

Streszczenie: Artykuł dotyczy możliwości działania i rozwoju małego przedsiębiorstwa. Jego celem jest omówienie stanu wiedzy dotyczącej zarządzania małą firmą. W opracowaniu podsumowano najważniejsze informacje związane ze specyfiką małego przedsiębiorstwa i rozwojem tych podmiotów. Przedstawiono różnicujące aspekty związane z rodzajami działalności gospodarczej realizowanymi w Polsce oraz źródłami finansowania działalności małych przedsiębiorstw. Jako metodę badawczą wykorzystano przegląd literatury naukowej i publikacji prawnych. W artykule podsumowano zagadnienia teoretyczne i praktyczne związane z zarządzaniem małym przedsiębiorstwem, ważne dla młodych, debiutujących przedsiębiorców, którzy planują założenie swojej firmy.

Słowa kluczowe: mała firma, małe przedsiębiorstwo, przedsiębiorstwo, zarządzanie, biznes, zarządzanie przedsiębiorstwem.

1. Wstęp

Wiedza na temat zarządzania własnym małym przedsiębiorstwem stale się rozwija, gdyż przedsiębiorcy potrzebują informacji dotyczących różnych zasad, koncepcji i narzędzi związanych z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej. Zagadnienia związane z pojęciem małej firmy, czynnikami warunkującymi działalność i rozwój tych przedsiębiorstw, prawnymi aspektami i procedurami formalnymi uruchomienia działalności gospodarczej, źródłami finansowania oraz zarządzaniem ludźmi w małych firmach mają kluczowe znaczenie dla przetrwania i rozwoju małych podmiotów. W artykule powołano się na prace badaczy zajmujących się przedsiębiorczością i tworzeniem biznesplanów, a także Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej i Kodeks cywilny oraz Kodeks spółek handlowych. Temat pracy został wybrany przez autorkę ze względu na plany założenia małego przedsiębiorstwa, na początku obejmującego zasięgiem obszar Dolnego Śląska.

2. Pojęcie małej firmy

Firma to pojęcie określające przedsiębiorstwo, które funkcjonuje w celach zarobkowych. Jest prowadzone przez właściciela na małą lub dużą skalę, który to prowadzi działalność wytwórczą, przetwórczą lub usługową. Do funkcjonowania często, lecz

nie zawsze stosuje się maszyny i urządzenia technologiczne. Firma działa na podstawie przepisów Kodeksu spółek handlowych i powinna być wpisana do sądowego rejestru osób prawnych, co pozwala określać ją jako zakład lub przedsiębiorstwo (Mućko i Sokół, 2018, s. 12).

Firmy sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) są uznawane za bardzo istotną część rozwoju gospodarki kraju. MŚP są umiejscowione z reguły blisko miejsca zamieszkania przedsiębiorcy. Przykładają się one do poprawy dynamiki rozwoju niektórych regionów dzięki wprowadzeniu na lokalny rynek dóbr i usług, dzięki czemu są jednym z powodów zmniejszania się bezrobocia (Lisowska i Ropęga, 2016, s. 49-50).

Od 1 lipca 2014 roku obowiązuje nowe rozporządzenie zgodne z zaleceniem Komisji Europejskiej 2003/361/WE z dnia 6 maja 2003 r., według którego małe i średnie przedsiębiorstwa uznawane są firmy zatrudniające mniej niż 250 osób oraz których obrót nie przekracza 50 mln euro, a całkowity bilans roczny nie przekracza 43 mln euro (Zalecenie Komisji...). Definicja ta weszła w życie 1 stycznia 2005 r. i do tej pory jest obowiązująca dla krajowych oraz wspólnotowych programów pomocowych dla MŚP. Na podstawie wyżej wymienionego zalecenia Komisji Europejskiej, opierając się na kryterium ilościowym, należy stwierdzić, iż małe przedsiębiorstwa to podmioty, które zatrudniają mniej niż 50 osób, ich suma bilansowa nie przekracza 10 mln euro, a obrót nie wynosi więcej niż 10 mln euro.

W związku z trudnością sprecyzowania małych i średnich przedsiębiorstw ze względu na ich różnorodność klasyfikuje się je na podstawie kryteriów jakościowych (tzn. poprzez strukturę organizacyjną i finansową niezależność) oraz ilościowych (tzn. za pomocą ilości osób zatrudnionych, wysokość aktywów i obrotów).

W kryteriach jakościowych punktem wyjścia jest przychylenie się do koncepcji o oddzieleniu się z całokształtu klasy średniej. Według Bogdana Piaseckiego: „Część klasy średniej, tzw. ekonomicznie samodzielna klasa średnia, wykształca typowy dla niej, odrębny rodzaj przedsiębiorstw, u podstaw którego leży ekonomiczna i prawna samodzielność właściciela” (Piasecki, 1999, s. 55). Samodzielność, o której wspomina autor, mówi o prawie własności, zgodnie z którym każdy właściciel przedsiębiorstwa ma możliwość realizowania każdego pomysłu lub wprowadzania zmian w firmie na własne ryzyko, nie potrzebując przy tym żadnej kontroli osób trzecich, co wskazuje na niezależności firmy.

Kryteria ilościowe służą do ustalenia wielkości przedsiębiorstwa na podstawie aspektów, takich jak: wielkość zatrudnienia, wartość obrotów, suma bilansowa, wartość majątku trwałego, dochód roczny netto oraz czas działalności firmy. Cechy ilościowe pozwalają na łatwiejszy i bardziej obiektywny sposób określenia wielkości przedsiębiorstwa. Dlatego też kryteria ilościowe przyjmuje się jako główną podstawę do określenia definicji małej firmy w większości krajów Unii Europejskiej (Targalski, 2014, s. 50-52).

Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą być klasyfikowane jako niezależne, partnerskie lub związane z określeniem progu zatrudnienia oraz pułapu finansowego.

To, że MŚP jest niezależne, oznacza, że przedsiębiorstwo jest samodzielne pod względem kapitałowym; partnerskie – charakteryzuje się posiadaniem od 25% do 50% udziałów/kapitału oraz tym, że nie zalicza się do grupy przedsiębiorstw związanych, natomiast przedsiębiorstwo związane jest jednym lub wieloma przedsiębiorstwami posiadającymi udziały/kapitał powyżej 50% (Lisowska i Ropega, 2016, s. 51).

Małe przedsiębiorstwa są podmiotami dominującymi w populacji firm różnej wielkości. Muszą one spełniać pewne kryteria. Jednym z nich jest średnioroczna liczba pracowników zatrudnionych na pełne etaty – w małych przedsiębiorstwach nie może ona przekroczyć 50 pracowników rocznie. Kolejnymi wskaźnikami są obrót roczny netto lub roczna suma aktywów bilansu, w obu tych sytuacjach nie może ona przekroczyć 10 mln euro. Można zatem powiedzieć, iż takie firmy posiadają niewielki kapitał oraz zatrudniają małą liczbę pracowników. Są one także głównie kierowane przez właścicieli oraz mają mały udział w rynku, aczkolwiek nie pozostają zależne od innych podmiotów gospodarczych (Flig i Trębacz, 2020).

Wdrażanie własnych idei oraz pomysłów jest charakterystyczne dla małych przedsiębiorstw. Wiąże się to z samodzielnością prawną i ekonomiczną właścicieli. Firmy te bardzo często posiadają kapitał stworzony głównie ze środków własnych, rzadziej z kredytów czy też pożyczek. Dlatego posiadanie małego przedsiębiorstwa często staje się jedynym dochodem dla właścicieli, a niechęć do zapożyczania się wynika z jego świadomości, iż utraci on pełną samodzielność.

3. Charakterystyka działania i rozwoju małych przedsiębiorstw

Proces zarządzania małym przedsiębiorstwem różni się od zarządzania dużym przedsiębiorstwem w takich obszarach, jak system zarządzania, organizacja, produkcja, finanse, badania i rozwój firmy (Lachiewicz i Matejun, 2012, s. 13-45).

W systemie zarządzania małego przedsiębiorstwa funkcję kierownika pełni zazwyczaj sam właściciel – przedsiębiorca, który zwykle nie ma niezbędnej wiedzy z zakresu kierowania firmą, kieruje się głównie intuicją. Planowanie odbywa się w nieznanym zakresie, a decyzje często nie są podejmowane w porozumieniu z pracownikami. Rola ta wynika z samodzielności prawnej i menadżerskiej, jaką ma w małej firmie przedsiębiorca.

Struktura organizacyjna małego przedsiębiorstwa jest głównie prosta i funkcjonalna i ma wysoką elastyczność. Występuje w niej komunikacja w formie bezpośredniej, tzn. wszystkie uwagi, niezbędne informacje i wskazówki są przekazywane pracownikom osobiście przez właściciela. Rzadko kiedy w takiej firmie występują stanowiska o uprawnieniach kierowniczych, co również przekłada się na niewielką formalizację zadań. Dobór i motywacja personelu są specyficzne ze względu na to, iż pracownicy to głównie osoby rekomendowane przez znajomych i rodzinę. W małych firmach ważnym instrumentem motywowania są świadczenia pieniężne oraz odpowiednia atmosfera w pracy.

Udział małych przedsiębiorstw na rynku jest niewielki, najczęściej firmy mają niewielką grupę klientów, głównie z lokalnego sektora. W swojej działalności koncentrują uwagę na wybranych produktach i usługach, przez co są aktywne zazwyczaj na niszach rynkowych. Obszar sprzedaży i zbytu przekłada się na nakierowanie małych przedsiębiorstw na indywidualne potrzeby klientów oraz konkretne zamówienia. Długoterminowe umowy są raczej rzadko spotykane w tej sferze, co powoduje, iż firmy nie osiągają stabilizacji i ciągłości funkcjonowania.

Obszar finansowy małych przedsiębiorstw bardzo mocno oddziałuje na proces zarządzania, ponieważ firma utrzymuje się głównie ze środków przekazanych przez właściciela i/lub jego najbliższych, a także z ewentualnych pożyczek. W dalszej części rozwoju małych firm właściciel stara się, aby jego przedsiębiorstwo dążyło do finansowania ze środków kapitału własnego, opierając się głównie na zysku firmy. Małe firmy niechętnie włączają kapitał obcy ze względu na uzależnienie od innych jednostek. Według R. W. Griffina wielkie korporacje mogą bez trudu zrekompensować sobie na przykład wysokie straty finansowe, podczas gdy małe firmy mogą nie podnieść się ze strat, nawet najmniejszych (Griffin, 2001, s. 59). Często wiąże się to z pogorszeniem sytuacji finansowej gospodarstw domowych właścicieli, dlatego też boją się oni tak bardzo ryzykować.

