

Redakcja naukowa

Halina Zadora

Finanse małego przedsiębiorstwa

w teorii i praktyce
zarządzania



F I N A N S E



Finanse małego przedsiębiorstwa

w teorii i praktyce
zarządzania

Autorzy:

Alina Gorczyńska **1**

Izabela Jonek-Kowalska **5, 12**

Aneta Michalak **2**

Aneta Staszal **13, 14, 15**

Danuta Sz wajca **6, 8**

Monika Wiczorek-Kosmala **4**

Halina Zadora **3, 10, 11**

Mariusz Zieliński **7, 9**

Redakcja naukowa
Halina Zadora

Finanse małego przedsiębiorstwa

w teorii i praktyce
zarządzania



Wydawnictwo C.H. Beck
Warszawa 2009

Wydawca: Dorota Ostrowska-Furmanek
Redakcja merytoryczna: Agnieszka Niegowska
Recenzent: prof. dr hab. Jerzy Różański

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS
Ilustracja na okładce: © David Marchal/iStockphoto.com

Seria: Finanse
Podseria: Finanse przedsiębiorstwa



© Wydawnictwo C.H. Beck 2009

Wydawnictwo C.H. Beck Sp. z o.o.
ul. Bonifraterska 17, 00-203 Warszawa

Skład i łamanie: GRAFOS
Druk i oprawa: Studio Spartan, Gdynia

ISBN 978-83-255-0757-2

Spis treści

Wstęp	11
Część pierwsza	
Formalno-prawne i ekonomiczne warunki bytu małego przedsiębiorstwa w jego cyklu rozwojowym	15
1. Małe przedsiębiorstwo w różnych ujęciach (Alina Gorczyńska)	17
1.1. Specyfika małego przedsiębiorstwa	17
1.1.1. Definicje i cechy	17
1.1.2. Identyfikacja celów i zasad działania	20
1.1.3. Cykl życia przedsiębiorstwa	23
1.2. Prawne formy działania małego przedsiębiorstwa i ich ewolucja	27
1.2.1. Prawne zasady działania	27
1.2.2. Prawne formy działania	32
1.2.3. Formy organizacyjne	42
2. Ewidencja podatkowa i księgową działalność gospodarczą małego przedsiębiorstwa (Aneta Michalak)	48
2.1. Przychody i koszty w różnych ujęciach	48
2.1.1. Różne ujęcia przychodów i wpływy	48
2.1.2. Różne ujęcia kosztów i wydatki	53
2.1.3. Dochód w różnych ujęciach	58
2.2. Ewidencja podatkowa	60
2.2.1. Formy opodatkowania przedsiębiorstwa	60
2.2.2. Ewidencja na potrzeby podatku dochodowego	63
2.3. Ewidencja księgowa	64
2.3.1. Przekształcenie podatkowej księgi przychodów i rozchodów w księgi rachunkowe	64
2.3.2. Elementy pełnego systemu ewidencyjnego	67
2.3.3. Kompatybilność elementów w pełnym systemie ewidencyjnym	75
2.4. Podstawowe informacje na temat prowadzenia ksiąg rachunkowych	77
2.4.1. Otwarcie i prowadzenie ksiąg rachunkowych	77
2.4.2. Zamknięcie ksiąg rachunkowych i kontrola systemu ewidencyjnego	81

