

Prof. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN

Wspomaganie rozwoju małych przedsiębiorstw w skali lokalnej

UWAGI WSTĘPNE

Przemiany społeczno-gospodarcze w Polsce ujawniły niedostosowanie podmiotów gospodarczych do wymogów gospodarki rynkowej, co w szczególności rzutuje na jakość życia w układach lokalnych (niskie dochody, bezrobocie itp.) i pogłębianie różnic gospodarczych i społecznych. Powstaje pytanie: jakie podjąć działania i kto nimi powinien kierować. Zmianami tymi powinno zajmować się państwo i samorządy lokalne, poprzez oddziaływanie na podmioty gospodarcze i ludzi. Przyjmując, że pomoc państwa i polityka społeczno-gospodarcza są takie same w skali całego kraju, to należy zastanowić się, jakie podjąć działania na szczeblu lokalnym, obejmującym – w zależności od obszaru działania – gminę, grupę gmin lub powiat. Polityka lokalna określa kierunki rozwoju i związane z nimi środki działania (w postaci zachęt, infrastruktury, instrumentów polityki, gwarancji itp.), możliwe do wykorzystywania przez przedsiębiorców (inwestorów) wewnętrznych i zewnętrznych, zwłaszcza tych pierwszych, gdyż z nimi mamy przede wszystkim do czynienia w układach lokalnych. Kształtowanie gospodarki lokalnej odbywa się poprzez politykę lokalną, planowanie przestrzenne i przygotowanie strategii rozwoju oraz poprzez stosowanie środków jej realizacji, a zwłaszcza umożliwiających uruchomienie działalności gospodarczej, zmianę jej kierunku lub poszerzenie. W skali lokalnej, a zwłaszcza na terenach o małym stopniu rozwoju i narastaniu różnic społecznych, najczęściej są to małe przedsiębiorstwa (łącznie z mikroprzedsiębiorstwami), dlatego też działania w zakresie kształtowania gospodarki lokalnej powinny je szczególnie uwzględniać. Biorąc pod uwagę rolę małych przedsiębiorstw w rozwoju lokalnym, w niniejszym opracowaniu analizowano następujące zagadnienia: właściwości i zalety działania małych przedsiębiorstw, infrastrukturę ekonomiczną i wspomaganie instytucjonalne rozwoju małych przedsiębiorstw oraz rolę przedsiębiorcy i jego przygotowanie do prowadzenia małego przedsiębiorstwa. Celem pracy jest ukazanie wspierania prowadzenia

działalności w małym przedsiębiorstwie w skali lokalnej oraz uwarunkowań w tym zakresie.

Praca została wykonana na podstawie analizy i syntezy literatury przedmiotu oraz własnych przemyśleń autora.

WŁAŚCIWOŚCI I ZALETY DZIAŁANIA MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Małe przedsiębiorstwa zwykle pełnią rolę komplementarną w stosunku do wielkich firm i sektora publicznego, uzupełniając zakres ich działania, ale także zastępując je w miejscach, w których one nie występują¹. Uzupełniając pole działania sektor małych firm zajmuje się najczęściej usługami lub produkcją, która zwykle nie wymaga dużej skali (np. wyroby artystyczne, wyrób pamiątek, luksusowa odzież itp.). Oznacza to, że sektor ten wytwarza wyroby rzadziej poszukiwane o określonym fasonie, smaku, stosowanej technologii itp., dostosowując do potrzeb odbiorców, wchodząc z nimi na określoną niszę rynkową. Tak samo jest w przypadku usług, ale w tym wypadku mogą być to usługi wyspecjalizowane (np. usługi doradcze).

Rozwój małych przedsiębiorstw przyczynia się do zmiany struktury społeczno-gospodarczej i funkcjonalnej obszaru poprzez:

- inicjowanie i powstanie nowych rodzajów działalności,
- zwiększenie różnorodności produktów, w tym przy wykorzystaniu technologii tradycyjnych,
- tworzenie nowych miejsc pracy i ograniczanie bezrobocia,
- wzrost dochodów ludności miejscowej,
- rozszerzenie rynków zbytu na wytwarzane produkty,
- rozwój współpracy w działaniach firm,
- stworzenie bazy i infrastruktury zaspokajającej potrzeby powstających firm i ludności,
- aktywizację rozwoju społeczno-gospodarczego na zasadzie sprzężenia zwrotnego.