Zjawisko rozwoju funkcjonuje w wielu różnych dziedzinach. W skrócie jest to złożony proces zmian prowadzących do zwiększenia istotności i stabilizacji firmy. Rozwój organizacji jest jednym z podstawowych wyzwań stojących przed grupą przedsiębiorców. Rozwój ten jest rozumiany jako zachodzący w czasie proces zmian, obejmujący wszystkie obszary organizacji. Według Jana Targalskiego „Zakres zmian obejmuje wszystkie obszary organizacji, począwszy od określenia strategii i celów poprzez strukturę i technologię, aż do systemu wartości i zachowań członków organizacji” (Targalski, 2014, s. 171). Warto zaznaczyć, że rozwój obejmuje zmiany jakościowe, a nie ilościowe w firmie. Rozwijać musi się nie tylko firma, ale także właściciele oraz pracownicy.

W przedsiębiorstwie rozwój ma bardzo zróżnicowany charakter. Może być on (Targalski, 2014, s. 172):

- celowy lub przypadkowy,
- postępowy albo wsteczny,
- ciągły lub skokowy,
- samoistny lub wymuszony.

Rozwój to proces, który obejmuje funkcje, takie jak selekcja, kompetencja i zmiana. Selekcja jest uznawana za przedsiębiorczość, tzn. całokształt działań związanych z uruchomieniem nowego przedsięwzięcia. Dotyczy ona przekształcania się pomysłu w projekt oraz wprowadzania innowacyjnych zmian. Kompensacja natomiast to działania mające na celu przetrwanie i rozwój organizacji, poprzez wprowadzanie profesjonalnych narzędzi zarządzania. Pozwala ona zmniejszyć wpływ niepewności. Ostatnią funkcją, najprawdopodobniej najbardziej znaną, jest zmiana. Zmiana ma za zadanie prowadzić do sukcesu firmy. W dzisiejszych czasach zmiana

jest jedną z najczęściej wykorzystywanych funkcji w momencie spadku pozycji firmy. Każde przedsiębiorstwo musi rozumieć jej znaczenie i dostrzegać jej konieczność.

Wszystkie przedsiębiorstwa – zarówno te, które wchodzą na rynek, jak i te, które już na nim funkcjonują, mimo zróżnicowania działalności, poziomu innowacyjności oraz grupy klientów, napotykają na swojej drodze podobne problemy i wyzwania. Amerykańscy naukowcy – Virginia L. Lewis i Neil C. Churchill – przebadali rynek małych i średnich przedsiębiorstw, których rozwój przebiega według pięciu faz:

- Faza I – powstanie (*existence*) – to moment, w którym firma wchodzi na rynek. Strategia firmy jest prosta i polega na wykorzystaniu pojawiających się szans. Głównym celem firmy jest zaistnienie na rynku. Problemy, które pojawiają się w tej fazie, to głównie trudność z pozyskaniem kapitału na uruchomienie firmy, a także dotarcie do klientów i uzyskanie ich aprobaty.
- Faza II – przetrwanie (*survival*) – to czas, w którym firma dalej próbuje zaistnieć na rynku i wykorzystać swoje szanse. Na tym etapie właściciel podejmuje decyzje w sprawie zakresu zadań, systemu planowania i kontroli oraz zarządzania finansami. W tej fazie ważne jest, aby firma osiągnęła punkt zwrotny, który jest przełomowy dla rozwoju firmy ze względu na to, iż jeśli dochody pokrywają się z kosztami, firma zaczyna przynosić zyski.
- Faza III – sukces (*success*) – w tej fazie sukces może nastąpić poprzez ekspansję (*success-growth*) lub nieangażowanie się (*success-disengagement*). W tym momencie właściciel podejmuje decyzje dotyczące przyszłości firmy.
- Faza IV – wzrost (*take-off*) – faza, w której firma rozwija się bardzo szybko. Firma staje się w niej sformalizowanym i stabilnym systemem.
- Faza V – dojrzałość (*resource naturity*) – ostatnia z faz. Firma jest na etapie doskonałej rozpoznawalności na rynku, ma stałych dostawców i klientów. W tej fazie firma dalej musi się rozwijać i starać się wyróżnić na rynku poprzez zróżnicowanie swojej działalności. Przedsiębiorstwo jest zorientowane na współpracę. Niebezpieczeństwem dla firmy są zmiany na rynku, unikanie ryzyka, zanik przedsiębiorczości i innowacyjności. Dużo nowych, konkurencyjnych firm wymusza na innych ryzykowne decyzje oraz niespodziewane zmiany. Dlatego też w fazie tej firma polega na doświadczeniu menedżerów oraz ekspertów i analityków.

Informacje na temat uwarunkowania rozwoju małych firm można spotkać w wielu opracowaniach. Każde z nich sugeruje, że rozwój firmy zależy od uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.

Uwarunkowania wewnętrzne są związane głównie z osobą przedsiębiorcy oraz przedsiębiorstwem. Wiele aspektów rozwoju zależy od cech osobowych oraz umiejętności przedsiębiorczych właściciela, jak również mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa.