3. Finansowe warunki bytu i działania małego przedsiębiorstwa (Halina Zadora)	85
3.1. Pozyskiwanie kapitału	85
3.1.1. Kapitał i jego pochodzenie	85
3.1.2. Własne źródła finansowania	87
3.1.3. Kredyty bankowe	92
3.1.4. Pozabankowe źródła finansowania obcego	98
3.1.5. Źródła i rodzaje pomocy publicznej	102
3.1.6. Niepieniężne formy finansowania	108
3.2. Cykl obrotu kapitału	112
3.2.1. Ruch określony kapitału trwałego i obrotowego	112
3.2.2. Majątek obrotowy i konsekwencje cyklu obrotu	115
3.3. Efekty działalności gospodarczej	123
3.3.1. Zysk operacyjny <i>EBIT</i> i ekonomiczna wartość dodana <i>EVA</i>	123
3.3.2. Zysk operacyjny i dźwignia operacyjna	125
3.3.3. Dźwignia finansowa, koszt kapitału a struktura kapitału	128
3.4. Budżet małego przedsiębiorstwa	133
3.4.1. Rodzaje planów	133
3.4.2. Budżet „od zera” i budżet kontynuacji	135
3.4.3. Budżetowanie w ujęciu procesowym	139
3.4.4. Proces kontroli wykonania budżetu	141
3.4.5. Wskaźniki finansowe w weryfikacji i kontroli wykonania budżetu	144
4. Małe przedsiębiorstwo wobec ryzyka gospodarczego (Monika Wieczorek-Kosmala)	149
4.1. Ogólne ujęcie problemu ryzyka gospodarczego	149
4.1.1. Źródła i rodzaje ryzyka gospodarczego	149
4.1.2. Mapa ryzyka gospodarczego i postawy przedsiębiorstwa wobec ryzyka	153
4.2. Konkretyzacja zagrożeń i zachowań małego przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka gospodarczego	155
4.2.1. Lista zagrożeń małego przedsiębiorstwa	155
4.2.2. Przegląd instrumentów ochrony przed ryzykiem w małym przedsiębiorstwie	158
4.3. Ubezpieczeniowy transfer ryzyka i jego efekty	163
4.3.1. Elementy procesu ubezpieczeniowego	163
4.3.2. Ubezpieczenia na rzecz rynkowej wartości dodanej	168
4.4. Przegląd produktów ubezpieczeniowych z punktu widzenia potrzeb małego przedsiębiorstwa	171
4.4.1. Ubezpieczenia rzeczowe	171
4.4.2. Ubezpieczenia finansowe	174
4.4.3. Ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej	179
4.4.4. Ubezpieczenia osobowe	182
Część druga	
Źródła kosztów i przychodów związane z fazą powstawania i uruchomienia małego przedsiębiorstwa	187
5. Proces tworzenia małego przedsiębiorstwa (Izabela Jonek-Kowalska)	189
5.1. Etapy uruchomienia małego przedsiębiorstwa	189
5.1.1. Droga od sformułowania pomysłu na biznes do decyzji o podjęciu działalności gospodarczej	189
5.1.2. Faza przygotowawcza	191
5.2. Procedura uruchomienia małego przedsiębiorstwa	194
5.2.1. Warunki wyjściowe	194

5.2.2. Ścieżki uruchomienia przedsiębiorstwa	196
5.2.3. Koszty uruchomienia	206
6. Wybór rynku, produktu, sposobu promocji i dystrybucji (Danuta Szwejca) ...	208
6.1. Zdefiniowanie i wybór rynku docelowego	208
6.1.1. Źródła informacji rynkowych	208
6.1.2. Poszukiwanie niszy i luki rynkowej	210
6.1.3. Określenie profilu i liczebności docelowych klientów	212
6.2. Wybór produktu i ustalenie ceny	214
6.2.1. Określenie cech i atrybutów produktu	214
6.2.2. Formuły kształtowania cen	215
6.3. Wybór narzędzi promocji i sposobu dystrybucji	217
6.3.1. Narzędzia promocyjne	217
6.3.2. Dystrybucja produktu	220
6.4. Planowanie wydatków i kosztów działań rynkowych	222
7. Pozyskanie personelu (Mariusz Zieliński)	226
7.1. Źródła i formy pozyskania personelu	226
7.1.1. Nabór personelu	226
7.1.2. Selekcja personelu	230
7.1.3. Elastyczność zatrudnienia	233
7.2. Koszty pozyskania personelu	238
7.2.1. Koszty rekrutacji i selekcji	238
7.2.2. Koszty personalne a formy zatrudnienia	239
7.2.3. Koszty korzystania z outsourcingu	241
 Część trzecia	
Źródła kosztów i przychodów związane z fazą wzrostu i dojrzałości małego przedsiębiorstwa	245
8. Rozwój rynku, produktu, narzędzi promocji i dystrybucji (Danuta Szwejca) ..	247
8.1. Wybór ścieżki rozwoju	247
8.1.1. Opis ścieżek rozwoju	247
8.1.2. Przesłanki wyboru	251
8.2. Zmiany w polityce produktowej i cenowej	255
8.2.1. Rozszerzanie oferty produktowej	255
8.2.2. Możliwości i kierunki zmiany ceny	257
8.2.3. Różnicowanie cen	260
8.3. Rozwój promocji i dystrybucji	262
8.3.1. Wachlarz działań promocyjnych	262
8.3.2. Rozwój systemu dystrybucji	263
8.4. Budżet kosztów działań rynkowych	266
 9. Motywowanie i doskonalenie personelu (Mariusz Zieliński)	270
9.1. Wynagrodzenie jako składowa systemu motywacyjnego	270
9.1.1. Różnicowanie, struktura i formy wynagrodzenia	270
9.1.2. System motywacyjny w fazie wzrostu i dojrzałości	274
9.2. Doskonalenie personelu	275
9.2.1. Szkolenie personelu	275
9.2.2. Przesunięcia personelu	279
9.3. Budżet motywowania i doskonalenia personelu	281
9.3.1. Koszty motywowania	281
9.3.2. Koszty doskonalenia personelu	283