Przedstawione przykłady pokazują, że należy znaleźć pole działalności i dostosować do niej rozmiar firmy, wykorzystując posiadane zasoby wytwórcze i teren, gdzie jest ona zlokalizowana. Działalność przedsiębiorstwa, łącznie z jego skalą, zależy w dużym stopniu od jego lokalizacji i prowadzonej polityki spo-

¹ B. Piasecki, *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, [w:] *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 21–73; A. P. Wiatrak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa – istota i uwarunkowania ich działalności*, „Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1030, Wrocław 2004, s. 106–112.

leczo-gospodarczej. Ponadto połączone to może być z uruchamianiem niewykorzystanych zdolności wytwórczych (również o charakterze marginalnym). Małe przedsiębiorstwa zwykle pełnią rolę stabilizatora, a zwłaszcza w okresach transformacji gospodarki. I tak np. w 2002 r. w Polsce zatrudnienie w mikroprzedsiębiorstwach wynosiło ponad 2,8 mln osób (27,6% ogółu zatrudnionych), a w małych przedsiębiorstwach ponad 1,9 mln osób (18,5% ogółu zatrudnionych)².

Właściwości małych przedsiębiorstw wynikają z cech jakościowych zarządzania, które można podzielić na społeczne i ekonomiczne³. Cechy społeczne wiążą się ze sferą psychofizyczną człowieka i obejmują głównie następujące aspekty:

- niezależność i satysfakcja z pracy oraz rozwój osobowościowych cech człowieka w procesie pracy,
- sprawdzanie własnych możliwości i posiadanych umiejętności oraz ocenianie zaradności, przedsiębiorczości,
- pogłębianie integracji zatrudnionych i tworzenie więzi wśród nich oraz kształtowanie się korzystniejszych stosunków międzyludzkich itd.

Z kolei cechy ekonomiczne małych przedsiębiorstw w porównaniu z dużymi w procesach alokacyjnych związane są głównie z:

- wysoką podatnością innowacyjną, dużą swobodą lokalizacyjną obiektów inwestycyjnych, krótszym cyklem wykonawstwa inwestycji oraz ograniczonym ryzykiem określonych decyzji inwestycyjnych,
- zdolnością do absorpcji i wykorzystania rozproszonych i niezagospodarowanych materialnych czynników wytwórczych,
- niewielkim, w wielu przypadkach, technicznym uzbrojeniem pracy i relatywnie niską kapitałochłonnością produkcji,
- nieznacznym wpływem na zanieczyszczenie środowiska.

Natomiast w bieżącej działalności gospodarczej zalety małych i średnich przedsiębiorstw wynikają głównie z:

- znacznej zdolności adaptacyjnej do zmieniających się warunków, umożliwiających amortyzowanie wstrząsów i zaburzeń w funkcjonowaniu gospodarki oraz wysokiej elastyczności i zmienności profilu produkcyjnego,
- szybkiego tempa i uproszczonego sposobu podejmowania decyzji produkcyjnych,
- odmiennej w wielu przypadkach struktury kosztów produkcji itd.

² *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002–2003*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004.

³ A. P. Wiatrak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa – istota i uwarunkowania ich działalności*, „Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1030, Wrocław 2004, s. 106–112.

Cechy społeczne i ekonomiczne, określające funkcjonowanie małych przedsiębiorstw, mają wpływ na korzyści ich działania. Przewaga ich nad dużymi firmami wynika głównie z cech ekonomicznych, ale również cechy społeczne, będące podstawą ich powstania, mogą być źródłem korzyści (niekoniecznie ekonomicznych, jak np. zadowolenie z niezależności lub z rodzaju wykonywanej pracy). Korzyści ekonomiczne wynikają z możliwości szybszego ich dostosowania się do zachodzących zmian, wyrażającego się w⁴:

- szybszej reakcji na zmieniające się otoczenie oraz otwarciu na wykorzystanie różnego typu szans i okazji rynkowych poprzez szybki przepływ informacji (szczególnie w przedsiębiorstwie), a w następstwie tego i podejmowania decyzji,
- otwarciu na wykorzystanie innowacji, które mogą być łatwiej weryfikowane przez potrzeby rynkowe, w tym działalności opartej na zaspokojeniu konkretnych potrzeb zgłaszanych przez lokalny rynek,
- łatwym wchodzeniu w układy kooperacyjne przez szybkie organizowanie nowych miejsc pracy,
- wyższej konkurencyjności, możliwej do osiągnięcia poprzez ścisłą kontrolę oraz redukcję kosztów.