Czynniki wewnętrzne rozwoju małych firm związane z właścicielem możemy podzielić na kilka rodzajów: biograficzne (wiek, płeć, wiedza, wykształcenie zawodowe, doświadczenie w biznesie), osobowościowe (skłonności do podejmowania ryzyka

ka, motywacja, innowacyjność, pracowitość, potrzebę rozwoju), behawioralne (styl pracy, stosunek do okazji i zmian, skłonność do innowacji, umiejętności menedżerskie, stosunek do ryzyka) oraz relacyjne (stosunek do ryzyka, kreatywności, przywództwa i okazji (Lisowska, 2013, s. 80)). Wysoki potencjał przedsiębiorcy kształtuje rozwój firmy. Dzięki niemu firma jest w stanie ukierunkować się na zmiany oraz procesy, które wpłyną na samo w sobie przedsiębiorstwo oraz pracowników. Wykwalifikowany właściciel w tym przypadku jest również wykwalifikowanym menedżerem, co sprawia, że zarządzanie firmą i jej zasobami staje się prostsze i przyczynia się do szybszego wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo równie mocno oddziałuje na uwarunkowania wewnętrzne rozwoju małej firmy. Jako główne czynniki można wskazać: wiek (czyli okres funkcjonowania na rynku), wielkość firmy (liczba zatrudnionych osób), zasięg działania, sektor (zachodzące w nim zmiany), niezależność oraz zasoby firmy (ludzkie, rzeczowe, finansowe i niematerialne) (Lisowska, 2013, s. 84-85).

Uwarunkowania zewnętrzne wiążą się głównie z otoczeniem firmy, tzw. środowiskiem zewnętrznym, które wpływa na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Czynniki zewnętrzne możemy podzielić na podmiotowe (zbiór instytucji i zorganizowanych grup interesów) oraz przedmiotowe (zespół procesów i zjawisk) (Lisowska, 2013, s. 89). W uwarunkowaniach zewnętrznych istotne jest otoczenie zewnętrzne, tzn. wszystko, co jest poza organizacją, co może oddziaływać na firmę.

W ostatnich latach rola Internetu w rozwoju przedsiębiorstwa bardzo wzrosła. Posiadanie stron internetowych czy kont firmowych na takich portalach, jak Facebook, Instagram czy ostatnimi czasy bardzo modny TikTok, jest dość popularnym zjawiskiem. Jest to rodzaj reklamy, umożliwiającej rozwój przedsiębiorstwa, ale dzięki tym mediom społecznościowym można także sprawdzać konkurencję, znaleźć nowych dostawców oraz analizować potrzeby klientów. Znaczenie Internetu w rozwoju przedsiębiorstwa jest tanim oraz coraz ważniejszym i efektywniejszym narzędziem, które umożliwia łatwą komunikację pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem. Nowoczesne technologie informatyczne dają możliwość dotarcia do coraz większej liczby potencjalnych klientów. Codziennie miliony ludzi na świecie logują się do portali społecznościowych, co wpływa korzystnie na sytuację przedsiębiorstw, które dzięki social mediom mogą dotrzeć do większej liczby potencjalnych klientów. Ponadto komunikacja poprzez technologie informatyczne umożliwia łatwy kontakt pomiędzy przedsiębiorstwem a klientami oraz dostawcami. Warto dodać, że w dzisiejszych czasach, w których pandemia wyrzuciła świat i życie do góry nogami, to Internet odgrywa kluczową rolę w gospodarce. Możliwość wideokonferencji czy sieciowych spotkań współpracowników umożliwia przedsiębiorstwom współpracę bez konieczności fizycznej obecności pracowników. Rola Internetu jest bardzo ważnym aspektem w rozwoju przedsiębiorstwa także ze względu na wiele narzędzi, z których firma może korzystać na co dzień. Nowoczesne przedsiębiorstwo powinno dążyć do podniesienia swojej konkurencyjności właśnie poprzez wykorzystanie wszystkich możliwości związanych z światem wirtualnym.

Rozwój przedsiębiorstwa wiąże się też z pewnymi barierami. Według M. Dylewskiego „Rozwój przedsiębiorczości w Polsce związany jest z szeregiem ograniczeń i barier, w wyniku których znaczna liczba MŚP upada w pierwszych latach swojego istnienia” (Dylewski, 2016, s.20). Bariery, o których mowa, mogą być związane z poszczególnymi fazami życia przedsiębiorstwa.

Każde małe przedsiębiorstwo musi liczyć się z tym, że na jego drodze do sukcesu i pewnej stabilizacji może napotkać wiele przeciwności. Będą one ograniczały, a często także uniemożliwiały swobodę funkcjonowania firmy. Mimo to przedsiębiorstwa, które odpowiednio potrafią wykorzystać swojej atuty oraz skutecznie rozwiązywać problemy związane z napotykanymi trudnościami, będą wyróżniać się na rynku i dążyć do prawidłowego rozwoju.

4. Prawne i formalne aspekty oraz procedury uruchomienia działalności gospodarczej

Działalność gospodarcza to działalność zorganizowana, która ma na celu zarobkowanie prowadzone w sposób ciągły i we własnym imieniu. Każda działalność gospodarcza musi mieć formę prawną. Właściwy wybór formy prawnej jest bardzo ważny dla każdego przedsiębiorcy. Wybierając ją, powinien on wziąć pod uwagę kryteria, takie jak (Mućko i Sokół, 2018, s. 25):

- czas, który jest potrzebny do uruchomienia działalności;
- koszty rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej;
- ryzyko działalności;
- skalę planowanego przedsięwzięcia;
- sposób zaangażowania przedsiębiorcy w zakres funkcjonowania firmy.

Podmioty gospodarcze w sektorze prywatnym w polskim ustawodawstwie dzielą się: na osoby fizyczne (osoby prowadzące działalność we własnym imieniu i na własny rachunek), osoby prawne (jednostki posiadające osobowość prawną, tzn. spółdzielnie i spółki kapitałowe) oraz jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej (spółki osobowe oraz spółki cywilne) (Tokarski, Tokarski i Wójcik, 2019, s. 26).