10. Decyzje inwestycyjne (<i>Halina Zadora</i>)	287
10.1. Potrzeby inwestycyjne małego przedsiębiorstwa w fazie wzrostu i dojrzałości	287
10.1.1. Potencjał wytwórczy małego przedsiębiorstwa i jego zmiany w czasie	287
10.1.2. Potrzeby inwestycyjne – okoliczności i przesłanki wyboru	291
10.2. Efektywność inwestowania	293
10.2.1. Cykl życia inwestycji a struktura wpływów i wydatków	293
10.2.2. Efekty przyrostowe	297
Część czwarta	
Małe przedsiębiorstwo w fazie schyłkowej	299
11. Restrukturyzacja. Proces odnowy przedsiębiorstwa (<i>Halina Zadora</i>)	301
11.1. Przesłanki i obszary restrukturyzacji	301
11.1.1. Kryzys, diagnoza i stabilizacja	301
11.1.2. Obszary restrukturyzacji	307
11.2. Przebieg restrukturyzacji	310
12. Fiasko restrukturyzacji. Upadłość i likwidacja małego przedsiębiorstwa (<i>Izabela Jonek-Kowalska</i>)	312
12.1. Prawne aspekty upadłości i likwidacji małego przedsiębiorstwa	312
12.1.1. Procedura upadłościowa i jej skutki prawne	312
12.1.2. Problemy pracownicze w fazie upadłości	317
12.2. Inne okoliczności likwidacji małego przedsiębiorstwa	320
Część piąta	
Małe przedsiębiorstwo w praktyce	321
13. Studia przypadków związanych z powstawaniem i uruchamianiem małego przedsiębiorstwa (<i>Aneta Staszal</i>)	323
13.1. Założenia wstępne	323
13.1.1. Uzasadnienie doboru przykładów	323
13.1.2. Lista założeń przyjętych w prezentowanych przykładach	325
13.2. Małe przedsiębiorstwa działające w branży handlowej	334
13.2.1. Sklep z odzieżą używaną	334
13.2.2. Sklep internetowy	340
13.3. Małe przedsiębiorstwa produkcyjne	346
13.3.1. Wytwórnia nalewek	346
13.3.2. Piekarnia	351
13.4. Pośrednictwo finansowe	357
13.4.1. Agent ubezpieczeniowy	357
13.4.2. Agencja pocztowa	360
14. Studia przypadków związanych z przełomowymi wydarzeniami w życiu małego przedsiębiorstwa (<i>Aneta Staszal</i>)	365
14.1. Budżet „od zera” przedstawiciela handlowego	365
14.1.1. Charakterystyka podejmowanej działalności	365
14.1.2. Prognoza kosztów i przychodów	366
14.1.3. Rachunek wyników <i>pro forma</i>	371
14.1.4. Bilans <i>pro forma</i>	373
14.1.5. Rachunek przepływów pieniężnych <i>pro forma</i>	376
14.2. Rozwój oferty produktowej księgarni	379
14.2.1. Diagnoza pozycji rynkowej księgarni	379