Cechy i zalety małych i średnich firm związane są głównie z ludźmi i ich podejściem do pracy, poświęceń i ryzyka, co związane jest z przedsiębiorczością, która przejawia się w gotowości podejmowania nowych i rozszerzania dotychczasowych działań oraz w dążeniu do osiągnięcia założonych korzyści materialnych, prowadzących do wzrostu uzyskiwanych dochodów czy też zysków.

INFRASTRUKTURA EKONOMICZNA I WSPOMAGANIE INSTYTUCJONALNE ROZWOJU MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Infrastruktura ekonomiczna obejmuje system instytucji, które wspierają rozwój i funkcjonowanie podmiotów gospodarczych. Instytucje te to przede wszystkim banki i inne instytucje finansowe, agencje i inkubatory rozwoju, instytucje doradcze, instytucje informacyjne w sferze biznesu itp. Rolą tych instytucji jest przede wszystkim ukierunkowanie i wspieranie przedsięwzięć gospodarczych, ułatwianie startu, pomoc w uzyskaniu środków, pomoc w zarządzaniu itp., co ilustruje tabela 1.

⁴ A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003.

Tabela 1

Narzędzia i cele wspomaganie lokalnego biznesu

| Narzędzia | Cele | | | |
|---|------------------------------|------------------------|------------------------------------|---|
| | Rozwijanie istniejących firm | Zakładanie nowych firm | Przyciąganie inwestorów z zewnątrz | Popieranie innowacji i przedsiębiorczości |
| System edukacji, w tym szkolenia i doradztwo | x | x | | x |
| Ośrodek jednej wizyty | x | x | x | |
| Centra pomocy małym przedsiębiorstwom | x | x | | x |
| Inkubatory rozwoju | | x | | x |
| Biura promocji i ofert | x | x | x | x |
| Systemy marketingu zbiorowego | x | x | | x |
| Badania naukowe | | | | x |
| Parki technologiczne i gospodarcze | x | x | x | |
| Strefy gospodarcze | x | x | x | |
| Finansowanie zakładania nowych firm (łącznie z venture capital) | x | x | x | |
| Rozwijanie przedsiębiorczości | | x | | x |

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Blakley, *Planning local economic development*, SAGE, New York 1989.

Z tabeli 1 wynika, że we wspomaganii lokalnego biznesu duży udział ma oddziaływanie instytucjonalne, które dotyczy szerokiej gamy podmiotów pracujących na rzecz gospodarki i ludności. Chodzi tutaj o różnego rodzaju instytucje (rządowe, samorządowe, pozarządowe) działające na rzecz ułatwiania prowadzenia działalności gospodarczej⁵. Jednym z podstawowych czynników rozwoju działań przedsiębiorczych jest *system edukacji* (szkoły, szkolenia, doskonalenie zawodowe, przekwalifikowania i doradztwo), którego celem jest przygotowanie kadr – wynikające zarówno z potrzeb obecnych, jak i przewidywanych. W związku z tym musi on być nie tylko dostosowany do tych potrzeb, ale też powinien je kreować. Wskazuje to na konieczność zmian w systemie oświaty oraz opracowania i wdrożenia nowego systemu kształcenia, doskonalenia, doradztwa i informacji w tym zakresie. Władze lokalne kreując rozwój przedsiębiorczości, mogą wykorzystać różnego rodzaju działania edukacyjne. Podstawowe programy

⁵ K. Krajewski, J. Śliwa, *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004.

edukacyjne – realizowane poprzez szkoły zawodowe – ustalane są centralnie, ale władze lokalne mają wpływ na kierunki kształcenia i otwierania szkół zgodnie z istniejącym zapotrzebowaniem, wynikającym z rozwijania określonej na danym obszarze działalności społeczno-gospodarczej. Natomiast duży wpływ mają one na doradztwo, organizowanie szkoleń, doskonalenie i dokształcanie, a więc na oświatę pozaszkolną, o którą powinny zadbać te władze. Działania władz lokalnych w tym zakresie to przede wszystkim szkolenie i doradztwo dostosowane do potrzeb miejscowych pracodawców, w tym dla zakładających własne przedsięwzięcie młodych przedsiębiorców itp.⁶, rozwijane przez różnego rodzaju instytucje (jak ośrodek jednej wizyty, centra pomocy małemu przedsiębiorstwu czy też inkubatory rozwoju). Ponadto należy uwzględnić działania władz lokalnych, które przygotowują miejscowych przedsiębiorców do wykorzystania różnego rodzaju programów o charakterze ponadlokalnym oraz finansowanych ze środków pomocowych (np. z unijnych funduszy strukturalnych), a także korzystania z pomocy instytucji w tym zakresie (np. na wsi z usług ośrodka doradztwa rolniczego).