Forma prawno-organizacyjna przedsiębiorstwa jest ustanawiana już na samym początku – w momencie zakładania firmy. Natomiast każde przedsiębiorstwo może zmienić swój status prawny podczas funkcjonowania działalności. Wybór formy powinien wynikać z charakteru działalności (Mućko i Sokół, 2018, s. 26). Działalność gospodarcza może być prowadzona jako:

- jednoosobowa lub indywidualna działalność gospodarcza;
- spółka cywilna;
- osobowe spółki handlowe:
 - spółka jawna,
 - spółka partnerska,

- spółka komandytowa,
- spółka komandytowo-akcyjna;
- kapitałowe spółki handlowe:
 - spółka z ograniczoną odpowiedzialnością;
 - spółka akcyjna (Lisowska i Ropega, 2016, s. 96).

Indywidualnego przedsiębiorcę, jak również spółkę cywilną obowiązuje Kodeks cywilny (Ustawa, 1964), natomiast pozostałe spółki obowiązuje Kodeks spółek handlowych (Ustawa, 2000).

Najprostszą i najbardziej korzystną formą działalności jest działalność jednoosobowa osoby fizycznej, czyli taka, w której przedsiębiorstwo składa się tylko z właściciela. Osoba ta musi mieć zdolność prawną oraz pełną zdolność do czynności prawnych. Właściciel w tym wypadku podejmuje własne decyzje oraz odpowiada samodzielnie całym swoim majątkiem za jej zobowiązania. Zalety działalności jednoosobowej to przede wszystkim: proste zarządzanie, możliwość uproszczonych form księgowych, prosty sposób likwidacji firmy, niskie koszty związane z rejestracją firmy, brak wymagań kapitałowych przy jej uruchomieniu, wyłączność dysponowania zyskami. Ważnym aspektem jest również to, że aby rozpocząć działalność, nie trzeba sporządzać umowy ani aktu założycielskiego (Mućko i Sokół, 2018, s. 28). Właściciel jednoosobowej firmy może korzystać z wielu udogodnień związanych z przepisami prawa podatkowego. Między innymi może liczyć na możliwość płacenia tzw. małego ZUS-u (składki preferencyjne przez pierwsze dwa lata) oraz skorzystania z uproszczonych form opodatkowania (karta podatkowa, ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, podatek liniowy) (Tokarski, Tokarski i Wójcik, 2019, s. 38).

Decyzja związana z wyborem formy działalności jest niezwykle ważna, ponieważ to dzięki niej wiemy, na czym opiera się firma, kto będzie odpowiadał za długi związane z działalnością, a także konkretyzuje wysokość obciążeń podatkowych. Przed rozpoczęciem i zarejestrowaniem działalności należy bardzo dobrze rozważyć wszystkie wyżej wymienione kryteria.

5. Źródła finansowania małych przedsiębiorstw

Chcąc wejść na rynek, każdy przyszły przedsiębiorca musi wziąć pod uwagę, jak finansowana będzie jego firma. Na samym początku należy określić, jak przedsiębiorca może sfinansować rozpoczynany interes, oraz oszacować kwotę, jaka będzie niezbędna do otwarcia firmy. Im większe przedsiębiorstwo, tym łatwiej znaleźć źródła finansowania. Małe przedsiębiorstwo, jak każda inna firma, musi pozyskiwać kapitał na finansowanie działalności w każdym okresie jego działania. Środki finansowe w tym przypadku najczęściej pozyskiwane są z wkładu własnego. Małe firmy mogą również pożyczać środki finansowe i finansować się z pomocą innych instytucji (Dylewski, 2016, s. 27).

Banki i inne instytucje oferują często różnego rodzaju kredyty i pożyczki. Finansowanie działalności przedsiębiorstwa istotnie sprzyja rozwojowi małych przedsiębiorstw. Umiejętne korzystanie z kapitału firmy przyczynia się do zwiększenia jej pozycji konkurencyjnej i pozwala na utrzymanie się na rynku. Bardzo często spotykaną przeszkodą w rozwoju firmy jest brak środków na finansowanie konkretnych celów (Mućko i Sokół, 2018, s. 149).

Posiadanie i pozyskiwanie środków na rozpoczęcie biznesu to najważniejszy i najtrudniejszy moment dla przyszłego przedsiębiorcy. Jeżeli uda mu się otrzymać czy też przeznaczyć odpowiednią sumę związaną z kosztami startowymi, jest wtedy w stanie pomyślnie zakończyć etap wprowadzenia firmy na rynek. Finanse są niezwykle ważnym elementem w zarządzaniu firmą. Mimo dobrego pomysłu, który może mieć przyszły przedsiębiorca, bez środków finansowych nie będzie w stanie ich zmaterializować. Małe przedsiębiorstwa często finansuje się z własnych oszczędności właściciela lub pożyczek zaciągniętych od rodziny czy przyjaciół. Taki sposób pozwala na pozyskanie funduszy niezbędnych do wystartowania firmy, a także minimalizuje kłopoty związane z niepowodzeniem przedsięwzięcia. Niestety nie każdy przedsiębiorca może pozwolić sobie na taki start – wtedy zazwyczaj udaje się do banku po kredyt lub pożyczkę. Wiąże się to z szeregiem formalności. Skomplikowana procedura badania zdolności kredytowej, przyznawanie kredytu i sporządzenie biznesplanu są nieuniknione. Dlatego też mała zdolność przedsiębiorcy do samofinansowania wymusza korzystanie z kapitałów obcych (Tokarski, Tokarski i Wójcik, 2019, s. 201-202).

