

Agnieszka Parkitna

# Determinanty efektywności małego przedsiębiorstwa





**Agnieszka Parkitna**

---

**DETERMINANTY EFEKTYWNOŚCI  
MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA**



OFICyna WYDAWNICZA POLITECHNIKI WROCŁAWSKIEJ  
WROCŁAW 2020



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Dofinansowano z programu „Doskonała nauka”  
Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Recenzenci  
Małgorzata Czerska  
Maria Sierpińska

Opracowanie redakcyjne i korekta  
Henryk Żeligowski

Opracowanie typograficzne  
Henryk Żeligowski

Projekt okładki  
Adam Matloch

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszej książki, zarówno w całości, jak i we fragmentach nie może być reprodukowana w sposób elektroniczny, fotograficzny i inny bez zgody wydawcy i właściciela praw autorskich.

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2020

Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej  
Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław  
<http://www.oficyna.pwr.edu.pl>  
e-mail: [oficwyd@pwr.edu.pl](mailto:oficwyd@pwr.edu.pl)  
zamawianie.ksiazek@pwr.edu.pl

ISBN 978-83-7493-123-6

Druk i oprawa: beta-druk, [www.betadruk.pl](http://www.betadruk.pl)

*Markowi, Madzi i Matiemu*



# SPIS TREŚCI

---

Od autorki .....	7
Wprowadzenie .....	9
1. Charakterystyka mikro i małych przedsiębiorstw .....	21
1.1. Przedsiębiorstwo, przedsiębiorca i przedsiębiorczość .....	21
1.2. Sektor MŚP i jego znaczenie dla gospodarki .....	24
1.3. Kryteria klasyfikacji małych podmiotów gospodarczych .....	30
1.4. Specyfika zarządzania małym przedsiębiorstwem .....	36
1.5. Sukces jako pożądany skutek zarządzania mikro i małym przedsiębiorstwem .....	44
2. Efektywność jako wyznacznik sukcesu małego przedsiębiorstwa .....	53
2.1. Geneza teorii efektywności organizacji .....	53
2.2. Wielowymiarowe ujęcia efektywności – interpretacja podejść .....	58
2.3. Istota pojęcia efektywności organizacji .....	65
2.3.1. Sprawność wytwórcza – prakseologiczne podwaliny definicji efektywności .....	70
2.3.2. Ekonomiczność – efektywność w relacji uzyskanych rezultatów do poniesionych nakładów .....	75
2.3.3. Skuteczność jako zgodność osiągnięcia rezultatu .....	78
2.4. Czynniki kształtujące efektywność mikro i małych przedsiębiorstw .....	80
2.4.1. Determinanty zewnętrzne efektywności mikro i małych przedsiębiorstw .....	85
2.4.2. Determinanty wewnętrzne efektywności mikro i małych przedsiębiorstw .....	89
2.5. Uwarunkowania sukcesu mikro i małych przedsiębiorstw .....	92
2.5.1. Stymulatory efektywności mikro i małych przedsiębiorstw .....	95
2.5.2. Bariery efektywności mikro i małych przedsiębiorstw .....	98
3. Badania efektywności mikro i małych przedsiębiorstw .....	103
3.1. Etap 1. Ujęcie problemu efektywności mikro i małego przedsiębiorstwa .....	104
3.1.1. Dokonanie przeglądu faktów – mierniki oceny efektywności gospodarczej mikro i małego przedsiębiorstwa .....	106
3.1.2. Rozpoznanie problemu – trudności .....	113
3.1.2.1. Zarządzanie wynikami mikro i małych przedsiębiorstw – ocena ekonomiczności .....	114
3.1.2.2. Dylematy dotyczące wzrostu i rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw ....	118
3.1.2.3. Zarządzanie wzrostem i rozwojem małych przedsiębiorstw .....	121
3.1.3. Sformułowanie problemu badania efektywności mikro i małego przedsiębiorstwa .....	127
3.1.4. Przesłanki podjęcia badań .....	129

3.2. Etap 2. Zbudowanie modelu teoretycznego efektywności	
mikro i małych przedsiębiorstw .....	132
3.2.1. Selekcja ważnych czynników .....	133
3.2.1.1. Efektywność ekonomiczna mikro i małego przedsiębiorstwa .....	135
3.2.1.2. Wzrost przedsiębiorstwa jako miara sprawności .....	144
3.2.1.3. Rozwój przedsiębiorstwa jako miara skuteczności .....	145
3.2.2. Konstrukcja modelu matematycznego .....	148
3.2.3. Pytania i hipotezy badawcze .....	151
3.3. Etap 3. Wyprowadzenie szczegółowych zależności .....	153
3.3.1. Trafność konstrukcji kwestionariusza ankietowego	
– wyszukanie racjonalnych ujęć .....	159
3.3.1.1. Reprezentatywność próby .....	166
3.3.1.2. Dobór próby badawczej .....	169
3.3.1.3. Charakterystyka próby badawczej .....	170
3.3.1.4. Analiza rzetelności kwestionariusza ankietowego .....	176
3.3.2. Statystyki opisowe uzyskanych danych – wyszukanie podstaw empirycznych .....	185
3.3.2.1. Opis statystyczny. Skala 1. Determinanty efektywności .....	186
3.3.2.2. Opis statystyczny. Skala 2. Ekonomiczność .....	190
3.3.2.3. Opis statystyczny. Skala 3. Sprawność .....	193
3.3.2.4. Opis statystyczny. Skala 4. Skuteczność .....	196
3.3.2.5. Opis statystyczny. Skala 5. Przeszłość .....	199
3.3.2.6. Opis statystyczny. Skala 6. Teraźniejszość .....	202
3.3.2.7. Opis statystyczny. Skala 7. Przyszłość .....	205
3.4. Etap 4. Weryfikacja hipotez badania efektywności .....	208
3.4.1. Weryfikacja hipotez głównych .....	209
3.4.2. Weryfikacja hipotez uzupełniających .....	212
3.4.2.1. Czy efektywność zależy od rodzaju prowadzonej działalności? .....	213
3.4.2.2. Czy efektywność zależy od siedziby prowadzonej działalności? .....	217
3.4.2.3. Czy efektywność zależy od osobowości prawnej	
prowadzonej działalności? .....	218
3.4.2.4. Czy efektywność zależy od liczby osób w przedsiębiorstwie? .....	223
3.4.2.5. Czy efektywność zależy od wieku przedsiębiorstwa? .....	227
3.4.2.6. Czy efektywność zależy od rodzaju rynku,	
na którym działa przedsiębiorstwo? .....	228
3.5. Etap 5. Wprowadzenie do teorii wniosków z badań empirycznych	
– podsumowanie badań .....	229
3.5.1. Ograniczenia badawcze .....	232
3.5.2. Postulaty w odniesieniu do praktyki – kierunki dalszych badań .....	233
Zakończenie .....	235
Bibliografia .....	239
Summary .....	265



## Od autorki

---

Monografia jest rezultatem moich wieloletnich studiów nad problematyką efektywności przedsiębiorstw. Mam nadzieję, że podjęta przeze mnie próba charakterystyki efektywności mikro i małych przedsiębiorstw chociaż częściowo wypełni merytoryczną i metodologiczną lukę, jaka istnieje w tym zakresie w nauce o zarządzaniu. Książka może również okazać się pomocna praktykom – właścicielom małych przedsiębiorstw.

W trakcie pracy nad monografią korzystałam ze wsparcia i cennych wskazówek praktyków oraz instytucji wsparcia biznesu: Federacji Przedsiębiorców Polskich, Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości Politechniki Wrocławskiej, Wrocławskiego Parku Przemysłowego, Dolnośląskiej Agencji Współpracy Gospodarczej oraz klubów biznesu. Bez ich pomocy moja praca badawcza nie mogłaby być tak sprawnie zrealizowana.

Wielkie podziękowania należą się moim drogim Kolegom, którzy przez długi czas znosili, a nawet życzliwie traktowali moje tyrady merytoryczne, prostowali zapędy poznawcze oraz wspierali mnie specjalistyczną wiedzą.

Wdzięczna jestem również moim Najbliższym: Rodzicom, Mężowi i Dzieciom, bez których ofiarnej pomocy napisanie niniejszej rozprawy nie byłoby możliwe.

*Agnieszka Parkitna*



# Wprowadzenie

---

Przedsiębiorstwa małe, należące do sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) odgrywają ważną rolę w polskiej gospodarce. Stanowią one zdecydowaną większość wszystkich przedsiębiorstw, które prowadzą działalność na terenie kraju, i mają znaczący wpływ na gospodarkę. Ponad 98% obywateli pracuje właśnie w przedsiębiorstwach z sektora MŚP. Dominującą grupę wśród tych przedsiębiorstw stanowią przedsiębiorstwa małe. Mimo że presja ze strony większych organizacji jest duża, małe przedsiębiorstwa korzystają z różnego rodzaju możliwości wyróżnienia się na rynku w celu realnego konkurowania. Zarządzanie przedsiębiorstwem w obecnych warunkach gospodarczych jest zadaniem niezwykle skomplikowanym. Jego podstawowym celem jest efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa prowadzące do szeroko pojętego sukcesu (mierzonego wzrostem, rozwojem i zyskiem jako czynnikami implikującymi podwyższenie wartości organizacji) przez zwiększenie skuteczności i sprawności zarządzania, a także wzmocnienie i dopasowanie do zmian zachodzących wewnątrz i na zewnątrz rynku (Ministerstwo Gospodarki, Departament Przedsiębiorczości, 2017).

Koncepcja efektywności była i jest przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych, nie tylko ekonomii czy nauki o zarządzaniu. W gospodarce problematyka efektywności organizacji oraz sama operacjonalizacja tego pojęcia i metod jej oceny stanowi od dawna istotny przedmiot zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Teoretycy podejmują próby opracowania uogólnionych modeli (czy zbiorów kryteriów) opartych na odmiennych paradygmatach, umożliwiających opis organizacji pod względem efektywności i uwarunkowań jej kształtowania. Praktycy natomiast, np. menedżerowie lub doradcy prowadzący działalność diagnostyczną i interwencyjną w organizacjach, stoją przed problemem wielości takich modeli efektywności (uwzględniając zbiory kryteriów) (Carton, Hofer, 2010).