Ważną rolę w tych działaniach ma *system informacji i promocji*: o danym obszarze, warunkach inwestowania i prowadzenia tam działalności gospodarczej poprzez bezpośrednie informowanie lub wydawanie folderu, katalogu itp. oraz prowadzenie doradztwa. Takie działania mogą zapewnić: *ośrodek jednej wizyty* – instytucja, w której przedsiębiorca uzyska wszelkie niezbędne dane, czasem również ze świadczeniem usług doradczych (instytucja w dyspozycji władzy lokalnej lub sponsorowana przez nią), ale także *centra pomocy małemu przedsiębiorstwu*, *inkubatory przedsiębiorczości* oraz *biura promocji i ofert*. Informacją i promocją mogą zajmować się także sami przedsiębiorcy, prowadząc wspólną działalność w zakresie sprzedaży własnych produktów lub usług, przygotowania odpowiedniej (pod względem wielkości i jakości) partii produktów, rozwijania jakości wyrobów i innowacji produktowych itp. Taką rolę może spełniać *marketing zbiorowy* – prowadzony przez producentów z danego terenu, przy wykorzystaniu pomocy władz lokalnych, zwłaszcza w zainicjowaniu tej formy współpracy miejscowych przedsiębiorców oraz ułatwieniu kontaktów z firmami i instytucjami zewnętrznymi.

Kolejną grupę działań władz lokalnych stanowi *polityka rozwoju przedsięwzięć i ich doskonalenia*, a więc czynne działania na rzecz powstawania, rozwijania lub też zmiany profilu istniejących przedsiębiorstw. Wszystkie działania wymienione w schemacie 1. mogą być pomocne w rozwijaniu tego typu polityki, a przede wszystkim: strefy gospodarcze, inkubatory rozwoju, parki technologiczne i gospodarcze oraz badania naukowe. Wszelkie działania w tym zakre-

⁶ E. Blakley, *Planning local economic development*, SAGE, New York 1989.

się powinny wynikać z przyjętej strategii rozwoju lokalnego⁷, która wyznacza kierunki rozwoju danego obszaru oraz obszary (strefy gospodarcze) ich występowania (zgodnie z planem przestrzennego rozwoju). *Strefa gospodarcza* jest więc wspieraniem rozwoju określonego obszaru i najczęściej także kierunku (lub kierunków) działalności (np. rozwoju turystyki i usług) dla miejscowych przedsiębiorców i inwestorów z zewnątrz. Dla rozwoju stref gospodarczych można wykorzystać wyniki badań ośrodków badawczych i naukowych oraz parki technologiczne i gospodarcze. Na szczeblu lokalnym na ogół nie występują ośrodki badawczo-rozwojowe⁸, ale ważne znaczenie w rozwoju lokalnym ma korzystanie z wyników tych ośrodków. W związku z tym rolą władz lokalnych jest ułatwienie transmisji tych wyników, w czym pomagać mogą inkubatory rozwoju oraz parki technologiczne i gospodarcze, ale także system edukacji⁹.

Kolejną grupę działań władz lokalnych i instytucji na rzecz rozwoju biznesu stanowi finansowanie, tj. stosowanie narzędzi finansowego oddziaływania. Finanse odgrywają ważną rolę w rozwoju biznesu i jego prowadzeniu, ale celowo omawiam te działania na końcu, gdyż korzystanie ze środków finansowych i ich racjonalne wykorzystanie zależy od dobrego przygotowania się, co warunkują wcześniej omówione instrumenty. Uwzględnić tutaj należy, że proces gospodarowania finansami obejmuje wszystkie przedsięwzięcia w firmie, które zapewniają jej kapitał oraz służą kształtowaniu racjonalnej struktury finansowania w konkretnych warunkach rynkowych. Finanse firmy obejmują trzy podstawowe obszary: finansowanie (zaopatrzenie w kapitał), zastosowanie kapitału (inwestycje) oraz zarządzanie kapitałem¹⁰. Pomoc w tym zakresie może dotyczyć wszystkich trzech obszarów w zależności od możliwości pokrycia kosztów uruchomienia działalności i jej prowadzenia. I tak np. dla uruchamiających nowe przedsięwzięcie, zwłaszcza dla młodych przedsiębiorców, najczęściej istnieje potrzeba pomocy w trzech wymienionych obszarach finansów. Źródła pokrycia potrzeb finansowych mogą być różnorodne, przy czym najczęściej związane są z pozyskiwaniem kredytów i pożyczek z banku. Rozwijając gospodarkę lokalną warto pomyśleć o zróżnicowaniu tych źródeł¹¹, w tym wykorzystaniu programów pomocy, obejmujących kredyt preferencyjny, poręczenia kredytowe, pożyczki od dostawców itp., tj. umożliwienie skorzystania z nich (np. z Funduszu