Samofinansowanie jest wewnętrznym źródłem pozyskiwania środków na bieżącą działalność przedsiębiorstwa oraz rozwój, co pozwala na niekorzystanie z zewnętrznych form finansowania. Finanse, które posiada wtedy przedsiębiorstwo, są wielkością zysków zatrzymanych, powstałych w wyniku zysku netto wypracowanych przez firmę. Źródło to jest jednak znacznie bardziej niestabilnym sposobem finansowania niż z zewnętrznych źródeł finansowania. Małe firmy ze względu na brak ewidencji księgowej są w stanie w łatwy i dowolny sposób kształtować poziom kapitałów własnych oraz wysokość zysków zatrzymanych w firmie.

W przypadku finansowania małych przedsiębiorstw istnieją pewne ograniczenia związane z dostępnością źródeł finansowania. Niewielka skala działalności i konsekwencje to jedne z nich. Wiele instrumentów finansowania przedsiębiorstwa jest dostępnych przeważnie dla dużych i bardzo dużych przedsiębiorstw. Jeśli chodzi o najbardziej efektywne źródła finansowania zewnętrznego małych firm, są to (Lisowska i Ropęga, 2016, s. 623):

- kredyt kupiecki,
- kredyt bankowy,
- leasing,
- pożyczka z funduszu pożyczkowego.

Kredyt kupiecki, inaczej nazywany też handlowym, jest udzielany przez dostawcę towarów lub usług (sprzedawcę) dla odbiorcy dóbr i usług poprzez każdorazowe

odroczenie terminu płatności w stosunku do daty sprzedaży. Kredyt ten to spontaniczne źródło finansowania majątku obrotowego przedsiębiorstwa (Tokarski, Tokarski i Wójcik, 2019, s. 204). Umiejętne wykorzystanie wszystkich parametrów charakterystycznych dla tego rodzaju kredytu może pozwolić przedsiębiorcy na wybór bardziej efektywnej formy finansowania niż inne źródła finansowania działalności przedsiębiorstwa (Tokarski, Tokarski i Wójcik, 2019, s. 204).

Dość częstym rodzajem finansowania zewnętrznego działalności przedsiębiorstwa jest kredyt bankowy. Udzielany jest, aby uzupełnić środki obrotowe przedsiębiorstwa i sfinansować bieżące potrzeby, takie jak zakup surowców, półproduktów i towarów (Tokarski, Tokarski i Wójcik, 2019, s. 204). Udzielanie kredytu bankowego polega na czasowym przekazaniu środków płatniczych przez bank do dyspozycji kredytobiorcy. Kredytobiorca jest zobowiązany do spłaty danej kwoty w określonym terminie oraz ustalonych wcześniej odsetek wraz ze wszystkimi innymi opłatami i prowizjami bankowymi. Podstawowym warunkiem do otrzymania kredytu bankowego jest posiadanie przez przedsiębiorstwo zdolności kredytowej.

Leasing to stosunkowo popularna na rynku forma finansowania. Jest on łatwiejszym i niewymagającym skomplikowanych procedur weryfikacyjnych sposobem na finansowanie zakupu środków trwałych. Warto jednak pamiętać, że ta forma finansowania nie jest w praktyce źródłem kapitału dla firmy, ale może być doskonałą alternatywą dla kredytu inwestycyjnego.

Inną instytucją pomocną dla małych przedsiębiorstw, w których może ono zaciągnąć pożyczkę lub kredyt, są fundusze pożyczkowe. W przeciwieństwie do banku udzielają one pożyczek bez konieczności posiadania historii kredytowej, dzięki czemu są korzystne dla mikro- i małych firm, w tym tych, które dopiero rozpoczynają działalność. Pożyczka może być przeznaczona na kapitał obrotowy oraz rozbudowę majątku trwałego firmy (Lisowska i Ropęga, 2016, s. 636-637). Fundusze pożyczkowe są przeważnie dotowane, co wiąże się z mniejszą wielkością kosztów pozyskania środka trwałego, ale również mniejszym funduszem niż w przypadku kredytu bankowego.

Jak widać, małe przedsiębiorstwa mają wiele możliwości finansowania swoich potrzeb. Zakładając firmę, przyszły przedsiębiorca powinien sprawdzić i porównać wiele ofert związanych z finansowaniem zewnętrznym, oczywiście jeśli nie jest w stanie sam sfinansować kapitału.

6. Zarządzanie ludźmi w małych przedsiębiorstwach

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania w przedsiębiorstwie. Wiele osób uważa że jest ono najważniejszym i najbardziej ambitnym rodzajem działalności kierowniczej. Dla małych przedsiębiorstw zasoby ludzkie są głównym i prawdziwym kapitałem firmy. Podejmując decyzję związane z firmą i zmianami, które właściciele chcą w niej wprowadzić, powinni w pierwszej kolejności brać pod uwagę dobro pracowników. Kapitał ludzki jest bardzo ważną

częścią firmy, która ma istotny wpływ na jej rozwój. To również dzięki niemu jest ona w stanie wyróżniać się na tle konkurencji. Bardzo ważne jest, aby pracownicy czuli się częścią firmy, żeby byli zaangażowani, a przede wszystkim zmotywowani do działania. Pracownicy, którzy przychodzą do pracy z zadowoleniem, mają z niej satysfakcję, są o wiele bardziej wydajni, ich praca jest wysokiej jakości i terminowa. Pracownicy to najlepsza możliwa inwestycja dla firmy. Zadowolony pracownik to pewność dobrej reklamy i zachęta dla przyszłych potencjalnych pracowników. Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach różni się od zarządzania w dużych przedsiębiorstwach. Różnice polegają na metodach i środkach zarządzania. Funkcjonuje w nich system prosty, mocno scentralizowany a także mało sformalizowany, co zapewnia pewną swobodę pracy (Lisowska i Ropega, 2016, s. 353-355).