Samo pojęcie efektywności jest bardzo szerokie i wieloznaczne. W ramach gospodarki rynkowej osiągnięcie wysokiej efektywności przez organizację jest

efektem pożądanym. Aby odnieść sukces rynkowy, należy podejmować właściwe decyzje w obszarze finansów, gospodarki zasobów i strategii rynkowych. Jednak małe przedsiębiorstwa często nie przywiązują należytej wagi do tego typu działań. Cena za taką nonszalancję jest wysoka. Rynek jest bezwzględny graczem, który nie wybacza błędów, a ich konsekwencją może być upadek przedsiębiorstwa. Małe przedsiębiorstwa działające w warunkach walki konkurencyjnej mają niewielkie szanse na sukces, ponieważ skala ich funkcjonowania jest uwarunkowana przez ograniczone zasoby i może stanowić barierę trudną do pokonania (Wach, 2012). „*Kreatywna destrukcja*” jest motorem napędowym całego sektora MŚP. Według niej kapitalizm nie mógłby istnieć bez ciągłego rodzenia się nowych firm na gruzach tych, które upadły. Dzięki takiej rotacji gospodarka podlega wciąż „*reinkarnacji*”, jest w ciągłym procesie transformacji wiodącej ją na coraz wyższy poziom.

Wymagania dotyczące organizowania działalności znacznie się w obecnej dobie zmieniły. Zmiany te związane są m.in. z globalizacją i cyfryzacją gospodarki. W konsekwencji określone zostały nowe czynniki, które wyróżniane są jako podstawowe z punktu widzenia sukcesu w organizacji działalności. Można do nich obecnie zaliczyć (Ashkenas, Ulrich, Jick, i in., 2002): szybkość działania, elastyczność, integrację działania, innowacje i e-biznes (Schumpeter, 2017). W dzisiejszym świecie zachodzą niezwykle zmiany, które wykraczają poza samą nierównowagę podaży i popytu czy postęp technologiczny. W dobie trzeciej rewolucji technologicznej i gospodarki 4.0 wkraczamy w nową fazę historii świata, w której potrzeba coraz mniej robotników do wyprodukowania dóbr i usług dla całej ludności (Ryffkin, 2001). Z drugiej jednak strony epoka ta jest erą ludzkiego intelektu, w której sukces firmy zależy przede wszystkim od umiejętności człowieka. Efektywność małych przedsiębiorstw, jak pokazuje praktyka gospodarcza, zależy bowiem od kreatywności właściciela, a nie tylko od szybko upowszechniających się nowinek technicznych. Wiedza bardziej niż kapitał determinuje długość życia organizacji oraz wzrost jej przychodów. W efekcie dostrzeżono ogromny potencjał tkwiący w ludziach.

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w którym współcześnie funkcjonują małe organizacje, bardziej zasadnym wydaje się zarządzanie ukierunkowane na rozwój organizacji, kreowanie wartości dla, a nawet wraz z klientem, czy budowanie opartych na zaufaniu sieci powiązań. Dynamika zachodzących zmian sprawia bowiem, że wiele z dotychczas stosowanych metod i koncepcji zarządzania ulega dezaktualizacji (Kuc, 2008). Wiąże się to z nowymi wyzwaniem. Dla tak określonych celów koniecznym jest przyjęcie nowych taktyk zarządzania (Baruk, 2006), w których człowiek staje się strategicznym źródłem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i ekonomicznej. W związku z tym sukces w przedsiębiorczości wymaga takich parametrów jakościowych, jak: zdolności do dokonywania, rozpoznania i wyrażania sądów, wytrwałości oraz znajomości

otaczającego świata i biznesu, wiedzy z zakresu danego sektora, w którym prowadzona jest działalność, oraz wiedzy pozyskanej w wyniku doświadczenia (Freeman, Reed, 1983), podążania za zmieniającym się światem e-gospodarki i wzrastającą rolą mediów społecznościowych w dobie wszechobecnej cyfryzacji.

## **Umiejscowienie poruszanej problematyki w naukach o zarządzaniu**

Naukowa lokalizacja tematyki poruszanej w niniejszej monografii nie jest wcale prosta, gdyż w polskiej literaturze dotyczącej efektywności mikro i małych przedsiębiorstw brakuje zarówno wzorców teoretycznych, jak i praktycznych. Dla przedsiębiorców szukających informacji i wskazówek większość pozycji książkowych napisana jest zbyt skomplikowanym językiem naukowym, trudnym do zrozumienia dla „zwykłych” przedsiębiorców, a opisywane przykłady i wytyczne najczęściej dotyczą dużych podmiotów gospodarczych. Wszystko to wywołuje efekt niedostosowania treści zawartych w literaturze przedmiotu do specyfiki małych przedsiębiorstw.

Zastosowanie idei kompleksowej efektywności w sferze zarządzania małą firmą narzuca konieczność zmiany jej rozumienia. Samo pojęcie sukcesu jest zagadnieniem wielowymiarowym. Sukces rozważany z punktu widzenia modelu efektywności powoduje multiplikację wielu wymiarów. Efektywność małych przedsiębiorstw należy rozważać łącznie, jako triadę zależności między trzema wymiarami: efektywnością ekonomiczną, sprawnością wytwórczą i skutecznością działania. Wymiary te definiowane są następująco:

- ekonomiczność – działanie, w którym osiągnięty wynik przewyższa nakłady poniesione w celu jego uzyskania (Kotarbiński, 1974; Szudy, 2013),
- sprawność wytwórcza organizacji (Barasa, Vermeulen, Knoblen, i in., 2019; Guinee, Mulholland, Kelly, i in., 2007; Mullen, Williams, Moomaw, 1996; Sarmiento, Byrne, Contreras, i in., 2007), czyli wydajność (Knedler, 2002), w kontekście pierwotnego znaczenia tego pojęcia jako cechy działania – właściwego wykonania czegoś w określonym czasie (Harrington, 1926), w odniesieniu do pierwotnego paradoksu efektywności rozumianej jako wydajność (Meyer, Gupta, 1994; Meyer, O’Shaughnessy, 1993), a nie znaczenia sprawności jako oceny dobrej roboty w szerszym znaczeniu Kotarbińskiego – przedsiębiorstwo jest efektywne, jeśli przy pełnym wykorzystaniu posiadanych zasobów wytwarza dobra, na które występuje zapotrzebowanie na rynku, bez zbędnego gromadzenia zapasów (Sulmicki, 1978),
- skuteczność – działanie, które prowadzi do skutku rynkowego zamierzonego jako cel (Kotarbiński, 2000).

Ze względu na wielowątkowość omawianej problematyki trudno jest wskazać jedną konkretną subdyscyplinę w naukach o zarządzaniu, w której można byłoby ją w całości umiejscowić. Zależy to przede wszystkim od tego, które obszary składowe efektywności będą znajdowały się w centrum zainteresowania. Opierając się na klasyfikacji subdyscyplin w naukach o zarządzaniu (Cyfert, Dyduch, Latusek-Jurczak, i in., 2014), zagadnienia przedstawione w niniejszej publikacji, będące przedmiotem rozważań teoretycznych i badań empirycznych, można umiejscowić zarówno w nurcie teoretycznym, jak i praktycznym. Z perspektywy nurtu teoretycznego tej pracy można wyraźnie stwierdzić jej przynależność do problematyki określonej nazwą „*Teoria organizacji i zarządzania*”. W przypadku nurtu praktycznego pojawia się konieczność wyrażenia równocześnie całej złożoności danej problematyki badawczej w układzie kilku wymiarów na poziomie zarządzania i typów organizacji. Efektywność bowiem, poprzez swoją wielowymiarowość i wielopłaszczyznowość, przewija się niemal przez wszystkie poziomy zarządzania, jest także zawarta w „*typach organizacji*” zlokalizowanych w subdyscyplinie „*zarządzanie organizacjami gospodarczymi*”. Małe przedsiębiorstwa to specyficzny typ organizacji, które wśród pozostałych grup na tyle wyróżniają się unikatowością cech i specyfiką zarządzania, że samo to stanowi już implikację do skonstruowania w tej pracy modelu ich efektywności.

Sukces z punktu widzenia efektywności małej organizacji może być rozpatrywany zarówno z perspektywy strategicznej, operacyjnej, jak i funkcjonalnej, czyli na wszystkich trzech poziomach zarządzania:

1. Strategicznym – w subdyscyplinie „*przedsiębiorczość*” w kontekście *zarządzania przedsiębiorczością indywidualną i organizacyjną*, którego celem jest sukces rynkowy, a także *pomiaru przedsiębiorczości* poprzez określenie wymiarów efektywności. Samo zaś pojęcie efektywności, zmierzającej do konkretnego efektu w postaci sukcesu rynkowego, związane jest z *konkurencyjnością i jej źródłami* należącymi do subdyscypliny „*zarządzania strategicznego*”.
2. Operacyjnym – w subdyscyplinie „*zachowania organizacyjne*”, zwłaszcza w zakresie *uwarunkowań kontekstualnych zachowań organizacyjnych* w odniesieniu do czynników i determinant wpływających na decyzje właścicieli przedsiębiorstw w zarządzaniu organizacją, prowadzących do uzyskania efektywności i *wspomagania decyzji menedżerskich*, a także w obszarze *przywództwa*, z uwagi na fakt, iż właściciele małych przedsiębiorstw często są takimi liderami swoich organizacji, którzy narzucają pracownikom swoje przekonania, inicjują i ukierunkowują działania, przez co zespalają własne przedsiębiorstwa. Właściciele małych przedsiębiorstw muszą komunikować się z pracownikami, których wspólna praca jest niezbędna podczas realizowania strategii przyszłego sukcesu (często bardzo odległego), w taki sposób, aby wspierali oni ich wizje, uznając je za ważne i sku-

teczne. Sukces jest również tematyką subdyscypliny „wspomaganie decyzji menedżerskich”, w obszarze analizy stymulatorów i barier rozwoju małych przedsiębiorstw, jako niezbędny dla *zarządzania elastycznością i ryzykiem* małych przedsiębiorstw.