14.2.2. Możliwości dywersyfikacji oferty produktowej	380
14.2.3. Badania rynkowe	381
14.2.4. Wnioski z przeprowadzonych badań rynku	382
14.2.5. Ocena opłacalności dywersyfikacji działalności księgarni	383
14.3. Rozwój rynku zakładu fryzjersko-kosmetycznego	386
14.3.1. Diagnoza pozycji rynkowej zakładu fryzjersko-kosmetycznego	386
14.3.2. Działania promocyjne poprzedzające rozwój rynku	386
14.3.3. Kalkulacja kosztów kampanii promocyjnej	387
14.3.4. Wpływ działań promocyjnych na rozwój rynku	389
14.4. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa odzieżowego	392
14.4.1. Przesłanki restrukturyzacji przedsiębiorstwa	392
14.4.2. Diagnoza przedsiębiorstwa	394
14.4.3. Cele strategiczne i szczegółowe zadania restrukturyzacji	397
14.4.4. Ocena działań restrukturyzacyjnych na podstawie danych finansowych	400
15. Instytucje i programy wsparcia finansowego małych przedsiębiorstw (Aneta Staszek)	408
15.1. Założenia wstępne	408
15.1.1. Uzasadnienie doboru przykładów	408
15.1.2. Lista założeń przyjętych w prezentowanych przykładach	409
15.2. Instytucje wspierające małe przedsiębiorstwa	410
15.2.1. Instytucje w publicznym systemie pomocy finansowej	410
15.2.2. Rola funduszy europejskich we wspieraniu małych przedsiębiorstw	415
15.2.3. Instytucje świadczące usługi edukacyjne	419
15.3. Programy wsparcia finansowego ze strony instytucji publicznych i komercyjnych	420
15.3.1. Warunki pożyczki Górnośląskiej Agencji Rozwoju Regionalnego SA	420
15.3.2. Zasady przyznania dotacji unijnej w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw”	422
15.3.3. Warunki poręczenia Śląskiego Regionalnego Funduszu Poręczeniowego Sp. z o.o.	424
15.3.4. Warunki uzyskania kredytów bankowych	425
15.3.5. Zasady finansowania przez HALS Fundusz Kapitałowy Sp. z o.o.	430
15.3.6. Zasady wsparcia Lewiatan Business Angels (LBA)	431
15.4. Przykłady ofert szkoleniowych instytucji publicznych i komercyjnych	433
15.4.1. Oferta szkoleniowa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości	433
15.4.2. Oferta szkoleniowa Śląskiego Centrum Szkoleniowego Górnośląskiej Agencji Rozwoju Regionalnego SA	437
15.4.3. Oferta szkoleniowa Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego	439
15.4.4. Oferta szkoleniowa Masters Centrum Szkolenia Biznesu Sp.j.	442
Bibliografia	444
Indeks	451

Wstęp

O znaczeniu finansów małych przedsiębiorstw decyduje ranga tych podmiotów w gospodarce rynkowej. Ta grupa przedsiębiorstw bowiem dominuje wśród małych i średnich przedsiębiorstw, które z kolei stanowią ponad 90% ogólnej liczby przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce polskiej i innych gospodarkach rynkowych.

Na rynku jest wiele podręczników finansów przedsiębiorstw. Zdecydowana ich większość ma jednak charakter zbyt ogólny, by mogły uwzględniać specyficzne problemy małych przedsiębiorstw. Wystarczy posłużyć się kilkoma przykładami. Głównym obszarem finansów przedsiębiorstw jest gromadzenie kapitału. W podręcznikach najczęściej odsyła się Czytelnika do tych sfer rynku finansowego (np. giełdy), które dla małych przedsiębiorstw są na ogół niedostępne. Ale nawet gdyby były one dostępne, to potrzeby kapitałowe małych przedsiębiorstw są w większości przypadków zbyt małe, by ekonomicznie uzasadniać pozyskiwanie kapitału tą drogą. Z tych samych względów małe przedsiębiorstwa nie są i nie będą zainteresowane innowacyjnymi formami finansowania (np. typu *structural finance*). Podobnie rzecz się ma z inwestowaniem. Podręczniki chętnie podejmują problem inwestycji finansowych, przedstawiając bogatą listę instrumentów finansowych i zasady budowy portfeli inwestycyjnych. Są to problemy z pewnością ważne, ale dla dużych przedsiębiorstw. Inny przykład to ochrona przed ryzykiem gospodarczym. Ryzyko gospodarcze nie wybiera między dużym a małym przedsiębiorstwem, ale dotyka każdego. Można nawet pokusić się o sformułowanie tezy, że ryzyko bardziej zagraża małemu przedsiębiorstwu i w jego przypadku częściej skutkuje upadłością. Natomiast w wielu podręcznikach w celu ochrony przed ryzykiem proponuje się produkty rynku instrumentów pochodnych. Uważamy,