W małych przedsiębiorstwach to właściciele pełnią funkcje kierownicze. Niestety często nie mają odpowiedniej wiedzy na temat sposobów zarządzania ludźmi. Całe szczęście coraz więcej właścicieli firm poszerza swoją wiedzę w zakresie zarządzania ludźmi. Według R.W. Griffina: „Kierowanie ludźmi (przewodzenie) to zespół procesów wykorzystywanych w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w interesie organizacji” (Griffin, 2001, s.43), dlatego właśnie tak ważne jest, aby przedsiębiorcy rozumieli znaczenie kapitału ludzkiego. To oni często zajmują się obowiązkami administrowania sprawami personelu, niemniej jednak zdarza się, że tworzone są specjalne stanowiska ds. kadrowych lub niewielkie działy.

Zanim firma zacznie działać na rynku (o ile nie jest to działalność jednoosobowa), musi pozyskać pracowników. Ważne jest, aby w procesie rekrutacji szukać osób, które mają doświadczenie, niezbędne kwalifikacje lub chcą rozwijać się pod okiem przedsiębiorcy. Pozyskiwanie personelu nie jest łatwe. Na samym początku właściciel powinien zastanowić się, czego tak naprawdę poszukuje od przyszłego pracownika, a także co może mu zaoferować, tzn. jakie wymiar czasu pracy, wynagrodzenie, rodzaj umowy, czas zatrudnienia itp. Istotne jest, aby przedsiębiorca stworzył odpowiednie stanowisko pracy, uwzględniając takie informacje, jak: nazwa stanowiska i jego opis, zakres zadań, miejsce pracy, wymagania podstawowe, wymagania dodatkowe i informacje o warunkach pracy. Warto unikać zawyżania lub zaniżania wymagań podczas tworzenia oferty pracy (Lisowska i Ropega, 2016, s. 358). Poszukując kandydatów, właściciel nie powinien zamykać się tylko na jedno źródło rekrutacji. W dzisiejszych czasach ze względu na Internet jest ich wiele, takich jak: media społecznościowe, portale z ofertami pracy (np. Pracuj.pl), strony firmowe, wirtualne targi pracy, a także agencje pracy, firmy doradztwa zawodowego, ogłoszenia w prasie czy też kontakt z instytucjami kształcącymi. Dla małych firm najlepsza jest właśnie rekrutacja internetowa. Po otrzymaniu CV od kandydatów należy zrobić najpierw ich selekcję, biorąc pod uwagę wymagania. Następnie powinno się zaprosić na rozmowę kwalifikacyjną osoby z wybranych zgłoszeń. Po spotkaniu i zebraniu istotnych informacji należy przeanalizować i wybrać odpowiednie osoby. Rzetelnie zrealizowany proces pozyskiwania nowych pracowników zwiększa prawdopodobieństwo zatrudnienia odpowiednich osób, co przełoży się pozytywnie

na jakość firmy. Ważne jest także, aby dobrze wprowadzić do firmy nowego pracownika, tak aby rozumiał jej cel i znaczenie.

Zasoby ludzkie są również bardzo ważnym aspektem przy wdrażaniu czy realizowaniu strategii w firmie, dlatego tak istotne jest, aby pracownicy czuli się częścią firmy. Pracownicy w ciągu swojej pracy dają z siebie czasem więcej, a czasem mniej. Oczywiście właścicielom zależy, aby dawali z siebie najwięcej, tak aby firma funkcjonowała jak najlepiej. Jednym ze sposobów na odpowiednie oddziaływanie na zwiększenie wydajności pracowników jest ich odpowiednie motywowanie. Motywacja to właśnie jedna z ważniejszych funkcji kierowniczych. Polega ona na świadomym i celowym wpływaniu na postępowanie pracowników poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań (Lisowska i Ropęga, 2016, s. 367). W małych przedsiębiorstwach system motywowania dla każdego z pracowników jest zazwyczaj podobny lub taki sam. Najczęstszym narzędziem do motywowania jest stosowanie środków o charakterze płacowym, czyli wynagrodzenie, które składa się z części stałej i zmiennej. Część stała to wynagrodzenie zasadnicze, które ujęte jest w umowie. Natomiast część zmienna to premie i nagrody pieniężne oraz świadczenia dodatkowe i socjalne. Jednakże w małych firmach ze względu na ograniczenia finansowe często stosuje się także inne metody motywowania. Zazwyczaj są to niematerialne sposoby zwiększenia zaangażowania pracowników, takie jak: rozliczanie wyników pracy, odpowiednie dopasowanie zakresu obowiązków zadań do potrzeb, aspiracji i możliwości, zachęcenie do podejmowania ważnych decyzji, dbanie o kulturę i atmosferę w pracy, stwarzanie możliwości rozwoju, docenianie wysiłków (Lisowska i Ropęga, 2016, s. 369-370).

Atmosfera w pracy jest bardzo ważna nie tylko dla pracowników, ale również dla pracodawców, zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach. Zależna jest ona od wielu aspektów, w tym dobrze dobranego zespołu. Istnieje wiele sposobów, aby pracownicy czuli się doceniani i uważali się za część firmy. Są nimi m.in.: dobry i w miarę swobodny kontakt z pracodawcą, spotkania integracyjne, dyplomy i konkursy, np. na tzw. „pracownika miesiąca”, świętowanie urodzin pracowników i pracodawcy, ale przede wszystkim wysoka kultura właściciela.