3. Funkcjonalnym – tematyka sukcesu należy do prawie wszystkich siedmiu subdyscyplin. Efektywność ekonomiczna związana jest z subdyscypliną „zarządzanie finansami przedsiębiorstwa” w niemal wszystkich aspektach łącznie, ze względu na fakt, iż w małym przedsiębiorstwie dotyczy ona m.in. problematyki właściwego *zarządzania całym majątkiem*, a w szczególności *aktywami trwałymi, kapitałem obrotowym oraz zarządzaniem wynikiem finansowym i kreowaniem wartości* małej firmy. Skuteczność rynkowa związana jest z subdyscypliną „zarządzanie marketingiem” i w szczególności dotyczy *efektywności działań marketingowych* małego przedsiębiorstwa, dbałości o klientów, budowania reputacji i marki na rynku oraz kreowania własnych produktów. Ponadto w subdyscyplinie „zarządzanie wartościami niematerialnymi”, w obszarze *zaufania w zarządzaniu* – dzięki zaufaniu mała organizacja może szybko reagować na zmiany w złożonym i turbulentnym otoczeniu. Zaufanie jest istotne dla efektywnego działania i rozwoju przedsiębiorstwa. Kolejną subdyscypliną jest zarządzanie produkcją i technologią rozumiane jako sprawność wytwórcza małej organizacji, czyli działalność operacyjna i taktyczna ułatwiająca drogę do sukcesu.

## **Problematyka zarządzania efektywnością małych przedsiębiorstw – uzasadnienie problemu badawczego**

Problem badawczy to pytanie o naturę badanego zjawiska, o istotę związków między zdarzeniami, istotami lub cechami procesów. To – mówiąc inaczej – uświadomienie sobie trudności z wyjaśnieniem i zrozumieniem określonego fragmentu rzeczywistości, czyli deklaracja niewiedzy (Pilch, 2001). W prezentowanym w dotychczasowej literaturze przedmiotu dorobku naukowym dotyczącym sukcesów małych podmiotów gospodarczych mierzonych ich efektywnością można zauważyć wiele problemów w zakresie zdefiniowania efektywności. Podwalin tych perturbacji należy doszukiwać się w braku zrozumienia samego pojęcia sukcesu i efektywności małego przedsiębiorstwa oraz sposobu konstruowania modelu efektywności i jego głównych właściwości, a w szczególności wynikających z ograniczeń danych. Model efektywności docelowo powinien służyć pomiarowi efektywności. Jego zestaw miar używanych do ilościowego i jakościowego wyrażenia sprawności i skuteczności przeszłych działań oraz eko-

nomiczności jest procesem zbierania odpowiednich danych wartościowych, ich zestawiania, systematyzowania, analizowania, interpretowania i rozpowszechniania. W przyszłości model powinien umożliwiać diagnozę i ocenę efektywności przedsiębiorstwa.

W tradycyjnym podejściu miary efektywności okazały się niewystarczające dla charakterystyki zarządzania małymi organizacjami konkurującymi na współczesnych rynkach. Wynikało to z faktu, iż zawarte w literaturze przedmiotu mierniki dotyczyły przeważnie kwestii finansowych, natomiast w bardzo małym stopniu odnosiły się do przyszłej efektywności organizacji, a nadto obejmowały krótki okres i bardziej były nastawione na pomiar aspektów związanych z wnętrzem organizacji, umniejszając tym samym rolę czynników zewnętrznych. Mierniki te w małym również stopniu uwzględniały kwestie konkurentów i klientów, nie uwzględniały obszaru strategii małych firm, nie były dostosowane do pomiaru innowacji. Co więcej, mierniki nie identyfikowały zarówno źródeł efektywności, jak i sposobów jej poprawy (Gębczyńska, 2017).

Sam wzrost ekonomiczności nie wystarcza, aby dokonała się zmiana w ogólnym wolumenie wykorzystania zasobów. Z uwagi na to w procesie planowania należy stosować określone zasady, mające na celu uzyskanie efektywności kosztowej, co jest trudne do zastosowania w praktyce przedsiębiorstw (Burchard-Dziubińska, Drzazga, Rzeńca, 2014). Doskonałość w zarządzaniu fragmentami działalności organizacji nie wystarcza do zapewnienia dynamicznej równowagi efektywności działania. W zarządzaniu wycinkowym sferami przedsiębiorstwa notuje się tendencje do eksponowania efektywności realizowania danej funkcji małego przedsiębiorstwa kosztem utraty łącznej efektywności – skuteczności poziomu osiągniętych celów całej organizacji (Oleksiuk, 2014).

Suboptymalizacja efektywności oznacza absolutyzację jednego z kilku kryteriów efektywności działania, np. zwiększenie udziału w rynku kosztem rentowności, zwiększenie rentowności kosztem innowacyjności albo zwiększenie rentowności kosztem satysfakcji nabywców (Koźmiński, 2008). Istnienie małego przedsiębiorstwa jest w dużej mierze kwestią osobowości właściciela i wypadków historycznych. Możliwość pomnażania zysku stanowi silną zachętę do ciągłej i nieograniczonej ekspansji, która musi zostać zrównoważona poprzez zmniejszoną efektywność w postaci ograniczenia wzrostu wielkości organizacji. Efektywność będzie się zmniejszać wraz ze wzrostem wielkości firmy. Wzrost poziomu innowacyjności małej organizacji prowadzi do zwiększenia rozmiaru firmy, jednocześnie obniżając koszty działalności. Z innej strony efektem wzrostu kosztów jest dążenie do zwiększenia wielkości firmy. Wszystkie zmiany, które poprawią technikę zarządzania, zwiększą rozmiar firmy (Coase, 1937). Same zaś innowacje prowadzą do zwiększenia efektywności działania organizacji (Derlukiewicz, 2013). Połowa małych przedsiębiorstw wprowadza innowacje w związku z dostosowaniem się do zmian prawnych otoczenia. W małych



przedsiębiorstwach działalność innowacyjna jest ograniczona brakiem powiązań nauki z gospodarką i ogólną nieufnością wobec zmian (Brojak-Trzaskowska, 2012).

Poszukiwanie możliwości wzrostu efektywności współczesnej organizacji dla zapewnienia jej konkurencyjności na rynku ma na względzie procesy zarządcze, a nie funkcje zarządzania w znaczeniu Taylorowskim (Osbert-Pociecha, 2013). Wiele małych przedsiębiorstw ma trudności z uzyskaniem poprawnego poziomu efektywności ekonomicznej oraz jej utrzymywaniem. Na poziom tej efektywności wpływ mają wykorzystywane zasoby: rzeczowe, ludzkie i kapitałowe (Kołodziejczuk, Szydełko, 2016).

W zarządzaniu efektywnością przedsiębiorstwa w XXI wieku należy bezwzględnie uwzględnić czas, jako jeden z zasobów przedsiębiorstwa. W dobie rozwoju gospodarczego kompensacja czasu jest ściśle związana z analizą przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia efektywności firmy analiza czasowa realizacji procesów służy do oceny sprawności działania przedsiębiorstwa i bywa wyznacznikiem gotowości oraz zdolności podejmowania wyzwań i wykorzystywania pojawiających się okazji. Sama zaś redukcja czasu realizacji procesów prowadzi do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku (Sarnowski, 2011).

Podsumowując, skonstruowanie takiego modelu, który może służyć rzetelnemu pomiarowi efektywności, jest bardzo ważne w aspekcie ograniczonych zasobów organizacji (Nieplowicz, 2014). Dlatego, biorąc pod uwagę znaczenie zarządzania sukcesem i efektywnością małych przedsiębiorstw, podjęto próbę rozwiązania problemu badawczego, którym jest *model badania efektywności*.

## Cele i pytania badawcze

Niniejsza monografia zawiera opracowanie podjętych i przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych, których celem było znalezienie odpowiedzi na pytanie:

***Czym jest efektywność i w jaki sposób poszczególne składowe efektywności determinują jej poziom w mikro i małych przedsiębiorstwach?***

W ramach pytania głównego określono pytania pomocnicze, które wynikały wprost z głównego celu pracy. Odpowiedzi na nie, uzyskane dzięki podjętym działaniom badawczym i opisane następnie w treści niniejszej pracy, stanowią wkład własny autorki w literaturę przedmiotu. Wyróżniono dwa główne pytania badawcze, do których sformułowano 5 hipotez.

***Pytanie 1. Czy kompleksowy model trójkąta efektywności jest obowiązujący dla małych przedsiębiorstw?***

***Pytanie 2. Czy efektywność małych przedsiębiorstw zależy od czasu?***

Opracowano ponadto grupę 6 pytań szczegółowych, na podstawie których postawiono hipotezy uzupełniające:

***Pytanie 3. Czy efektywność zależy od rodzaju prowadzonej działalności?***

***Pytanie 4. Czy efektywność zależy od siedziby prowadzonej działalności?***

***Pytanie 5. Czy efektywność zależy od osobowości prawnej prowadzonej działalności?***

***Pytanie 6. Czy efektywność zależy od liczby osób w przedsiębiorstwie?***

***Pytanie 7. Czy efektywność zależy od wieku przedsiębiorstwa?***

***Pytanie 8. Czy efektywność zależy od rynku, na którym działa przedsiębiorstwo?***

Metodyka badań podporządkowana została etapom postępowania badawczego w naukach empirycznych, w których sformułowany cel główny wyznacza jednoznacznie problemy badawcze, którymi są:

- próba uporządkowania pojęć w zakresie efektywności i sukcesu małej organizacji,
- zaproponowanie i opracowanie modelu badania i kształtowania efektywności małych przedsiębiorstw,
- przeprowadzenie badań potrzebnych do diagnozowania problemów związanych z efektywnością małej firmy.

Wymienione problemy badawcze determinują jednocześnie realizację następujących zadań badawczych:

- określenie cech charakterystycznych mikro i małych przedsiębiorstw,
- określenie sukcesu jako pożądanego efektu zarządzania małą firmą,
- opisanie istoty pojęcia efektywności organizacyjnej,
- omówienie wymiarów efektywności organizacji,
- sklasyfikowanie podejść i ujęć efektywności organizacji,
- przedstawienie czynników kształtujących efektywność mikro i małych podmiotów gospodarczych,
- określenie i omówienie determinant efektywności mikro i małego przedsiębiorstwa,
- wyznaczenie uwarunkowań sukcesu działalności organizacji w drodze do uzyskania efektywności,
- ujęcie problematyki efektywności mikro i małych przedsiębiorstw,
- opracowanie modelu badawczego,
- przeprowadzenie badań i analiz statystycznych dotyczących weryfikacji hipotez badawczych,
- opracowanie wyników i wniosków.

