzania może być pomoce na wstępnym etapie działalności firmy – etapie przedsiębiorczości, jednak w dłuższej perspektywie może doprowadzić do jej upadku bankructwa. A na ważność intuicji w zarządzaniu firmą powoływało się wielu badanych przedsiębiorców. Również przyjęcie wzoru działań naśladowczych w zarządzaniu innych firm, które osiągnęły sukces nawet zachodnich: niemieckich, francuskich, włoskich nie gwarantuje pozycji lidera rynku „ponieważ nawet w jednym kraju różnice międzyregionalne bywają

ogromne i przenoszenie wynikających z nich doświadczeń jest co najmniej ryzykowne a często nieuprawnione”<sup>14</sup>.

Analizując sytuację i podłoże upadku i bankructwa mikrofirm można wydzielić 4 grupy czynników:

- Obiektywnych związanych z globalizacją gospodarki jak również prowadzoną w tym zakresie polityką państwa
- Subiektywnych dotyczących osobowościowych uwarunkowań zachowani przedsiębiorcy i personelu firmy stanowiących podłoże dla sytuacji krytycznych
- Zewnętrznych wynikających z otoczenia firmy w tym regionalnej i lokalnej polityki, jak również popytowych i podażowych warunków występujących na rynku
- Wewnętrznych związanych z samym funkcjonowaniem firmy, systemów zarządzania, wykorzystania zasobów, podnoszeniem kwalifikacji, stosowaniem innowacji, wyzwaniem kreatywności itp.

Odnosząc się do czynników obiektywnych powodujących zagrożenie dla funkcjonowania firmy należy uwzględnić cykliczność globalnych kryzysów oraz politykę państwa w stosunku do przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą na różnych poziomach w tym również MSP. Uwzględniając wieloaspektowość kryzysów które mogą mieć swoje uwarunkowania zarówno w czynnikach egzogennych jak i endogennych można założyć, że firmy z sektora MSP narażone się na permanentność sytuacji kryzysowych stąd ich cykl będzie przebiegał od kryzysu jego rozwiązania do następnego kryzysu i jego rozwiązania. Podłożem mogą być cykle koniunkturalne gospodarki tak w wymiarze globalnym jak i lokalnym, podjęte transformacje gospodarcze jak również inicjowanie różnego rodzaju nieprzemysłanych reform gospodarczych. Wiąże się to jednocześnie z oceną roli państwa, które w zamyśle miało wyrównywanie szans rozwojowych dla wszystkich firm, tymczasem były to korzyści dla dużych firm a bankructwo dla małych. Badani przedsiębiorcy bardzo negatywnie oceniają rolę państwa w tym zakresie jako opresyjną opartą głównie na egzekwowaniu kar i wyzyskującą poprzez stałe zwiększanie różnego rodzaju obciążeń – podatków na rzecz państwa. Szczególnie szkodliwą działalność – nadgorliwość prowadzą takie jednostki jak: Sanepid, PIP, sądy pracy, regulacje dotyczące odpadów czy różnego rodzaju regulacje rynkowe jak akcyzy i rejestracje produktów, których głównym celem jest poprawa kondycji budżetu

---

<sup>14</sup> Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz W., *Małe i średnie przedsiębiorstwa – w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech*, Gdańsk, 2005, s.235.

kosztem mikro-firm. Badani przedsiębiorcy wyróżnili 4 najważniejsze czynniki których regulacje zależą od państwa, należą do nich:

- wysokie koszty prowadzenia działalności np. podatek dochodowy od osób fizycznych, podatek od środków pracy np. transportowych, podatek od towarów i usług oraz wysokie koszty pracy (zaliczki na poczet podatku dochodowego od osób fizycznych, składki na ubezpieczenie emerytalne, wydatki związane z bezpieczeństwem i higieną pracy itp.),
- ciągłe zmiany norm prawnych zawartych w ustawach podatkowych, zmieniające się również inne elementy jak zwolnienia przedmiotowe które raz zaliczają bądź wykluczają daną czynność jako koszt działalności, wiąże się to z różną interpretacją tych samych przepisów,
- niejasność przepisów podatkowych, duża liczebność dokumentacji pracowniczej oraz zawłość prawa pracy wymusza korzystanie z usług firm zewnętrznych co powoduje wzrost kosztów prowadzonej działalności.
- brak dostępu do kapitału długoterminowego niezbędnego do rozwoju firmy w początkowym okresie jej funkcjonowania

Czynniki subiektywne związane z możliwością upadku i bankructw firmy łączą się z reguły z niekorzystnymi relacjami interpersonalnymi zachodzącymi między przedsiębiorcą a pracownikami. Wpływ na to mają uwarunkowania behawioralne jak: reakcje, zachowania, emocje, systemy wartości przedsiębiorcy jak również jego pracowników. Dotyczy to stylu kierowania i zarządzania właściciela firmy i jego stosunku do podległych pracowników. W literaturze wyróżnia się wiele przykładów negatywnego stylu zarządzania jako modelowe można uznać dwie postawy przedsiębiorców, które mają niekorzystny wpływ na rozwój firmy i zachowanie pracowników, są to: przedsiębiorcy o orientacji pasożytniczej lub żywiołowej i przedsiębiorcy „sfrustrowani”. Przedsiębiorcy o orientacji pasożytniczej lub żywiołowej „cechują się wysokim stopniem ryzyka związanym z dążeniem za wszelką cenę do osiągnięcia sukcesu poprzez świadome łamanie norm prawnych czy zasad moralnych dla osiągnięcia własnych korzyści materialnych. Dokonuje się to poprzez wyzysk, oszustwa, korupcję, nieformalne powiązania z elita władzy. Na przykład zakładanie fikcyjnych firm, niewypłacanie pensji czy niewłaściwe warunki fizyczno-chemiczne pracy niegwarantujące bezpieczeństwa i higieny pracy zatrudnionym pracownikom”<sup>15</sup>. Przedsiębiorcy „sfrustrowani” z reguły posiadają

---

<sup>15</sup> Haber L.H., (red) *Komunikowanie i zarządzanie w społeczeństwie informacyjnym*. Nomos, Kraków, 2011, s.237.

niski zasób wiedzy o systemach zarządzania – głównie kierują się intuicją i emocjami, niechętnie podejmują ryzyko i raczej autorytarnie kierują podległymi pracownikami. „Sfrustrowani” to przedsiębiorcy czujący ciągle zagrożenie, nieufni wobec personelu jak również zewnętrznych kontrahentów. Nie podejmują działań na rzecz budowania kapitału relacyjnego firmy. Obawiają się konkurencji ale nie podejmują żadnych działań innowacyjnych. Znajdują się na równi pochyłej prowadzącej do upadku firmy i statusu robotnika najemnego<sup>16</sup>. Wszystkie te działania podejmowane przez wymienionych przedsiębiorców wpływają na kształt stosunków interpersonalnych z pracownikami które cechuje duża konfliktowość na tle omijania lub wręcz łamania norm prawnych, etycznych lub międzyludzkich odnoszących się zarówno do relacji instytucjonalnych jak i pracowniczych. Z reguły konflikty te mają charakter „ukryty” z powodu obaw pracowników przed zwolnieniem z pracy. Niemniej poza miejscem pracy często wyrażają negatywne opinie o właścicielu i jego firmie. Przytoczone negatywne wzorce zarządzania jak również konfliktowość relacji interpersonalnych są często barierą w dalszym rozwoju firmy, a w konsekwencji przyczyniają się do jej upadku.