że to nie one powinny stanowić trzon systemu ochrony przed ryzykiem gospodarczym małego przedsiębiorstwa.

Na ogół oddziela się problemy zarządzania przedsiębiorstwem od finansów przedsiębiorstwa. Czyni się to zazwyczaj z przesłanek dydaktycznych. W przypadku małego przedsiębiorstwa nie sposób pominąć wątków zarządzania, gdyż często ta sama osoba jest właścicielem i menedżerem. Takie właśnie ujęcie proponuje niniejszy podręcznik.

Książkę tę kierujemy przede wszystkim do środowiska akademickiego, w szczególności do studentów, którzy swą zawodową przyszłość planują związać z własną działalnością biznesową lub którzy wybrali specjalizację w zakresie małych i średnich przedsiębiorstw. Ale nie tylko. Jest ona też propozycją dla tych wszystkich uczestników życia gospodarczego, którzy już stworzyli małe przedsiębiorstwo i chcą zadbać o dalszy jego rozwój. A zatem podręcznik ten zawiera zarówno rozbudowane treści teoretyczne z myślą o potrzebach praktyków, jak i rozwiązania praktyczne kierowane do studentów – przyszłych przedsiębiorców.

Celem autorów było spojrzenie na małe przedsiębiorstwo przez pryzmat jego cyklu rozwojowego. Dlatego też treść i struktura podręcznika podporządkowane zostały fazom życia małego przedsiębiorstwa. Książka składa się z piętnastu rozdziałów ujętych w pięciu częściach. Część pierwsza – „Formalno-prawne i ekonomiczne warunki bytu małego przedsiębiorstwa w jego cyklu rozwojowym” – oparta jest na czterech głównych zagadnieniach. Rozważania rozpoczynają się od prezentacji specyficznych cech jakościowych i ilościowych, wyróżniających małe przedsiębiorstwo na tle dużych i średnich przedsiębiorstw, także pod względem prawnych form działania. Szczególną rangę nadaje się uzyskiwanym przychodom i ponoszonym kosztom – najbardziej wyrazistym dowodom ekonomicznego bytu małego przedsiębiorstwa na rynku. Nie mniej ważny, choć niejako wtórny, jest problem ewidencji zdarzeń finansowych zachodzących w przedsiębiorstwie. O sposobie ewidencji podatkowej i księgowej małe przedsiębiorstwo decyduje, zanim rozpocznie działalność. Często rozpoczyna ją, bazując na podatkowej księdze przychodów i rozchodów, a następnie, gdy zajdzie taka potrzeba (co najczęściej wiąże się z fazą rozwoju), przechodzi na księgi rachunkowe. Takie też założenie przyjęliśmy w książce, co nie znaczy, że małe przedsiębiorstwo już w momencie uruchomienia nie może przyjąć pełnej ewidencji księgowej. Ale może być również tak, że w całym cyklu życia przedsiębiorstwo pozostanie na podatkowej księdze przychodów i rozchodów.

Rozpoczynając działalność, małe przedsiębiorstwo musi pozyskać kapitał. Przedstawiona w książce lista źródeł finansowania małego przedsiębiorstwa

przeczy tezie, że źródła te są ubogie. Małe przedsiębiorstwo może dokonać wyboru spośród przedstawionych źródeł finansowania oraz dostosować je do możliwości i potrzeb swojej fazy rozwojowej. W ostatecznym rachunku o sukcesie decyduje sposób wykorzystania kapitału. Obok miar efektywności przedstawia się także warunki jej osiągnięcia, wskazując na potrzebę planowania przedsięwzięć, a w ramach planowania zwłaszcza na budżetowanie. Zwraca się uwagę, że planowanie chroni małe przedsiębiorstwo przed ryzykiem gospodarczym, gdyż ukierunkowując jego działalność, obniża nieokreśloność zdarzeń przyszłych. Ale samo planowanie nie wystarczy. Dlatego podejmuje się problem ochrony małego przedsiębiorstwa przed ryzykiem gospodarczym w stopniu szerszym, dokonując przeglądu instrumentów i nadając rangę ubezpieczeniom.