Można uznać, że wymienione zadania badawcze cechuje naukowa nowość. Przyczyną tej nowatorskości są pewne niedostatki metodyczne w zakresie naukowo-badawczej problematyki efektywności małych przedsiębiorstw. Cała procedura badawcza składa się z badań jakościowych i ilościowych.

W realizacji problemów badawczych przyjęto schemat ogólnego dedukcyjnego procesu rozwiązywania problemów, na który składają się: identyfikacja problemu, analiza i diagnoza, synteza i wnioskowanie podsumowujące. Identyfikacja problemu objęła dogłębne studia literatury przedmiotu w szeroko rozumianym przedmiocie badania, próbę uporządkowania definicyjnego podstawowych pojęć dotyczących charakterystyki i klasyfikacji małych przedsiębiorstw, systematykę istoty efektywności organizacyjnej, a także szczegółowe rozpoznanie struktury – istotnych z punktu widzenia efektywności małych przedsiębiorstw wzajemnych powiązań występujących między tymi pojęciami. Analiza i diagnoza problemu dotyczy przede wszystkim zbadania istniejących w literaturze rozwiązań odnoszących się do efektywności małych przedsiębiorstw oraz ich niedostatków, ale też czynników i determinant efektywności organizacji w ogóle, zwłaszcza w kontekście implementacji tych ostatnich jako stymulatorów bądź barier na drodze do sukcesu małych organizacji. W syntezie ustosunkowano się do istniejących w literaturze przedmiotu rozwiązań w podmiocie badania oraz zaproponowano nowatorskie rozwiązanie dotyczące konstruktów modelu efektywności przedsiębiorstw.

## Paradygmat badań

Aprobując dotychczasowe, z konieczności skrótkowe rozważania na temat wybranego w tym opracowaniu paradygmatu i uznając je za względnie wystarczające w odniesieniu do istoty efektywności jako pożądanego wyznacznika sukcesu przedsiębiorstwa (ontologia) oraz możliwości jej badania i zrozumienia (epistologia), należy przejść do płaszczyzny refleksji, która bezpośrednio wiąże się z procesami zbierania i badania danych na temat efektywności, czyli do uwzględnienia rzeczywistości – praktycznej płaszczyzny metodycznej sukcesu mikro i małej organizacji.

Naturalną i utartą ścieżką w obrębie każdego paradygmatu akcentującego istotność subiektywności i/lub intersubiektywności dla opisu i wyjaśnienia określonego fragmentu rzeczywistości jest opieranie się na badaniach. Badania jakościowe pozwalają na poznanie specyfiki danej sfery egzystencji, odnalezienie sensów i znaczeń nadawanych jej przez zaangażowane weń podmioty, stanowiące swoistą rekonstrukcję rzeczywistości, zgodną z wyobrażeniami i odczuciami ją konstruującymi i odtwarzającymi. W tym wypadku sprowadzające się do wywiadów z właścicielami mikro i małych podmiotów celem uzupełnienia listy potencjalnych czynników kształtujących efektywność takich organizacji. Wydaje się jednak, że poprzestanie na badaniach jakościowych w zakresie tak sformułowanego paradygmatu, który można uznać za paradygmat interpretatywno-symboliczny, nie musi prowadzić do uzyskania najcenniejszych poznaw-

czo wniosków – należy bowiem pamiętać, że tego typu badania prowadzone są na relatywnie mało licznych próbach. Przez dostęp do intersubiektywnych podzielonych wizji badana rzeczywistość może okazać się próbą zidentyfikowania zakresu oddziaływań wspólnych, powtarzających się elementów.

Oczywiście dzięki takim badaniom jakościowym otrzymuje się pewien wgląd w podzielony przez część jednostek obraz określonego wycinka przedmiotu badań (efektywność małej organizacji). Warto jednak podjąć próbę ustalenia stopnia powszechności występowania tego obrazu przy użyciu metod ilościowych. Dlatego też w niniejszym opracowaniu przyjmuje się nadrzędną rolę badań ilościowych nad jakościowymi. W badaniach jakościowych zakłada się, że istnieje wiele rzeczywistości tworzonych przez jednostkowe i zbiorowe definiowanie sytuacji. Zadaniem badacza jest odkrycie, w jaki sposób (proces) i jak (wytwór) (Paluchowski, 2010) w tym wypadku badane podmioty gospodarcze rozumieją pojęcie sukcesu i podejmują działania do niego prowadzące. Dopiero na tej podstawie, w kolejnym kroku, w badaniach ilościowych przyjmuje się określoną na wstępie teorię i na jej podstawie konstruuje badanie.

Przeprowadzone badania ilościowe, jako sedno badań w tak skonstruowanym paradygmacie interpretatywno-symbolicznym, powinny być, z uwagi na fakt, iż na tej podstawie zostaną skonstruowane interpretacje i wnioski, ograniczone do podmiotów ściśle spełniających kryteria mikro i małych przedsiębiorstw. Takie ograniczenie badań ilościowych pozwala z jednej strony uniknąć sprzeczności między jakościowo-intersubiektywną specyfiką przyjętego paradygmatu a specyfiką badań ilościowych, przede wszystkim w aspekcie dążenia badacza do generalizacji wyników badań, a z drugiej strony wzbogaci wąski obraz uzyskany w badaniach jakościowych w zakresie badanej grupy.

## **Strategia i metody badawcze**

W monografii przyjęto mieszaną strategię badawczą opartą na sekwencyjnym schemacie eksploracyjnym, w którym pierwszy etap stanowią badania jakościowe, drugi zaś badania ilościowe. Kolejność realizacji obydwu wyróżnionych etapów badawczych wynika przede wszystkim z celów realizacji badań oraz obranego paradygmatu badawczego (przegląd praktyki i literatury). Najwyższy priorytet nadano badaniom ilościowym. Badania jakościowe potraktowano jako podstawę tworzenia teorii, gdyż kwerenda około stuletniej literatury przedmiotu ujawniła brak jednolitego podejścia do badań nad efektywnością wśród badaczy polskich i zagranicznych. W takim przypadku, gdy teoria wyjaśniająca dane zjawisko nie jest dostatecznie rozwinięta, można uznać uzupełniającą rolę badań jakościowych. Badania ilościowe pełnią w niniejszej pracy rolę uzupełniającą, a ich głównym celem jest testowanie hipotez badawczych sfor-

mułowanych na podstawie wyników badań jakościowych. Powodem zastosowania w pracy strategii mieszanej związanej z logiką triangulacji jest chęć uzyskania szerszego obrazu analizowanych zagadnień, a przede wszystkim zniwelowania wad związanych z prowadzeniem badań jakościowych (nieuniknionej subiektywności i niskiej reprezentatywności). Zestawienie badań jakościowych z ilościowymi pozwala na sprawdzenie prawidłowości przyjętych hipotez badawczych na próbie reprezentatywnej, uwiarygodniając uzyskane w ten sposób wyniki. Tak uzyskane wyniki stanowią podstawę do stworzenia modelu i wyspecyfikowanych czynników w praktycznym kontekście zarządzania sukcesem i badania efektywności mikro i małych organizacji.

Metodyka badań podporządkowana została etapom postępowania badawczego w naukach empirycznych wg Bunge'a (Brzeziński, 2002). Składa się z 5 etapów: Etap 1. Ujęcie problemu; Etap 2. Zbudowanie modelu teoretycznego; Etap 3. Wyprowadzenie szczegółowych zależności; Etap 4. Weryfikacja hipotez; Etap 5. Wprowadzenie do teorii wniosków z badań empirycznych.

## Układ pracy

Przyjęte postępowanie badawcze znajduje swoje odzwierciedlenie w układzie książki, która składa się z: trzech rozdziałów, wstępu, wprowadzenia, zakończenia i bibliografii.

Rozdział pierwszy zawiera charakterystykę przedsiębiorstw sektora MŚP, ze szczególnym uwzględnieniem indywidualności małych przedsiębiorstw, ich reprezentatywnych cech oraz specyfiki zarządzania nimi. Ukazano w nim sukces jako pożądaną skuteczną zarządzania małą firmą w drodze do budowania efektywności.

W rozdziale drugim przybliżono zagadnienie efektywności organizacyjnej jako wyznacznika sukcesu małej organizacji. Podjęto rozważania nad uporządkowaniem jej trzech elementów: sprawności wytwórczej, skuteczności i ekonomiczności. Przedstawiono i zinterpretowano różne podejścia i ujęcia efektywności obecne w literaturze przedmiotu. Omówiono rodzaje efektywności organizacji i przedstawiono jej wymiary.

Rozdział trzeci zawiera teoretyczne podstawy efektywności małych przedsiębiorstw, które stanowią substrat do zbudowania modelu. Przedstawiono w nim mierniki oceny efektywności tych przedsiębiorstw. Wyróżniono i opisały czynniki kształtujące efektywność małych przedsiębiorstw i dokonano próby ich typologii oraz agregacji w różnych układach. Przedstawiono cele działalności jako nadrzędną podstawę do budowania efektywności małej organizacji. Ukazano problematykę efektywności ekonomicznej małych przedsiębiorstw. Omówiono dylematy dotyczące ich wzrostu i rozwoju, traktując wzrost jako mia-

rę sprawności, a rozwój jako miarę skuteczności. Zaprezentowano problematykę zarządzania efektywnością w małym przedsiębiorstwie z perspektywy wyników, wzrostu i rozwoju. Rozdział ten zawiera również szczegółowe rozwiązania modelowe związane z przyjętą metodyką badań w zakresie efektywności małych przedsiębiorstw. Badania zostały przeprowadzone na próbie 455 właścicieli małych podmiotów na terenie całej Polski w 2018 r. (chodziło o zapewnienie transparentności materiału badawczego przy jednakowych parametrach otoczenia). W tym rozdziale znajdują się również ostateczne wnioski z badań. Jako całość jest on konstatacją statystyczną i walidacją modelu.