⁷ T. Domański, *Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego gminy*, Agencja Rozwoju Komunalnego, Warszawa 2000.

⁸ Jeśli natomiast występują tego typu ośrodki, to istnieje potrzeba ich włączenia i powiązania z lokalnym biznesem.

⁹ E. Blakley, *Planning local...*, wyd. cyt.

¹⁰ Z. Konieczny, B. Mikołajczyk, *Finansowanie*, [w:] *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 431–447.

¹¹ A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie...*, wyd. cyt.

MIKRO – utworzonego przez Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości do wspierania nowych przedsięwzięć). Ważną rolę mogą odgrywać fundusze venture capital, które są jednym z instrumentów finansowania przedsięwzięć, na które inwestorzy nie mogą dostać kredytów lub są one zbyt drogie dla nich. Venture capital jest to inwestycja kapitałowa w ryzykowne przedsięwzięcie, które daje szansę na rozwój, ale z zamiarem wycofania udziałów w momencie podniesienia przez firmę swojej wartości. Dotyczyć one mogą takich przedsięwzięć, jak np.¹²:

- założenie nowego przedsiębiorstwa przez osoby niemające doświadczenia w biznesie i zabezpieczenie kapitału,
- wdrożenie innowacji i zastosowanie nowych technologii,
- podjęcie się wytwarzania nowych produktów,
- trudności z dokończeniem inwestycji,
- gruntowna restrukturyzacja przedsiębiorstwa lub trudności w jej przeprowadzeniu.

Przedstawione instrumenty oddziaływania na rozwój i funkcjonowanie przedsięwzięć gospodarczych w poszczególnych układach lokalnych zwykle są zróżnicowane w zależności od miejscowych warunków i otoczenia, w którym dany obszar lokalny działa. Niemniej jednak podstawą zmian jest aktywność władz lokalnych, poszukiwania nowych form wspierania przedsięwzięć oraz współpracy z władzami ponadlokalnymi. I tak, jeśli w danej gminie nie ma możliwości powstania centrum rozwoju małego przedsiębiorstwa, czy ośrodka jednej wizyty, to dobrym zwiastunem w tym zakresie byłoby powstanie *stanowiska ds. rozwoju przedsiębiorczości*, które w przyszłości mogłoby być podstawą powstania *wydziału ds. przedsiębiorczości*, a w następnych – również różnego typu instytucji w tym zakresie, w tym ulokowanych poza strukturami władz lokalnych, ze względu na możliwości ich finansowania z różnych źródeł.

ROLA PRZEDSIĘBIORCY I JEGO PRZYGOTOWANIE DO PROWADZENIA MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Podstawą działalności przedsiębiorstwa jest przedsiębiorca, który animuje jego działalność oraz podejmuje decyzje dotyczące zakresu jego działalności i intensywności. Przedsiębiorca w gospodarce rynkowej odgrywa kluczową rolę, dlatego też wiele różnych koncepcji ekonomicznych określa jego działania

¹² A. P. Wiatrak, *Venture capital jako forma wspierania przedsiębiorstw*, [w:] *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 248–262.

i zachowania, przyjmując za punkt wyjścia pełnione przez niego role, np. takie jak¹³:

- właściciel lub inwestor,
- dysponent zasobów wytwórczych,
- organizator lub koordynator,
- menedżer, decydent lub nadzorca,
- osoba dokonująca wyboru, innowator czy ryzykant.

Przedsiębiorca w swoim działaniu musi uwzględnić realność przedsięwzięcia oraz czynniki mogące zakłócić sprawny przebieg procesu gospodarczego. W związku z tym przedsiębiorca w swych działaniach powinien opierać się na analizie zdarzeń, która będzie pomocna w przysporzeniu spodziewanych korzyści ekonomicznych. Przedsiębiorca powinien potrafić nie tylko dostrzec szansę zyskowej działalności, a także podjąć decyzję i wprowadzić ją w życie z sukcesem ekonomicznym, co ukazuje tabela 2.