Czynniki zewnętrzne odnoszą się do relacji z otoczeniem firmy – współpracy czy zagrożenia. Wymienić tutaj można jej relacje sieciowe z innymi firmami, jak również kontakty biznesowe z klientami, dostawcami, kontrahentami czy konkurencją na zasadach popytowo-podażowych. Ważnym jest również umiejętność budowania kapitału relacyjnego poprzez pozyskiwanie stałych partnerów w operacjach rynkowych. W ostatnich latach w systemach zarządzania firmami bardzo silnie promuje się rozwiązania sieciowe tak społeczne jak i elektroniczne zwiększające wartość dodaną firmy. Regułą są pozytywne opinie o tym typie zarządzania. Jednak jak w międzyczasie wykazały doświadczenia wielu firm będących w związkach sieciowych obok plusów pojawiają się minusy które mogą między innymi uczestnika sieci – firmę doprowadzić do bankructwa. Do negatywnych aspektów zarządzania sieciowego można zaliczyć przede wszystkim przyjęcie celu działania niezgodnego z potrzebami najbliższego otoczenia – brak klientów, odbiorców itp. Tworzenie przypadkowych struktur sieciowych nie mających zabezpieczenia w zasobach firm co ogranicza ich możliwości rozwojowe na konkurencyjnym rynku. Kolejną wadą może być zły dobór zespołu sieciowego i międzysieciowego w którym mogą występować osoby z tendencją do dominowania i rywalizowania. Mogą wystąpić zjawiska zarówno nadmiernego zaufania do partnerów jak też

---

<sup>16</sup> Morawski W (red) *Wobec wyzwań jutra. Co myślą Polacy i jak działają*. Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, s.519.



jego brak co tym samym ogranicza przepływ informacji, wiedzy, innowacji a w konsekwencji może doprowadzić do spadku konkurencyjności firmy. Obserwuję się również wysysk intelektualny pracowników sieci poprzez wykorzystanie ich innowacyjności i kreatywności bez możliwości awansu prestiżowego lub finansowego. Należy pamiętać, że prawidłowo realizowany system sieciowego zarządzania może wywoływać efekty synergetyczne i wzmacniać jej rynkową pozycję ale może być też i „momentem krytycznym dla firmy związanym zazwyczaj ze znaczącymi stratami finansowymi, jej upadkiem i bankructwem”<sup>17</sup>. Odnosząc się do przeprowadzonych wywiadów, przedsiębiorcy którzy nie uczestniczyli w rozwiązaniach sieciowych bardzo krytycznie odnosili się do mini-firm znajdujących się w sieci. Główny zarzut to niekontrolowany wzrost sieci powoduje zagrożenie dla indywidualnych firm które często kończą się ich upadkiem. Dlatego postulują ażeby ograniczyć tworzenie sieci do wybranych usług i dać szansę rozwoju firmom które chcą zachować swoją indywidualną tożsamość rynkową. Kolejnym czynnikiem zewnętrznym upadku firmy może być brak wcześniejszych analiz rynkowych otoczenia w którym się firma znajduje, dotyczy to zarówno strony popytowej jak i podażowej<sup>18</sup>. Bariera popytowa dla firmy może być związana z niskimi środkami finansowymi klientów – ich pauperyzacją, liczną konkurencją, stosowanie dumpingowych cen, ograniczony segment klientów itp. Bariery podażowe to: trudności w ściąganiu należności, ograniczony dostęp do kredytów, brak surowców lub ich niska jakość, brak wykwalifikowanej siły roboczej – specjalistów itp. Prezentując podłoże zewnętrznych uwarunkowań upadku mikro-firm ograniczono się do najbardziej znaczących które są głównym powodem ich upadku i bankructwa.

Czynniki wewnętrzne wynikają z samej istoty działalności firmy w jej różnych aspektach strukturalnych i funkcjonalnych. Dotyczy to zarówno wiedzy jak i praktyki w systemach zarządzania firmą. Wyznaczanie strategii, podejmowanie decyzji, pełne wykorzystanie zasobów, podnoszenie kwalifikacji, stosowanie nowoczesnej technologii teleinformatycznej, stałe monitorowanie stopnia atrakcyjności firmy na konkurencyjnym rynku itp. W wielu wypadkach jak sygnalizowano wcześniej wymienione czynniki wewnętrzne nie są realizowane ze względu na brak wiedzy i umiejętności w tym zakresie ze strony samych właścicieli mikro-firm. W prowadzonych badaniach podkreśla się brak znajomości języków obcych wśród

---

<sup>17</sup> S. Gudkova, *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*. Warszawa, 2008, s.173.