# 1. Charakterystyka mikro i małych przedsiębiorstw

---

Światowa praktyka wykazała, że restrukturyzacji gospodarczej w krajach uprzemysłowionych towarzyszył rozwój sektora MŚP. Na podstawie badań statystycznych przyjmuje się, że liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w Polsce stanowi 99% wszystkich zarejestrowanych podmiotów gospodarczych. Przedsiębiorstwa średnie to niecały 1% tej grupy (Ministerstwo Gospodarki, Departament Przedsiębiorczości, 2017). Powszechnie wiadomo, że MŚP wnoszą istotny wkład w dobrobyt i rozwój gospodarczy kraju, jak również znacznie oddziałują na sferę gospodarczą i społeczną. Znacząca frakcja omawianych przedsiębiorstw przeprowadza stosunkowo szybko zmiany struktury produkcji, co związane jest z ich dużą elastycznością i innowacyjnością. Wpływa to również na zwiększenie elastyczności całej gospodarki danego kraju wobec nieustannej zmienności warunków panujących na rynku (Solinska, Iwaszczuk, 2008). Dlatego niezmiernie istotnym z punktu widzenia ich egzystencji rynkowej jest zidentyfikowanie czynników, które warunkują ich efektywność i wpływają na sukces rynkowy. Aby to jednak nastąpiło, należy scharakteryzować tę grupę przedsiębiorstw.

## 1.1. Przedsiębiorstwo, przedsiębiorca i przedsiębiorczość

Artykuł 55<sup>1</sup> Kodeksu cywilnego definiuje przedsiębiorstwo jako *zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmujący: oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo, własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów, oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości; prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych; wierzytelności, prawa z papierów wartościowych*

*i środki pieniężne; koncesje, licencje i zezwolenia; patenty i inne prawa własności przemysłowej; majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne; tajemnice przedsiębiorstwa; księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej* (Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r., 1964). Przedsiębiorstwo uważa się za instytucję ukształtowaną przez właścicieli – partnerów biznesowych ją prowadzących (Pasetta, 2005). *Przedsiębiorstwo obejmuje każdą osobę fizyczną, spółkę osobową, korporację, stowarzyszenie lub inny podmiot prawny oraz wszelkie związki lub grupy osób powiązanych w rzeczywistości* (Mitchell, Cunningham, Lentz, 2008). Według ogólnej definicji przedsiębiorstwo *jest to jednostka (podmiot) prowadząca działalność gospodarczą, dążąca do zaspokajania potrzeb innych podmiotów życia społecznego (osób i/lub instytucji) przez wytwarzanie produktów i/lub świadczenie usług, przy czym działalność ta jest motywowana korzyściami majątkowymi i prowadzona samodzielnie na ryzyko właściciela czy właścicieli* (Kulig-Moska, 2013).

W polskim prawodawstwie nie istnieje jednolita definicja przedsiębiorcy. Według wcześniejszej Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej i późniejszej Konstytucji biznesu za przedsiębiorcę uznano: *osobę fizyczną, osobę prawną i jednostkę organizacyjną niebędącą osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonującą we własnym imieniu działalność gospodarczą. Za przedsiębiorców uznaje się również wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej* (Konstytucja biznesu. Prawo przedsiębiorców, 2018; Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r., 2004). Natomiast według Kodeksu cywilnego przedsiębiorcą nazywa się *osobę fizyczną, osobę prawną i jednostkę organizacyjną, o której mowa w art. 33<sup>1</sup>, prowadzącą we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową* (Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r., 1964). Pojęcie przedsiębiorcy pojawia się również w Ustawie z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji i późniejszej o ochronie konkurencji i konsumentów. *Przedsiębiorcami – w rozumieniu tej ustawy – są osoby fizyczne, osoby prawne oraz jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej, które prowadząc, chociażby ubocznie, działalność zarobkową lub zawodową, uczestniczą w działalności gospodarczej* (Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r., 1993; Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r., 2007).

W literaturze przedmiotu można również spotkać definicję przedsiębiorcy skonstruowaną przez teoretyków zarządzania, według których *przedsiębiorcą jest ktoś, kto angażuje się w przedsiębiorczość* (Griffin, 2017). Przedsiębiorcza osoba potrafi zaspokoić potrzeby swoje i innych (Surma, Szopiński, 2017). Człowiek przedsiębiorczy pełni różne funkcje w społeczeństwie: jedni podejmują ryzyko związane z prowadzeniem własnej firmy, inni z kolei szukają zatrudnienia w różnych przedsiębiorstwach (Belka, 2002).

Przedsiębiorstwo to jeden z trzech podstawowych, oprócz gospodarstwa domowego i państwa, podmiotów w gospodarce rynkowej, wyodrębniony pod



względem ekonomicznym, techniczno-produkcyjnym, organizacyjnym i prawnym. Pojęcie przedsiębiorstwa w obrębie ekonomii definiowane jest w różnicowany sposób (Engelhardt, 2009), np. jako:

- wyodrębniona pod względem ekonomicznym jednostka prowadząca działalność: produkcyjną, handlową lub usługową (Milewski, 1999),
- organizacja pod jednym zarządem, wyodrębniona ekonomicznie i prawnie, której celem jest działalność gospodarcza, przynosząca zyski poprzez sprzedaż produktów i usług (Marciniak, 2013),
- jednostka (podmiot) prowadząca działalność gospodarczą, dążąca do zaspokojenia potrzeb innych podmiotów życia społecznego (osób i/lub instytucji) poprzez wytwarzanie produktów i/lub świadczenie usług, przy czym działalność ta jest motywowana chęcią uzyskania korzyści majątkowych i prowadzona samodzielnie na ryzyko właściciela (Sudoł, 2006),
- zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej (Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r., 1964),
- podstawowa samodzielna jednostka gospodarcza, prowadząca działalność produkcyjną, usługową lub handlową, na własny rachunek, wyodrębniona pod względem ekonomicznym, prawnym lub organizacyjnym, która dysponuje określonymi zasobami czynników produkcji i ma na celu przede wszystkim ich efektywne zagospodarowanie pod kątem osiągnięcia korzystnego wyniku finansowego i zaspokojenia potrzeb rynku, tj. indywidualnych konsumentów i przedsiębiorców (Żurek, 2007).

Według definicji prezentowanej w *Encyklopedii popularnej PWN* przedsiębiorczość to *umiejętność doboru i zaangażowania w działalności gospodarczej, prowadzonej w warunkach niepewności, czynników wytwórczych w sposób zapewniający zysk jednemu przedsiębiorcy lub grupie przedsiębiorczych osób [...]. Ekonomiczne funkcje przedsiębiorczości sprowadzają się do kreowania nowego lub rozwoju istniejącego przedsięwzięcia w procesie obejmującym ocenę szans jego wdrożenia, ocenę możliwości osiągnięcia sukcesu oraz oszacowania* (*Encyklopedia popularna PWN*, 1980). Przedsiębiorczość można również zdefiniować jako *proces planowania, organizowania, prowadzenia działalności gospodarczej i podejmowania związanego z nim ryzyka* (Griffin, 2017). Można też przedsiębiorczość ujmować zarówno przedmiotowo, jak i podmiotowo. Przez ujęcie przedmiotowe rozumie się przejaw aktywności w sferze gospodarczej, w ramach prowadzenia własnego biznesu, nie uwzględniając jego złożoności organizacyjnej. Patrząc przez pryzmat ujęcia podmiotowego, rozumie się zespół cech osobowości jednostki, posiadającej zdolność zaspokojenia potrzeb swoich oraz cudzych (spełnienie potrzeb odbiorców poprzez oferowanie produktów/usług) (Griffin, 2017).

Reasumując, przedsiębiorczość jest sposobem myślenia i działania osoby przedsiębiorczej, rodzajem zachowania menedżerskiego i szczególnym rodza-

jem działalności, polegającym na podejmowaniu działalności gospodarczej i jej efektywnym prowadzeniu w warunkach ryzyka i konkurencji (Bratnicki, Strużyna, 2001). Jest procesem psychologiczno-kulturowym, determinowanym uwarunkowaniami ekonomicznymi, technicznymi, kulturowymi, społecznymi, ekologicznymi, prawnymi w ich historycznym rozwoju (Lichniak, 2011). Obserwując rynki zachodnie, zwykle gdy gospodarka zwalnia, gorączka przedsiębiorczości wchodzi na wyższy poziom. Wraz z kryzysem gospodarczym wzrasta przedsiębiorczość na rynku (Kiyosaki, 2011). Konkludując, można zdefiniować przedsiębiorstwo jako organ wyodrębniony w celu wykonywania racjonalnych zadań przez przedsiębiorcę – osobę lub grupę osób, która posiada kompetencje przedsiębiorcze, a jego działanie na rynku podlega określonym normom.

### **1.2. Sektor MŚP i jego znaczenie dla gospodarki**

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) odgrywają istotną rolę zarówno w rozwiniętych, jak i dopiero rozwijających się gospodarkach (Jorge Moreno de, Castillo, Zuani Masere de, 2010; Halabi, Dyt, Barrett, 2010). W XXI wieku sektor MŚP został uznany za podstawowy dla rozwoju wszystkich współczesnych gospodarek. Znacząco przyczynia się on do wzrostu zatrudnienia, dochodów i eksportu każdej gospodarki narodowej. MŚP postrzegane są jako bezwzględny stymulator i źródło innowacji (Audretsch, Thurik, 2000; Jamali, Zanhour, Keshishian, 2009; Berger, Udell, 1998; Eyre, Smallman, 1998). Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa uzupełniają rynek w zakresie produkcji, świadczenia usług, wspierają lokalną gospodarkę, przeciwdziałają sytuacji monopolu na rynku, w konsekwencji zabezpieczając interesy konsumentów (Krawczyk, 2012). Badania nad wpływem małych i średnich przedsiębiorstw na wzrost gospodarczy (Gavinelli, 2016) wskazują, że rozwój tych podmiotów jest głównym stymulatorem wzrostu gospodarczego i konkurencyjności krajów (Szabó, Petrosyan, 2007). Uznanie ważnej roli, odgrywanej przez małe firmy w krajach rozwiniętych przemysłowo, gdzie udział małych przedsiębiorstw w zagregowanym PKB jest na dość wysokim poziomie, a ich pracownicy tworzą tak zwaną klasę średnią, jest jednym z czynników stabilności i jednocześnie wskaźnikiem skuteczności gospodarczej danego kraju (Komkov, Kulakin, Mamontova, 2011). Efektywność sektora małych i średnich przedsiębiorstw Polski jest cały czas niższa w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej, lecz jego znaczenie zarówno na rynku pracy, jak również pod względem udziału w sprzedaży oraz wartości dodanej ciągle rośnie (Gołębiowski, 2014).