Część druga pracy – „Źródła kosztów i przychodów związane z fazą powstawania i uruchomienia małego przedsiębiorstwa” – eksponuje źródła przychodów i kosztów, związanych z uruchomieniem małego przedsiębiorstwa, wraz z opisem sekwencji postępowania w fazie uruchomienia małego przedsiębiorstwa. Jako podstawowe, dla tej fazy rozwoju małego przedsiębiorstwa, uważa się działania na rzecz wyboru rynku, produktu i narzędzi rynkowych, traktując je jako przyszłe źródła przychodów i kosztów. Z punktu widzenia kosztów zasadnicze dla małego przedsiębiorstwa są decyzje dotyczące pozyskania personelu. Również ten problem stał się przedmiotem rozważań tej części niniejszej pracy.

Część trzecia pracy – „Źródła kosztów i przychodów związane z fazą wzrostu i dojrzałości małego przedsiębiorstwa” – kieruje uwagę Czytelnika na trzy ważne dla tej fazy rozwoju zagadnienia. Przede wszystkim małe przedsiębiorstwo stoi przed decyzją wyboru rozwoju produktu i rynku (na jakim działa lub na jakim zamierza działać). Rodzi to potrzebę wypracowania zasad prowadzenia polityki cenowej i rozwoju innych instrumentów rynkowych. Narasta też problem motywowania personelu i jego doskonalenia. Zarówno jedne, jak i drugie decyzje przekładają się na wzrost (lub spadek) przychodów oraz spadek (lub wzrost) kosztów, a to one są główną przesłanką podejmowanych w tej fazie decyzji. Szczególne w skutkach, ze względu na swoją rangę, są decyzje inwestycyjne, odpowiadające nasilającym się w tej fazie potrzebom inwestycyjnym. Od przedsiębiorstwa wymaga się umiejętności określenia swych potrzeb, świadomości ryzyka inwestycyjnego i konieczności przeprowadzenia rachunku ekonomicznego.

Część czwarta – „Małe przedsiębiorstwo w fazie schyłkowej” – pokazuje, że choć kryzys może dotknąć przedsiębiorstwo w każdej fazie rozwoju, w fazie

schyłkowej jest ono nań szczególnie narażone. Jeśli małe przedsiębiorstwo chce wyjść z fazy schyłku i podjąć trud odnowy, nieunikniona jest restrukturyzacja. Ostatecznym problemem, przed jakim w tej fazie może stanąć przedsiębiorstwo, jest upadłość i likwidacja.

Szczególną rolę w książce pełni część piąta – „Małe przedsiębiorstwo w praktyce” – która jest swoistym przeglądem rzeczywistych przypadków. Często pochodzą one wprost z praktyki gospodarczej. Większość przykładów wskazuje na to, że osiągnięcie sukcesu w postaci pomnożenia zainwestowanego kapitału należy do rzadkości. W ten sposób autorzy chcą też przestrzec przed nieprzemyślanym podejmowaniem decyzji o rozpoczęciu działalności i przed pobieżną oceną efektywności podjętego przedsięwzięcia. Układ tej części – podobnie jak i całej książki – pozwala wyróżnić okoliczności i zachowania typowe dla fazy powstawania i uruchomienia małego przedsiębiorstwa oraz te towarzyszące okresom przełomowym w fazie wzrostu i dojrzałości oraz w fazie schyłkowej. Tę część kończy prezentacja instytucji i instrumentów finansowego wsparcia małego przedsiębiorstwa wraz z przykładami.