<sup>18</sup> Drab-Kurowska A., Sokół A., *Małe i Średnie Przedsiębiorstwa Wobec Wyzwań Rozwoju Technologii XXI Wieku*. Wydawnictwa Fachowe, Warszawa, 2010, s.109

przedsiębiorców co skutkuje ograniczonymi kontaktami z zagranicznymi firmami<sup>19</sup>. Występuje duża grupa przedsiębiorstw, które nie prowadzą działalności szkoleniowej związanej z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych pracowników<sup>20</sup>. Zjawisko to dotyczy również grupy badanych przedsiębiorców gdzie jedynie 3 właściciele mikro-firm stwierdziło, że ich pracownicy uczestniczą w kursach z zakresu programowania i grafiki komputerowej. Przeprowadzony w 2015 roku audyt oceniający wykorzystanie funduszy europejskich przez polskie firmy z sektora MSP wykazał że w 251 firmach – 60% nie zastosowano żadnych rozwiązań innowacyjnych. Jako powód podawano często zmieniające się przepisy które nie są szczególnie przyjazne firmom innowacyjnym<sup>21</sup>. Bardzo często w firmach z sektora mikro-firm występuje zjawisko marnotrawienia zasobów firmy co ma bezpośredni wpływ na wzrost kosztów działalności firmy. Uważa się że wykorzystanie niektórych czynności za szybko lub za wcześnie w stosunku do standardów oraz obowiązującego harmonogramu powoduje nierytmiczność pracy, przestoje na stanowiskach. Dodatkowo wykorzystywanie podzespołów wyrobów finalnych w większej liczbie niż zamówiono powoduje redundancje tych zasobów, zamrożenie środków obrotowych a w konsekwencji straty finansowe dla firmy<sup>22</sup>. Stałe powtarzanie się wymienionych negatywnych sytuacji w działalności firmy wcześniej czy później doprowadzi do jej upadku a w konsekwencji bankructwa.

### **Podsumowanie.**

Małe firmy szczególnie z sektora mikro-firm stały się stałym i trwałym elementem polskiego pejzażu gospodarczego. Odnosząc się do okresu 2010-2015 można stwierdzić stałe tendencje wzrostowe. Wielu badaczy zajmujących się tą problematyką podkreśla ich pozytywne znaczenie. Dalszy ich rozwój upatruje się w elastyczności w działaniach na popytowe sygnały płynące z rynku, absorbowanie bezrobocia, budowanie tradycji w oparciu o rodzinne firmy, promowanie innowacyjności, umiejętne odkrywanie nisz rynkowych, czy zdobywanie rynków zagranicznych za pomocą technologii teleinformatycznej itp.

Powszechnym stereotypem panującym zarówno wśród przyszłych przedsiębiorców jak i samych właścicieli firm są opinie, że do prowadzenia mikro-firmy wystarczy intuicja i możliwości naśladowania firm które osiągnęły sukces. Tymczasem jak wykazały liczne

---

<sup>19</sup> Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz W., *Małe i średnie przedsiębiorstwa – w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech*, Gdańsk, 2005, s.226.

<sup>20</sup> Pauli U., *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Kraków, 2011, s. 150.