Rozwój pracowników to dobry sposób motywowania. Jedną z metod rozwoju, która najczęściej występuje w małych przedsiębiorstwach, są szkolenia. Szkolenie to uczenie pracowników wykonawczych i technicznych sposobu wykonywania czynności na stanowisku, na jakim zostali zatrudnieni (Griffin, 2001, s. 436). Dla pracodawcy w małej firmie ważne jest to, aby szkolenie było naprawdę potrzebne pracownikowi, ze względu na zazwyczaj duży koszt takiej usługi. W takich firmach doskonale sprawdzają się szkolenia stanowiskowe. Ciekawym rozwiązaniem dla małych przedsiębiorstw jest także szkolenie jednego z pracowników do roli „animatora”, „doradcy” oraz „opiekuna szkoleniowego” (Lisowska i Ropęga, 2016, s. 380), który będzie odpowiednio dokształcał resztę pracowników, dzięki czemu firma nie będzie musiała przekazywać na szkolenia dodatkowych funduszy.

W każdym przedsiębiorstwie może wyniknąć także sytuacja, w której pracodawca będzie musiał dokonać derekrutacji. Oznacza to zmniejszenie stanu zatrudnienia w firmie w wyniku zwalniania lub odchodzenia pracowników. Przyczyny odejścia pracownika to np. przejście na emeryturę lub rentę, powody osobiste oraz niezadowolony z pracy. Niektórych z tych przyczyn pracodawca jest w stanie uniknąć dzięki odpowiedniemu zarządzaniu zasobami ludzkimi. O zwolnieniu pracownika decyduje pracodawca w przypadkach, gdy pracownik nie wywiązuje się ze swoich obowiązków lub naruszył on regulamin firmy, firma posiada za dużo osób zatrudnionych, chce on obniżyć koszty pracy, a także jeśli błędnie podjął decyzję w trakcie rekrutacji. Zanim jednak kierownik podejmie decyzję o zwolnieniu pracownika, powinien zastosować środki dyscyplinujące (Lisowska i Ropega, 2016, s. 383).

Proces zarządzania zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie jest zazwyczaj mniej skomplikowany niż w większych przedsiębiorstwach, jest on jednak niezwykle ważny. Niezależnie od wielkości firmy każdy pracodawca powinien rzetelnie dbać o swoich pracowników, którzy są bardzo istotną częścią firmy.

7. Podsumowanie

Małe przedsiębiorstwo jest interesującą organizacją, o czym świadczy chociażby dyskusja terminologiczna wskazująca na różnice w pojmowaniu tego pojęcia. Takie przedsiębiorstwo jest wyjątkowe pod wieloma względami i równie ważne w rozwoju gospodarczym kraju jak średnie czy duże podmioty. Umiejętne zarządzanie małym przedsiębiorstwem przez właściciela jest istotne, ponieważ to właśnie przedsiębiorca odpowiada za sytuację firmy, angażując swój czas oraz własne środki i ponosząc ryzyko działalności gospodarczej. Właściciel podejmuje najważniejsze decyzje związane z rodzajem działalności, aspektami formalnoprawnymi, a także źródłami finansowania. Każde małe przedsiębiorstwo jest inne i wyjątkowe na swój sposób, jednak również każde z nich ma pewne wspólne cechy, które pozwalają określić działania, które przedsiębiorca powinien realizować, zakładając przedsiębiorstwo oraz planując rozwój firmy.

Literatura

- Definicja działalności gospodarczej.* (b.d.). Pobrane 17 lutego 2022 z <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00115>
- Definicja małych przedsiębiorstw.* (b.d.). Pobrane 24 stycznia 2022 z https://mfiles.pl/pl/index.php/Ma%C5%82e_i_%C5%9Brednie_przedsi%C4%99biorstwa
- Definicja MŚP.* (b.d.). Pobrane 18 stycznia 2022 z <https://www.parp.gov.pl/files/74/87/1155.pdf>
- Dylewski, M. (2016). *Finanse małych i średnich firm, innowacje, decyzje, procesy.* Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Griffin, R. W. (2001). *Podstawy zarządzania organizacjami.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Korzyści z działalności nierejestrowej.* (b.d.). Pobrane 24 stycznia 2022 z <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00115>

- Lachiewicz, S. i Matejun, M. (2012). Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. W: M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*. Warszawa Difin.
- Lisowska, R. (2013). *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Lisowska, R. i Ropega, J. (2016). *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Mućko, P. i Sokół, A. (2018). *Jak założyć i prowadzić własną firmę*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o.
- Piasecki, B. (1999). *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. Warszawa-Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Targalski, J. (2014). *Przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo Diffin S.A.
- Tokarski, A., Tokarski, M. i Wójcik, J. (2019). *Biznesplan po polsku*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.)
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.)
- Zalecenie Komisji z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich (Dziennik Urzędowy UE, 2003/361/WE)

Small Business Management

Abstract: The presented article deals with the possibilities of operation and development of a small enterprise. The purpose of the paper is to discuss the state of knowledge regarding the management of a small business. The article summarizes the most important informations related to the peculiarities of small businesses and the development of these entities. The differentiating aspects related to the types of economic activities implemented in Poland and sources of financing the activities of small businesses. A review of scientific literature and legal publications was used as a research method. The article summarizes the theoretical and practical issues related to the management of a small business, important for young, debutant entrepreneurs who plan to establish their company.

Keywords: small company, small business, business, management, business management.