Jednak znaczenie MŚP, zwłaszcza w odniesieniu do tworzenia miejsc pracy, postępu technologicznego (Kotey, Meredith, 1997) i generowania dochodów,

zależy od wyników każdego przedsiębiorstwa (Wijewardena, Nanayakkara, De Zoysa, 2008). Przedsiębiorstwa z sektora MŚP stanowią źródło dochodów dla budżetu państwa, budżetu gmin, odgrywają ogromną rolę w tworzeniu produktu krajowego brutto (Skowronek-Mielczarek, 2013), przez co uznawane są za motor wzrostu gospodarczego każdego państwa (Gierańczyk, 2006). Małe przedsiębiorstwa stanowią największą część krajowej produkcji przemysłowej (Piasecki, 1999), a poprzez optymalizację alokacji zasobów oraz innowacyjność tworzą nowe miejsca pracy (Maksimczuk, Wiszniewska, Świerczewska-Gąsiorowska, 2016). Przedsiębiorstwa zaliczane do MŚP w momentach wysokiego bezrobocia działają jak bufor stymulujący gospodarkę. Dodatkowo elastyczność i gotowość do zmian asortymentowych oraz modyfikacji świadczonych usług przez tego typu przedsiębiorstwa mają pozytywny wpływ na gospodarczą integrację. Funkcjonowanie przedsiębiorstw typu MŚP jest odzwierciedleniem przedsiębiorczości, zdrowej konkurencji, daje możliwość realizowania własnych aspiracji. Samo działanie małych przedsiębiorstw przynosi więc wiele pozytywnych skutków w skali regionu i kraju, jako że przyczynia się do dynamicznych zmian w strukturze gospodarczej państwa (Szczepaniak, 2009), umacnia własność prywatną środków produkcji, wykorzystuje pojawiające się możliwości w dziedzinie dekoncentracji i demonopolizacji rynków (Strużycki, 2002).

W wyniku rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw pozycja Polski w systemie międzynarodowego rynku jest coraz większa (Piasecki, 1998). Małe i średnie przedsiębiorstwa pełnią dużą rolę w rozwoju przedsiębiorczości, rozbudowie nowych potrzeb i dziedzin, a także w rozwoju sposobów działania, co sprawia, że organizacje z tego sektora są przedmiotem zainteresowania polityki kraju (Piasecki, 1999).

Na podstawie literatury przedmiotu i praktyki gospodarczej można stwierdzić, że wkład instytucji otoczenia biznesu, w tym parków technologicznych, w rozwój gospodarczy jest w Polsce coraz ważniejszy. Świadomość przedsiębiorcy co do istoty i zakresu aktywności tych instytucji rośnie z roku na rok (Dominiak, 2013). Polska to kraj, który dopiero niedawno rozpoczął tworzenie instytucji o takiej sferze działalności. Brak doświadczenia i procesów ewolucyjnych sprawia trudności w rozwoju takich przedsięwzięć, ale jednocześnie wymusza na przedsiębiorcach działania niezbędne do dostosowania się do szybko zmieniającej się rzeczywistości. Co pociąga za sobą pewne niebezpieczeństwa, jednak jest gospodarczo konieczne (Drab-Kurowska, Sokół, 2010).

Znaczenie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wobec gospodarki można również przedstawić w aspekcie teoretycznym, który wskazuje na efekty ekonomiczne funkcjonowania tych podmiotów gospodarczych. Przewaga ilościowa przedsiębiorstw sektora MŚP ma wpływ na gospodarkę poprzez szereg funkcji realizowanych przez te podmioty. Funkcje te dotyczą zarówno sfery gospodarczej, jak i społecznej. Pozytywny wpływ małych i średnich przedsiębiorstw przy-

czynia się do wielu korzystnych efektów, tak w skali regionu, jak i kraju (Miśko, 2017; Piecuch, 2010):

- wpływa na dynamiczne zmiany w strukturze gospodarczej kraju,
- wzmacnia prywatną własność środków produkcji,
- wykorzystuje możliwości płynące z dekoncentracji i demonopolizacji rynku,
- wchłania wolne zasoby siły roboczej powstające na skutek zmian zachodzących w dużych jednostkach państwowych,
- kreuje nowe podmioty gospodarcze istniejące na zasadzie kooperacji, podwykonawstwa lub outsourcingu.

Można wskazać, że na zwiększenie rangi małych przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej wpływ miały przede wszystkim (Czechowski, 2007):

- znaczący postęp technologii informacyjnych,
- rozbudowa sektora usług,
- zoptymalizowanie kosztów działalności,
- wzrost cen energii i spadek światowego popytu,
- modyfikacja technik wytwarzania,
- spadek międzynarodowej konkurencyjności wielkich przedsiębiorstw spowodowany głównie wzrostem ryzyka działalności i rosnącą konkurencyjnością zagraniczną oraz dużymi wahaniami kursów walut,
- wyższość sektora małych i średnich przedsiębiorstw nad dużymi korporacjami w zakresie elastyczności działania oraz szybkości reakcji na zmiany otoczenia rynkowego.

Podstawowe efekty ekonomiczne i pozaekonomiczne, które są skutkiem realizowania funkcji pełnionych przez małe i średnie przedsiębiorstwa w poszczególnych sferach gospodarczych, zostały przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1. Efekty i działania małych i średnich przedsiębiorstw w poszczególnych sferach gospodarczych**

Efekty	Funkcje pełnione przez małe i średnie przedsiębiorstwa
Ekologiczne	Mniejsza szkodliwość oddziaływania na środowisko. Im większe przedsiębiorstwo, tym większy jest jego negatywny wpływ na środowisko. Przedsiębiorstwa sektora MŚP przeważnie charakteryzują się małą produkcją, tym samym wytwarzają mniej odpadów w porównaniu do dużych przedsiębiorstw. Są w stanie również precyzyjniej zaplanować zapotrzebowanie na dane zasoby, które są potrzebne, aby zaspokoić potrzeby określonej grupy klientów. Odpowiednie planowanie dotyczące niezbędnych zasobów pozwala zaoszczędzić zużycie materiałów, surowców oraz energii, które są potrzebne do wytworzenia produktu.
Makroekonomiczne	Istotny wpływ na wzrost gospodarczy, znaczący udział w tworzeniu PKB, źródło dochodów budżetowych państw i regionów, wpływ na poziom eksportu i importu.

Kapitałowe	<p>Uruchamianie własnych środków i nieczynnych rezerw kapitałowych, zwiększenie tempa przepływu kapitałów.</p> <p>Kapitały, które są angażowane do gospodarki przez małe i średnie przedsiębiorstwa, sprzyjają rozwojowi całej gospodarki poprzez zaangażowanie ich w przedsięwzięcia produkcyjne. Wielkość kapitału przedsiębiorstwa w obrocie może być powiększana dzięki oszczędnościom prywatnym zarówno samego właściciela, jak i jego krewnych. Umożliwia to podtrzymanie początkowych faz rozwoju przedsiębiorstwa oraz zwiększa szanse na jego powodzenie.</p>
Polityczno-prawne	<p>Wpływ na zmiany uregulowań prawnych sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości, zaangażowanie właścicieli na rzecz ochrony własności prywatnej.</p>
Technologiczne	<p>Wysoka efektywność działalności badawczo-rozwojowej (B+R), szybkie i skuteczne wdrażanie innowacji rynkowej.</p> <p>Podkreśla się istotną rolę małych i średnich przedsiębiorstw w procesie kreowania nowości w zakresie innowacyjności związanej z produktem, organizacją czy procesami zachodzącymi w organizacji. Małe i średnie przedsiębiorstwa muszą podążać za zmianami w otoczeniu, aby sprostać konkurencji. Często te podmioty gospodarcze są naśladowcami działań dużych przedsiębiorstw, w związku z ich ograniczonymi możliwościami innowacyjnymi. Jest to jeden z warunków przetrwania w starciu z dużymi podmiotami gospodarczymi, a ponadto taka postawa w dużym stopniu umożliwia wejście na rynek.</p>
Produkcyjne	<p>Aktywne wprowadzanie na rynek nowych produktów, nakłady inwestycyjne na nowe produkty.</p> <p>Małe podmioty gospodarcze potrzebują mniej kapitału. Mogą one najszybciej reagować zarówno na nowe potrzeby, jak i preferencje potencjalnych klientów. Małe przedsiębiorstwa kreują nową wartość dla potencjalnych nabywców. Taki sposób działania jest obciążony dużym ryzykiem, ponieważ przedsiębiorcy muszą poświęcić określony czas i pracę na realizację danego zlecenia, które nie w każdym przypadku może okazać się trafne. Przedsiębiorcy, którzy mają małą firmę, kierują swoje produkty do konkretnej grupy nabywców. Funkcjonują w określonym obszarze rynkowym, gdzie ich działalności nie zagrażają większe przedsiębiorstwa, które nie mają tak zindywidualizowanej oferty.</p>
Prospołeczne	<p>Wskazywanie szans i możliwości samozatrudnienia oraz okazji do osiągnięcia sukcesu, jako przedsiębiorca, kreowanie postawy przedsiębiorczej w społeczeństwie.</p>
Regionalnej decentralizacji	<p>Zmniejszenie dysproporcji w rozwoju regionów, zmniejszenie wymagań wobec lokalizacji, rozwijanie rynków, które znajdują się poza sferą zainteresowania dużych firm.</p> <p>Małe i średnie przedsiębiorstwa wspierają w zakresie lokalnej gospodarki te regiony, na których jest ona mniej rozwinięta. Jest to ważny element poprawy jakości życia danej społeczności. Służy lokalnym mieszkańcom do budowania ich potencjału rozwojowego.</p>
Transformacyjne	<p>Wywoływanie zmian w strukturze przemysłu krajowego, zmniejszanie pojawiających się nadwyżek siły roboczej, duży udział w rozbudowanie infrastruktury gospodarczej.</p>

Zatrudnienia	<p>Duży udział w powstawaniu nowych i trwałych miejsc pracy, udział w szkoleniu i kształceniu zawodowym, stosunkowo niski koszt tworzenia nowych stanowisk pracy.</p> <p>Małe i średnie przedsiębiorstwa tworzą stałe miejsca pracy, ponieważ przedsiębiorcy z tego sektora rzadko zmieniają lokalizację swojego podmiotu gospodarczego. Duże przedsiębiorstwa stosunkowo często decydują się na zmianę siedziby swojego przedsiębiorstwa, np. ze względu na możliwość pozyskania w danym miejscu tańszej siły roboczej czy ze względu na możliwość zwolnienia z podatków przez prowadzenie działalności w specjalnej strefie ekonomicznej. Koszty utworzenia nowych miejsc pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach są mniejsze niż w dużych organizacjach. Liczba nowych miejsc pracy w małych podmiotach gospodarczych wykazuje jednoznaczny związek ze wzrostem sprzedaży danej usługi czy danego produktu.</p>
--------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Dallago, 2000; Kamińska, 2011; Lechowicz, Matejun, 2012; Matejun, 2011; Matejun, 2015; Piasecki, 1998; Skowronek-Mielczarek, 2016).