Autorzy podręcznika wiele zawdzięczają Pani **prof. dr hab. Danucie Krzemińskiej**. Była ona pierwszym recenzentem pracy i to pod wpływem Jej cennych rad podręcznik przyjął ostateczną postać. Nie jesteśmy w stanie inaczej, jak tylko na kartach niniejszej książki, złożyć Jej podziękowań. Jednocześnie bierzemy pełną odpowiedzialność za wszelkie niedoskonałości, jeśli, mimo wszelkich starań, nie udało się nam ich uniknąć.

Część pierwsza

**Formalno-prawne
i ekonomiczne
warunki bytu
małego przedsiębiorstwa
w jego cyklu rozwojowym**

1 Małe przedsiębiorstwo w różnych ujęciach

Alina Gorczyńska

1.1. Specyfika małego przedsiębiorstwa

1.1.1. Definicje i cechy

Małe przedsiębiorstwo znalazło trwałe miejsce w literaturze ekonomicznej i naukach o zarządzaniu. Jednakże, mimo popularności nazwy, napotykamy trudności w jego zdefiniowaniu. W literaturze przedmiotu funkcjonują różne kryteria, względem których próbuje się wyodrębnić małe przedsiębiorstwo z ogółu przedsiębiorstw działających w gospodarce. Cechy te mają generalnie charakter jakościowy. Ich niemierzalna natura nie pozwala na wyraźne odróżnienie małych przedsiębiorstw od pozostałych. Dlatego też uzupełnia się je o cechy mierzalne, ilościowe, i to one *de facto* dają podstawy do zdefiniowania małego przedsiębiorstwa. Pokróctce przedstawimy zarówno jedne, jak i drugie cechy.

Jako główną cechę jakościową małego przedsiębiorstwa uznaje się **samodzielną ekonomiczną i prawną własność właściciela**. Samodzielność to cecha, dzięki której właściciel, korzystając z prawa własności, jest w stanie podejmować na własne ryzyko i niezależnie od woli i kontroli osób trzecich każdą swoją inicjatywę w ramach prawa [Piasecki, 2001, s. 69]. Cechą jakościową jest także umiejętność **kreacji przez osobę właściciela klimatu społecznego przedsiębiorstwa**. Właściciel poprzez intensywne oddziaływanie na wszelkie, nawet najdrobniejsze decyzje oraz wypracowanie właściwych sobie stosunków z pracownikami kształtuje specyficzne stosunki społeczne w przedsiębiorstwie [Scarborough, Zimmerer, 2006; Burns, 2001, s. 8–9]. Powoduje to, że zbiorowe życie pracowników nosi piętno jego stylu kierowania. Cechą małego przedsię-

biorstwa jest również **jedność własności i zarządzania**. Połączenie funkcji menedżera z funkcją właściciela sprawia, że centrum decyzyjne koncentruje się na osobie właściciela. Jest on wykonawcą wszystkich funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie). Uprawnia go to do stosowania własnych rozwiązań organizacyjnych (podział pracy, obowiązków, uprawnień). Jedność własności i zarządzania zapobiega powstawaniu sprzecznych celów i w ten sposób ogranicza koszty utraconych możliwości.

Jednocześnie należy podkreślić, że rzutuje ona na inne cechy małego przedsiębiorstwa związane z organizacją. Małe przedsiębiorstwo charakteryzuje **prosta, czytelna struktura organizacyjna**. Dzięki tej prostocie nie występują negatywne czynniki, takie jak sztywność udzielanych instrukcji, biurokratyczna procedura czy długi czas obiegu informacji i sposobu ich wykorzystania [Łuczka, 1997, s. 11]. To zaś wpływa na sposób i czas podejmowania decyzji, które nie są sformalizowane, dzięki czemu małe przedsiębiorstwo szybko reaguje na zmiany w otoczeniu.

Szybkość reakcji przekłada się na kolejną cechę małego przedsiębiorstwa, jaką jest **elastyczność**. Prosta forma organizacyjna umożliwia szybkie podejmowanie decyzji i ich realizację bez zbędnej zwłoki. Dzięki temu przedsiębiorstwa te wykazują zdolność do szybkiego dostosowywania się do zmieniających warunków oraz reagowania na sygnały z rynku, adaptując się do zmiennych potrzeb konsumentów [Verdú-Jover i in., 2006; Hudson i in., 2001, s. 1096–1115].