Tabela 2

Profil przedsiębiorcy

| Charakterystyka | Cechy |
|----------------------------------|---|
| Wiara we własne siły | Wiara w siebie, optymizm, entuzjazm, niezależność, indywidualizm |
| Orientacja na zadania, rezultaty | Potrzeba osiągnięć, orientacja na zysk, wytrwałość, upór, determinacja, energia, konsekwencja, inicjatywa |
| Podejmowanie ryzyka | Umiejętność i chęć podejmowania wyzwań, zdolność do podejmowania ryzyka i oceny istniejących warunków realizacji pomysłów |
| Przywództwo | Dobry organizator, zachowania przywódcze, duża siła przebiecia, dobra współpraca z ludźmi |
| Oryginalność | Innowacyjność, kreatywność, otwarty umysł, niezawodność, dążność do bycia dobrze poinformowanym |
| Zorientowanie na przyszłość | Umiejętność przewidywania i postrzegania, stałe wyznaczanie sobie coraz ambitniejszych celów i zadań |

Źródło: K. Safin (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w regionach o monokulturze przemysłowej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002.

¹³ B. Piasecki, *Mała firma...*, wyd. cyt.; K. Safin (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w regionach o monokulturze przemysłowej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002.

Uwzględnić tutaj należy, że zachowanie przedsiębiorcy, a zwłaszcza podejmowanie decyzji jest zróżnicowane w zależności od tego, jaką rolę pełni w przedsiębiorstwie, gdyż różne są cele jego działania. I tak przedsiębiorca jako:

- właściciel firmy dąży przede wszystkim do maksymalizacji zysków lub dochodów – gdy jest to firma rodzinna,
- zarządzający i sprawujący kontrolę nad firmą za cel stawia sobie sprawne zarządzanie i otrzymywanie stosownego wynagrodzenia za tę pracę i uzyskane efekty,
- inicjator nowego przedsięwzięcia – oczekuje powodzenia realizacji zmian i tak samo uzyskania stosownego wynagrodzenia za wykonaną pracę,
- gospodarujący w warunkach ryzyka i niepewności – tak samo oczekuje powodzenia i stosownego wynagrodzenia za obarczenie go niepewnością i działaniem w warunkach ryzyka,
- obserwator, strateg i decydent – tak samo oczekuje powodzenia i stosownego wynagrodzenia za śledzenie rynku oraz podejmowanie decyzji o przenoszeniu towarów lub kapitału z jednego rynku na drugi.

Z przedstawionych charakterystyk przedsiębiorcy wynika, że niezależnie od formy własności środków produkcji pełni funkcję organizatora działalności gospodarczej, tworzącego nowe rynki, wprowadzającego innowację itp. Podkreślić przy tym należy, że obecnie ważniejsze stają się organizacja i zarządzanie procesem produkcji niż forma własności, gdyż od podjętych decyzji zależą dalsze losy przedsiębiorstwa. Zasadnicze cechy przedsiębiorcy to umiejętność analizy istniejącej sytuacji i dostrzegania potrzeby zmian, doskonalenia pomysłów oraz gotowość do podejmowania ryzyka. Wymienione cechy są ważne w prowadzeniu działalności i warto zastanowić się, jaką rolę spełniają w warunkach polskich, zwłaszcza w układach lokalnych. Opinie na ten temat są różne¹⁴, przy czym generalnie ocenia się, że polski przedsiębiorca musi się jeszcze wiele nauczyć, aby dorównać standardom zachodnim. Jest to pogląd uproszczony, gdyż na sposób jego działania wpływają różne czynniki. Po pierwsze, należy uwzględnić przygotowanie przedsiębiorcy, które nie zawsze jest dostateczne, a zwłaszcza z zakresu zarządzania. Dotyczy to szczególności przedsiębiorców z mniejszych przedsiębiorstw, którzy dopiero uczą się być przedsiębiorcą, natomiast w większych przedsiębiorstwach, czy w firmach specjalistycznych, sytuacja w tym względzie na ogół układa się korzystnie (przedsiębiorcy są dobrze przygotowani). Po drugie, prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce utrudnia zmienność warunków prawnych i organizacyjnych, ale i ekonomicznych, co stwarza