Pozyskanie kapitału przez przedsiębiorstwa nie jest łatwe. Organizacje próbują skumulować własny kapitał lub pozyskać fundusze z innych źródeł. Przedsiębiorstwa sektora MŚP mogą jednak liczyć na różne formy wsparcia ich funkcjonowania, a w szczególności rozwoju, ponieważ *władze państwowe wielu krajów tworzą regulacje prawne i prowadzą politykę wspierania rozwoju przedsiębiorczości, zwłaszcza w odniesieniu do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, np. tworzą fundusze pomocowe, udzielają gwarancji i poręczeń kredytowych (Encyklopedia popularna PWN, 2004).*

Wytłumaczeniem relatywnie dobrej kondycji finansowej sektora MŚP w Polsce i na świecie może być zdolność do nawiązywania bliskich relacji z klientami oraz innymi podmiotami z otoczenia gospodarczego, co nie oznacza jednak, że niektóre przedsiębiorstwa sektora tego typu nie upadają, ani nie borykają się z kłopotami płynności (Czubała, Szczepanec, Jurkiewicz, 2012). Większa przeżywalność nowo powstałych przedsiębiorstw związana jest z podmiotami tworzącymi całkowicie nowe czynniki produkcji i miejsca pracy, które prowadzone są przez osoby fizyczne oraz w których nie ma zatrudnionych pracowników najemnych (Zawadzka, Kurdyś-Kujawska, Sompolska-Rzechuła, 2017).

W Polsce działa aktywnie ponad 1,91 mln przedsiębiorstw niefinansowych. Sektor MŚP stanowi większość tych przedsiębiorstw – 99,8%. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą stanowią 90% wszystkich przedsiębiorców z sektora MŚP. Natomiast 10% stanowią osoby prawne (Ministerstwo Gospodarki, Departament Przedsiębiorczości, 2017).

Polskie przedsiębiorstwa mogą uzyskać pomoc z wielu źródeł i w różnej postaci (tabela 2). Istnieje wiele organizacji, których celem jest pomaganie przedsiębiorstwom w ich rozwoju. Do ich zadań należy badanie potrzeb przedsiębiorstw sektora MŚP, a przede wszystkim udzielanie odpowiedniego wspar-

cia. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest państwową osobą prawną, której zadaniem jest zarządzanie funduszami z UE oraz budżetu państwa dla wspierania przedsiębiorczości w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem organizacji typu MŚP. Na założenie działalności gospodarczej można również uzyskać pomoc z Powiatowego Urzędu Pracy, co ma na celu zmniejszenie bezrobocia w powiecie. Przedsiębiorca może dzięki temu za pośrednictwem takiego urzędu zatrudnić pracownika lub stażystę i przez ustalony czas nie ponosić kosztów związanych z jego wynagrodzeniem. Źródłem finansowania wynagrodzeń jest fundusz urzędu. Istniejące już przedsiębiorstwa także mogą liczyć na wsparcie ze strony Powiatowych Urzędów Pracy zarówno w zakresie pozyskania pracowników, np. w ramach staży, dofinansowania do ich szkoleń, jak i usług doradczych, mających na celu wsparcie funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstw. W świetle obowiązującego prawa przedsiębiorcy rozpoczynający działalność gospodarczą mogą też skorzystać z obniżonych stawek ZUS przez określony okres preferencyjny – tzw. mały ZUS.

**Tabela 2. Wsparcie dla przedsiębiorstw z sektora MŚP**

<b>Finansowanie</b>				
Dotacje	Preferencyjne pożyczki	Poręczenia kredytowe	Poręczenia dla prywatnych funduszy venture capital i publicznych venture capital	Rynek pozagiełdowy dla MŚP lub dla MŚP w sektorach technologicznie zaawansowanych
<b>Informacja, doradztwo, edukacja</b>				
Powszechne źródła informacji (materiały informacyjne, punkty kompleksowej obsługi)		Źródła szybkiego dostępu do informacji (internetowe bazy danych)	Bezpłatne lub częściowo odpłatne doradztwo i szkolenia	Programy edukacyjne przekazujące wiedzę o tworzeniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz kształtujące postawy przedsiębiorcze
<b>Zatrudnienie</b>				
Redukcje w świadczeniach na ubezpieczenia społeczne (powszechne lub pod warunkiem zatrudnienia bezrobotnych, osób młodych)		Dotowanie wynagrodzeń (na określony czas dla MŚP w przypadku zatrudnienia bezrobotnych)		Zwolnienia i redukcje podatków (dla MŚP zatrudniających dodatkowy personel)

<b>Nowe technologie</b>					
Publiczne centra badań i rozwoju oferujące usługi po cenach niższych niż rynkowe	Fundusze wspierania tworzenia sieci i kooperacji przemysłowej zarządzane przez centra badawcze i uniwersytety	Dotacje na nowe produkty, technologie i infrastrukturę materialną	Dotowanie stanowisk pracy dla pracowników B+R	Gwarancje dla dostawców funduszy venture capital	Zwolnienia i redukcje podatków z tytułu inwestycji w innowacje oraz przedsięwzięcia B+R
<b>Internacjonalizacja</b>					
Informacja (na temat rynków zagranicznych, spedycji itd.)	Dotacje (na projekty związane z eksportem, na analizy wykonalności itd.)	Dotowanie wynagrodzeń (dla personelu zajmującego się obsługą eksportu)	Szkolenia	Gwarancje eksportowe dla zagranicznego nabywcy	Preferencyjne pożyczki

Źródło: (Miśko, 2017).

Warto zaznaczyć, że przedsiębiorstwa muszą uważać na pseudoinstytucje, od których chcą uzyskać pomoc, ponieważ coraz częściej na rynku pojawiają się organizacje (niekoniecznie legalne) wyłudzające środki pieniężne w zamian za rzekomą pomoc przy pozyskaniu zasobów finansowych (Polyakov, 1971).

Reasumując, ważna rola sektora MŚP w gospodarkach państw jest niepodważalna. W Polsce przedsiębiorstwa te zasługują na szczególną uwagę ze względu na swój udział w całej strukturze rodzimej gospodarki, przez co są gwarantem jej skutecznego rozwoju.

### 1.3. Kryteria klasyfikacji małych podmiotów gospodarczych

W związku z ogromną na rynku polskim przewagą przedsiębiorstw mikro, małych i średnich nad dużymi ważne jest ich prawidłowe zdefiniowanie. Ponieważ w literaturze i prawodawstwie na świecie wciąż nie ma jednej uniwersalnej klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw (Łuczak, 1995), to – ze względu na brak sprecyzowanych i jasno określonych kryteriów – najwięcej kontrowersji budzi podział przedsiębiorstw na małe i średnie. W większości definicji kategoria ta ma charakter subiektywny, zależny od wewnętrznej struktury gospodarki danego państwa (Szplit, 1992). Faktem jest, iż podmioty gospodarcze można



rozróżnić na podstawie wielu kryteriów. Spójne i jednolite zdefiniowanie małej i średniej przedsiębiorczości jest trudne, ale przyjęcie odpowiedniego kryterium ma wpływ na praktykę gospodarczą, gdyż pozwala na podejmowanie efektywnych działań w zakresie wspierania, rozwoju i ochrony tych podmiotów (Świeszczak, 2016). Choć stosowane w praktyce ilościowe miary klasyfikacji na ogół pozwalają w dostatecznym stopniu wyodrębnić z ogółu podmiotów gospodarczych większość przedsiębiorstw właściwych klasie małej i średniej, to jednak pozostaje określony margines takich organizacji, które wskutek wad kryteriów ilościowych lub ich wartości progowych mogą znaleźć się poza kategorią małego przedsiębiorstwa (Oliński, 2016).

W krajach Unii Europejskiej zasady kwalifikacji przedsiębiorstw należących do sektora MŚP są jednakowe dla wszystkich państw wspólnoty. Jednym z głównych kryteriów podziału przedsiębiorstw jest ich wielkość. Stosując tę miarę można wyróżnić następujące rodzaje przedsiębiorstw: mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. Przy określaniu podziału na poszczególne grupy sektora MŚP brane są łącznie 3 kryteria: liczba pracowników, suma bilansowa i suma obrotów, jakie deklaruje przedsiębiorstwo w rocznym sprawozdaniu finansowym. Od stycznia 2005 r. w krajach członkowskich Unii Europejskiej weszła w życie klasyfikacja przedsiębiorstw oparta na Rekomendacji Komisji Europejskiej (2003/361/EC), której artykuł 2 definiuje właśnie sektor MŚP. *Na kategorię przedsiębiorstw mikro, małych i średnich (MŚP) składają się przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 osób i których obroty roczne nie przekraczają 50 mln EUR, i/lub których roczna suma bilansowa nie przekracza 43 mln EUR* (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L124, 2003a) (tabela 3).

**Tabela 3. Kryteria ilościowe klasyfikowania przedsiębiorstw**

Przedsiębiorstwo	Liczba zatrudnionych	Obrót roczny netto (euro)	Suma aktywów (euro)
Mikro	< 10	<= 2 mln	<= 2 mln
Małe	10–49	<= 10 mln	<= 10 mln
Średnie	50–249	<= 50 mln	<= 43 mln
Duże	> 249	> 50 mln	> 43 mln

Źródło: (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L124, 2003a; Komisja Europejska, 2006).