Małe przedsiębiorstwo cechują **ograniczone zasoby ludzkie i finansowe**. Niewielka liczba osób zatrudnionych i podporządkowanych osobie menedżera-właściciela to typowa cecha takiego przedsiębiorstwa. Niski poziom kapitału identyfikuje i wyróżnia je spośród innych przedsiębiorstw oraz tworzy bariery w dostępie do nowych technologii. Dlatego też zwykle małe przedsiębiorstwo nie prowadzi działań związanych z badaniami i rozwojem lub ogranicza je do minimum. Staje się to również istotnym czynnikiem determinującym powstawanie i wchodzenie nowych przedsiębiorstw na rynek.

Dokonany przegląd cech jakościowych daje rozeznanie co do istoty i funkcji małego przedsiębiorstwa. Jednak ich niemierzalny charakter utrudnia odróżnienie takiego przedsiębiorstwa od pozostałych podmiotów na rynku. Stąd dopełniająca rola cech ilościowych. Wśród nich zasadniczą jest wielkość przedsiębiorstwa. Z praktyki klasyfikacji wynika, iż wyznaczana jest ona przez jego zasoby, liczbę zatrudnionych i/lub osiągnięty wynik ekonomiczny. Najczęściej stosowanymi wyróżnikami ilościowymi są: **zatrudnienie** w jednostce czasu (w ciągu roku) oraz **obrót** przedsiębiorstwa w jednostce czasu (w ciągu roku). Obie posiadają zalety i wady, jednak ich wspólną cechą, po-

zytywną, jest powszechna dostępność materiałów statystycznych dla potrzeb klasyfikacji.

W Polsce, podobnie jak w pozostałych krajach Unii Europejskiej, nie istnieje jeden obowiązujący parametr, za pomocą którego wyróżnia się małe przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo to jest często odmiennie definiowane, w zależności od potrzeb statystyki ekonomicznej. Wyróżnić możemy definicję dla celów statystycznych, definicję dla celów przydziału środków pomocowych oraz definicję dla celów rachunkowości sprawozdawczej. Przegląd tych definicji prezentuje tabela 1.1.

Tabela 1.1. Definicje małego przedsiębiorstwa w Polsce i pozostałych krajach Unii Europejskiej

EUROSTAT/ GUS
<ul style="list-style-type: none"> ▶ mikroprzedsiębiorstwa – od 1 do 9 zatrudnionych ▶ małe przedsiębiorstwa – od 10 do 49 zatrudnionych
KOMISJA EUROPEJSKA / USTAWA O SWOBODZIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ
<ul style="list-style-type: none"> ▶ mikroprzedsiębiorstwo – zatrudnienie do 10 osób, roczny obrót poniżej 2 mln euro, suma aktywów poniżej 2 mln euro ▶ małe przedsiębiorstwo – zatrudnienie od 10 do 49 osób, roczny obrót od 2 do 10 mln euro, suma aktywów od 2 do 10 mln euro
DZIENNIK URZĘDOWY UE NR 82783 Z 25 MARCA 1994 R. / USTAWA O RACHUNKOWOŚCI
<ul style="list-style-type: none"> ▶ małe przedsiębiorstwo – jednostka, która nie osiągnęła dwóch z trzech wymienionych wielkości: <ul style="list-style-type: none"> – zatrudnienie nie przekroczyło 50 osób – suma aktywów nie przekroczyła w walucie polskiej równowartości 2,5 mln euro – przychody netto nie były większe niż równowartość w walucie polskiej 5 mln euro

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat, Generalna Dyrekcja XXIII UE, „Przedsiębiorstwo w Europie”, Rekomendacja Komisji Europejskiej z maja 2003 r. (2003/361/EC), Dziennik Urzędowy UE nr 82783 z 25 marca 1994 r.; Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. z 2004, nr 173, poz. 1807 z późn. zm.; Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 1994 r., nr 121, poz. 591, z późn. zm.

Zarówno Urząd Statystyki Unii Europejskiej, Eurostat, który publikuje sprawozdania dotyczące stanu małych przedsiębiorstw we wszystkich krajach należących do Unii, jak i polski GUS w swej definicji ograniczają się tylko do