¹⁴ S. Chęłpa, *Obraz polskiego kierownika w badaniach międzynarodowych*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Wyd. Poltext, Warszawa 2004; T. Listwan, *Rola menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Wyd. Poltext, Warszawa 2004; K. Safin (red.), *Uwarunkowania...*, wyd. cyt.

dodatkowe wyzwania przedsiębiorcom. Po trzecie, prowadzenie działalności gospodarczej jest utrudnione ze względu na brak rozwoju infrastruktury ekonomicznej, a zwłaszcza doradztwa, informacji, pomocy instytucjonalnej itp., która ze względu na podejmowanie działalności przez nowych przedsiębiorców (często z przymusu, jako następstwo braku zatrudnienia i/lub dochodów) powinna ułatwiać jej prowadzenie. Po czwarte, trudno jest gospodarować, gdy jest ograniczony popyt (ze strony ludności czy przedsiębiorstw) ze względu na niedostateczne dochody. Po piąte, brak środków finansowych utrudnia sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem (np. zakup technologii, wprowadzanie innowacji czy też zatrudnienie specjalistów). Określając wizerunek polskiego przedsiębiorcy należy uwzględnić otoczenie, w którym on działa. Otoczenie to często utrudnia sprawne prowadzenie działalności, o czym przekonało się wielu przedsiębiorców zachodnich inwestujących w Polsce.

Polscy przedsiębiorcy w większości mają wystarczające umiejętności techniczne, ale brakuje im umiejętności koncepcyjnych i społecznych. Przede wszystkim należy uwzględnić brak myślenia systemowego o charakterze strategicznym u wielu polskich przedsiębiorców, a następnie przygotowania strategii i jej wdrażania. Obserwuje się, że w wielu polskich przedsiębiorstwach, zwłaszcza w małych, nie są zbierane i analizowane informacje o firmie i otoczeniu, nie planuje się działalności, nie przygotowuje się strategii, nie ma przewidywania popytu na dobra i usługi w przyszłości, ani też zagrożeń itp. Jednocześnie w takich firmach przedsiębiorcom na ogół brakuje umiejętności współdziałania z pracownikami, a style kierowania mają charakter bezpośredni, zwykle autokratyczny¹⁵.

Zmiany w przygotowaniu przedsiębiorców będą możliwe przede wszystkim poprzez własne doskonalenie (najczęściej szkolenia) oraz doświadczenie. Obydwie drogi są ważne, ale podstawą powinny być szkolenia, w tym organizowane przez różnego typu instytucje (np. Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości). Pomoc w tym zakresie jest niezbędna, gdyż wielu nowych przedsiębiorców (w tym podejmujących działalność w sytuacji przymusowej) nie ma dostatecznych środków na szkolenie, ale także wykształconych potrzeb w tym zakresie. Pozytywne zmiany w przygotowaniu przedsiębiorców, jeśli zostanie zapewniona pomoc instytucjonalna, będzie w pełni możliwa w ciągu 5 lat, a przypadku braku tej pomocy – okres 10 lat może być za krótki. Oczywiście podstawą zmian powinny być szkolenia, a zwłaszcza takie, które będą łączyły aspekty teoretyczne z praktyką, w tym zobaczenie, jak to robią inni, jakie stosują rozwiązania, na co zwracają uwagę, jak rozwiązują problemy itp.

Prowadząc firmę należy pamiętać, że przedsiębiorca pracuje z ludźmi i poprzez nich realizuje cele przedsiębiorstwa¹⁶. W związku z tym ważny jest sposób

¹⁵ M. Laszczak, *Kierowanie małą firmą*, Wyd. Poltext, Warszawa 2004.

¹⁶ B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wyd. Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999, s. 51–70.

wpływania na pracowników poprzez ich motywowanie (materialne i niematerialne), sprawiedliwe ocenianie pracowników i ekwiwalentność wynagradzania za włożoną pracę, pobudzanie inicjatyw i odpowiedzialności itp. Ważne jest zachowanie przedsiębiorcy, sposób traktowania pracowników, ale także i kontrahentów, dotrzymywanie obietnic, zobowiązań i kontraktów itp. Ponadto należy uwzględnić także wiedzę i umiejętności przedsiębiorcy, a także sposób ubioru i codziennego wyglądu. To wszystko ułatwia komunikowanie się i prowadzenie biznesu, a w efekcie sprzyja realizacji założonych celów. W związku z tym należy unikać sytuacji, które wskazują na brak jego wiarygodności i zaufania, które to w układach lokalnych łatwo jest stracić, a trudniej odzyskać.