<sup>21</sup> *Innowacje MSP pod lupą. Europejski Program Modernizacji Polskich Firm*, Warszawa, 2015, s. 45.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 365-366.

badania specyfika zarządzania mikro-firmą związana jest nie tylko z intuicją ale również posiadaną wiedzą z zakresu systemów zarządzania. W rzeczywistości społecznej można stwierdzić, że o wiele trudniej zarządzać mikro-firmą niż dużą firmą. Wynika to z faktu że duża firma posiada system hierarchiczny gdzie do każdego poziomu przypisane są odpowiednie typy decyzji i związane z tym umiejętności. Tymczasem w mikro-firmie jej właściciel jest jedyną hierarchią od której wymaga się decyzji strategicznej, taktycznej i operacyjna bieżącej, tym samym musi dysponować umiejętnościami: konceptualnymi, administracyjnymi, technicznymi, współpracy z pracownikami. Częsty brak wiedzy w tym zakresie jest powodem bankructwa firm w drugim i trzecim roku działalności.

Barierą w rozwoju mikro-firm jest również opresyjna i wyzyskująca rola państwa, które celowo – niejasnymi przepisami i prawami, które działają wstecz (podatki), różną interpretacją tych samych praw doprowadzają do upadku i bankructwa wiele firm. Można stwierdzić, że mimo zmiany opcji politycznych systemów władzy: lewicowej, liberalnej, prawicowej od 1990 roku do 2016 roku ich polityka w stosunku do sektora MSP jest ciągle taka sama, a więc pozbawiona inicjatyw w zakresie szybkiego rozwoju firm z sektora MSP w tym mikro-firm.

### **Bibliografia.**

- [1.] Adamik A.; *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie*, Difin S.A., Warszawa, 2015.
- [2.] Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz W., *Małe i średnie przedsiębiorstwa – w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech*, Gdańsk, 2005.
- [3.] Drab-Kurowska A., Sokół A., *Małe i Średnie Przedsiębiorstwa Wobec Wyzwań Rozwoju Technologii XXI Wieku*. Wydawnictwa Fachowe, Warszawa, 2010.
- [4.] Godawski J., *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych*. Scholar, Warszawa, 2013.
- [5.] Godawski J., *Właściciele firm sektora MSP i ich przedsiębiorstwa (w:) Morawski W (red) Wobec wyzwań jutra. Co myślą Polacy i jak działają*. Wolters Kluwer, Warszawa, 2016.
- [6.] Haber L.H., (red) *Komunikowanie i zarządzanie w społeczeństwie informacyjnym*. Nomos, Kraków, 2011.
- [7.] Haber L.H., *The role of formal and informal structures in shaping the corporation's relational capital. (in) Management vol. 18 no 1*, 2014.

- [8.] Haber L.H., *Mobilny lider – nowy wymiar działań menadżerskich (w:) L.W.Zacher (red) Moc sprawcza ludzi i organizacji*, Poltext, Warszawa, 2016.
- [9.] *Innowacje MSP pod lupą. Europejski Program Modernizacji Polskich Firm*, Warszawa, 2015.
- [10.] Lachowicz M. Matejun, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2011.
- [11.] Pauli U., *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Kraków, 2011.
- [12.] *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju projekt do konsultacji społecznych*. Ministerstwo Rozwoju, Warszawa, 2016.

### ***Streszczenie***

Celem artykułu jest indeksacja możliwości rozwojowych ale i barier doprowadzających do upadku i bankructwa firmy z sektora MSP w tym mikro-firm. Zwrócono uwagę na specyfikę zarządzania mikro-firmą różną a nawet znacznie trudniejszą niż zarządzanie dużą firmą. Tymczasem właściciele mikro-firm najczęściej nie posiadają wiedzy z zakresu systemu zarządzania a ich działalność opiera się głównie na intuicji i wzorach naśladowczych innych firm co jest przyczyną bankructwa wielu mikro-firm. W dalszej części artykułu podano najczęstsze powody bankructwa wydzielając czynniki: obiektywne i subiektywne, zewnętrzne i wewnętrzne.

### ***Słowa kluczowe***

Sektor MSP, mała firma, systemy zarządzania, specyfikacja mikro-firmy, rozwój, bankructwo, czynniki obiektywne, subiektywne, zewnętrzne i wewnętrzne.