UWAGI KOŃCOWE

Omówione instytucje i instrumenty oddziaływania w większości gmin polskich (a szczególnie w gminach wiejskich) nie występują, dlatego też istnieje potrzeba zwrócenia większej uwagi na ich powstawanie dla ułatwienia kreowania przedsiębiorczości, w tym wykorzystania istniejących możliwości stwarzanych przez politykę społeczno-gospodarczą i środki pomocowe. Zwrócić należy uwagę na rozwój infrastruktury ekonomicznej, ułatwiającej prowadzenie działalności gospodarczej, zakładanie i funkcjonowanie podmiotów gospodarczych (informacja, doradztwo, agencje i inkubatory rozwoju, banki itp.), która w Polsce znajduje się w początkowym stadium rozwoju i nie jest dostatecznie wspierana przez instytucje państwowe i samorządowe. Dotychczasowa analiza wskazuje na powstanie podwalin systemu, który powinien w pełni zaowocować w przyszłości, ale pod warunkiem bardziej elastycznej polityki oraz zmniejszenia biurokratycznych procedur w tym zakresie. Cechą obecnych działań rozwoju małych przedsiębiorstw w Polsce jest dominacja agend rządowych i realizowanie tej polityki przez administrację centralną. Tymczasem – jak wskazują doświadczenia krajów rozwiniętych – rozwój ten powinien być promowany i wspomagany przez agencje i instytucje pozarządowe (fundacje, samorząd gospodarczy i zawodowy itp.) oraz przez politykę regionalną i lokalną, a zwłaszcza realizowaną przez samorządy (np. przez gminy). Chodzi tutaj nie tylko o uruchamianie działalności, ale przede wszystkim o dobre przygotowanie się do jej prowadzenia i sprawne zarządzanie. Brak infrastruktury ekonomicznej i instytucji towarzyszących rozwojowi działań przedsiębiorczych utrudnia prowadzenie działalności i podejmowania racjonalnych decyzji (np. wprowadzenia innowacji) oraz wykorzystanie właściwości i zalet małego przedsiębiorstwa. Prowadzący przedsiębiorstwo może bowiem nie posiadać dostatecznej wiedzy lub(i) zasobów rzeczowych i finansowych. W rezultacie nie sprzyja to rozwojowi przedsiębiorstw, zwiększaniu ich

innowacyjności i konkurencyjności itp., co z kolei nie sprzyja wyrównywaniu różnic gospodarczych i społecznych między regionami (i państwami), a dalszemu ich pogłębianiu. Pogłębianie zaś różnic nie sprzyja działaniom przedsiębiorczym, dlatego też należy je wzmacniać, aby uzyskać efekt synergiczny działania i uruchomić mnożnik rozwoju danego obszaru.

LITERATURA

- Blakley E., *Planning local economic development*, SAGE, New York 1989.
- Chelpa S., *Obraz polskiego kierownika w badaniach międzynarodowych*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Wyd. Poltext, Warszawa 2004.
- Domański T., *Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego gminy*, Agencja Rozwoju Komunalnego, Warszawa 2000.
- Konieczny Z., Mikołajczyk B., *Finansowanie*, [w:] *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Krajewski K., Śliwa J., *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004.
- Kuc B. R., *Zarządzanie doskonale*, Wyd. Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999.
- Laszczak M., *Kierowanie małą firmą*, Wyd. Poltext, Warszawa 2004.
- Listwan T., *Rola menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Wyd. Poltext, Warszawa 2004.
- Piasecki B., *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, [w:] *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002–2003*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004.
- Safin K. (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w regionach o monokulturze przemysłowej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002.
- Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Wiatrak A. P., *Małe i średnie przedsiębiorstwa – istota i uwarunkowania ich działalności*, „Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1030, Wrocław 2004.
- Wiatrak A. P., *Venture capital jako forma wspierania przedsiębiorstw*, [w:] *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.

Support of Small Enterprises Development in Local Scale

Summary

In paper were analysed the following questions: the propriety and advantage the activity of small enterprises, economic infrastructure and institutional support of small en-

terprises development and also the role of entrepreneur and his preparation to leadership of small enterprise. This paper was aim at presentation of support management activity in small enterprise in local scale and conditioning in this sphere, which insufficient does not overcoming favour the levelling the economic and social differences, and even it leads to their strengthens.