Przedsiębiorstwo zostanie zakwalifikowane jako należące do sektora MŚP, gdy zatrudnia mniej niż 250 pracowników, jego całkowity obrót nie przekracza 50 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przewyższa kwoty 43 mln euro. Najważniejszym kryterium kwalifikacji przedsiębiorstw jest wielkość zatrudnienia (pozostałe są kryteriami alternatywnymi) (Dziennik Urzędowy Unii Europej-

skiej L124, 2003a). Jeżeli przedsiębiorstwo zatrudnia więcej niż 250 pracowników, to bez względu na pozostałe reguły nie będzie zakwalifikowane do sektora MŚP. W sektorze MŚP można wyróżnić trzy klasy przedsiębiorstw (Komisja Europejska, 2006; Kołtuniak, 2014):

- Mikroprzedsiębiorstwa:
  - zatrudniają mniej niż 10 pracowników oraz
  - roczny obrót nie przekracza 2 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 mln euro;
- Małe przedsiębiorstwa:
  - zatrudniają mniej niż 50 pracowników oraz
  - roczny obrót nie przekracza 10 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln euro rocznie;
- Średnie przedsiębiorstwa:
  - zatrudniają mniej niż 250 pracowników oraz
  - roczny obrót nie przekracza 50 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 mln euro;
- Duże przedsiębiorstwa:
  - zatrudniają 250 i więcej pracowników oraz
  - roczny obrót przekracza 50 mln euro lub całkowity bilans roczny przekracza 43 mln euro.

Uznanie przedsiębiorstwa za małe lub średnie musi spełnić jeszcze jedno kryterium, mianowicie kryterium niezależności. Niezależność firmy oznacza, że 25% kapitału lub prawa głosu jest w ręku jednego przedsiębiorstwa lub też należy do kilku przedsiębiorstw niekwalifikujących się jako małe i średnie organizacje (Ślusarczyk, 2011).

Zalecenie komisji Wspólnoty Unii Europejskiej (WUE) w dalszej części dokumentu wskazuje, że przy określaniu wielkości danego przedsiębiorstwa zgodnie z artykułem 3 – *Rodzaje przedsiębiorstw brane pod uwagę przy określaniu liczby zatrudnionych osób i kwot finansowych* – należy uwzględnić związki przedsiębiorstwa z innymi przedsiębiorstwami. Zgodnie z zapisem tego aktu prawnego wyróżnia się przedsiębiorstwa niezależne, partnerskie i związane (tabela 4).

**Tabela 4. Powiązania organizacyjne i własnościowe przedsiębiorstw**

Rodzaj powiązania organizacyjnego i własnościowego	Udział i głos przedsiębiorstwa w innych spółkach	Udział lub głos innych spółek w przedsiębiorstwie
Spółki niezależne	< 25%	
Spółki partnerskie	25–50%	
Spółki związane	> 50%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Skowronek-Mielczarek, 2016).

Przedsiębiorstwo niezależne to przedsiębiorstwo, które nie jest zaklasyfikowane jako przedsiębiorstwo partnerskie w rozumieniu ust. 2 [...] lub ust. 3 (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L124, 2003a).

Przedsiębiorstwa partnerskie to wszystkie przedsiębiorstwa, które nie są sklasyfikowane jako przedsiębiorstwa powiązane w rozumieniu ust. 3 i między którymi zachodzi następujący stosunek: przedsiębiorstwo (przedsiębiorstwo rynku dystrybucji) posiada, samodzielnie lub łącznie z jednym lub więcej powiązanymi przedsiębiorstwami w rozumieniu ust. 3, 25% lub więcej kapitału lub praw głosu w innym przedsiębiorstwie (przedsiębiorstwo rynku produkcji i dostaw). Jednakże przedsiębiorstwo może zostać uznane za niezależne a zatem niemające żadnych przedsiębiorstw partnerskich, nawet jeżeli ten 25% próg jest osiągnięty lub przekroczony przez następujących inwestorów, pod warunkiem, że inwestorzy ci nie są powiązani w rozumieniu ust. 3, ani indywidualnie, ani łącznie z przedsiębiorstwem, o którym mowa:

- (a) publiczne korporacje inwestycyjne, firmy venture capital, osoby indywidualne lub grupy osób indywidualnych prowadzących regularną działalność w zakresie inwestycji venture capital, które inwestują kapitał udziałowy w firmy nienotowane na giełdzie („anioły biznesu”), pod warunkiem, że łączna wysokość inwestycji tych aniołów w to samo przedsiębiorstwo wynosi mniej niż 1,25 mln euro;
- (b) uniwersytety lub ośrodki badawcze typu non profit;
- (c) inwestorzy instytucjonalni, w tym fundusze rozwoju regionalnego;
- (d) autonomiczne władze lokalne o budżecie rocznym poniżej 10 mln euro i obejmujące zakresem swojego działania mniej niż 5000 mieszkańców (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L124, 2003a).

Przedsiębiorstwa związane to przedsiębiorstwa, które mają którekolwiek z następujących relacji ze sobą nawzajem (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L124, 2003b):

- (a) przedsiębiorstwo ma większość praw głosu akcjonariuszy lub wspólników w innym przedsiębiorstwie;
- (b) przedsiębiorstwo ma prawo powoływać lub odwoływać większość członków organu administracyjnego, zarządzającego lub nadzorczego innego przedsiębiorstwa;
- (c) przedsiębiorstwo ma prawo wywierać dominujący wpływ na inne przedsiębiorstwo na mocy umowy zawartej z tym przedsiębiorstwem albo postanowień w akcie założycielskim lub umowie spółki;
- (d) przedsiębiorstwo, które jest akcjonariuszem lub wspólnikiem innego przedsiębiorstwa, kontroluje samodzielnie, na mocy umowy z innymi akcjonariuszami lub wspólnikami tego przedsiębiorstwa, większość praw głosu akcjonariuszy lub wspólników w tym przedsiębiorstwie.

Przyjmuje się domniemanie niewystępowania dominującego wpływu, jeżeli inwestorzy nie angażują się bezpośrednio ani pośrednio w zarządzanie danym przedsiębiorstwem, bez uszczerbku dla ich praw jako udziałowców.

W literaturze przedmiotu analizy kryteriów kwalifikacyjnych MŚP mają rozbudowany podział ilościowy i jakościowy. Zaliczenie danego podmiotu gospodarczego do grupy małych i średnich przedsiębiorstw opiera się na różnych kryteriach jakościowych i ilościowych. Pierwsze z nich odwołują się do cech niemierzalnych lub takich, które są trudne do zmierzenia (tabela 5). Do drugiej grupy – kryteriów ilościowych – zalicza się takie elementy, jak: wielkość zatrudnienia, wartość posiadanych aktywów, wartość przychodów z całokształtu działalności lub wartość przychodów z działalności podstawowej i operacyjnej. Dane, jakie są uwzględniane w klasyfikacji, pochodzą z ostatnich zatwierdzonych sprawozdań rocznych. Obliczając obrót, nie bierze się pod uwagę podatku VAT oraz innych podatków pośrednich. Z kolei liczba zatrudnionych odnosi się do osób pracujących na pełen etat, w trakcie całego roku obrachunkowego (do liczby osób zatrudnionych wlicza się również właściciele). Nie uwzględnia się natomiast osób będących na urloпах macierzyńskich, wychowawczych, praktykantów, studentów oraz osób odbywających praktykę zawodową (Skowronek-Mielczarek, 2013).

**Tabela 5. Kryterium kwalifikacji a cecha przedsiębiorstwa**

Kryterium	Cechy
Ilościowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wielkość zatrudnienia,</li> <li>• wartość osiągniętych przychodów,</li> <li>• wartość posiadanych aktywów.</li> </ul>
Jakościowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomiczna i prawna samodzielność właściciela przedsiębiorstwa – przedsiębiorca sam podejmuje decyzje i ponosi z nimi związane ryzyko,</li> <li>• przedsiębiorstwa powstają głównie z środków własnych,</li> <li>• finansowanie rozwoju odbywa się przede wszystkim z wypracowanego zysku,</li> <li>• struktura organizacyjna jest niesformalizowana, to przede wszystkim przedsiębiorca podejmuje decyzje.</li> <li>• kontakty pracownik-właściciel są bezpośrednie,</li> <li>• funkcjonowanie – jako przedsiębiorstwa rodzinne (osoby fizyczne) lub spółki osobowe (nieposiadające osobowości prawnej).</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Konstanty, 2012; Skowronek-Mielczarek, 2013).

W rozporządzeniach Unii Europejskiej omawiane są trzy definicje kategorii ilościowej przedsiębiorstw w zależności od celu. W przypadku rachunkowości sprawozdawczej brana jest pod uwagę suma bilansowa oraz wartość osiągniętych przychodów. Natomiast do celów przyznania środków pomocowych istotna jest praktyka funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Na tej pod-

stawie klasyfikowane są podmioty, którym mogą zostać przydzielone środki. Procesy, jakie zachodzą wśród przedsiębiorstw, tj. substytucja pracy, kapitału oraz stosowanie nowych rozwiązań technologicznych, w przyszłości mogą spowodować, że kryterium zatrudnienia będzie uznane za podstawowe dla wyodrębnienia MŚP (Kokocińska, 2012).

Do celów statystycznych małe i średnie przedsiębiorstwa definiuje się jako (Woźniak, 2006):

- samozatrudnienie, czyli przedsiębiorstwa, w których nie są zatrudnieni pracownicy, tylko pracuje sam właściciel,
- mikroprzedsiębiorstwa, w których liczba pracowników mieści się przedziale od 1 do 9 zatrudnionych,
- małe przedsiębiorstwa, w których zatrudnia się od 10 do 49 pracowników,
- średnie przedsiębiorstwa, w których liczba zatrudnionych pracowników waha się od 50 do 249.

Kolejną cechą wyróżniającą małych przedsiębiorców jest ich zróżnicowanie pod względem sprawozdawczości podatkowej, z podziałem na grupy podatników, do których można ich zaliczyć (Skowronek-Mielczarek, 2016):

- przedsiębiorstwa, które są opodatkowane na podstawie karty podatkowej,
- przedsiębiorstwa, które są opodatkowane na podstawie ryczału kwotowego, gdzie wielkość podatku dochodowego zależy od rodzaju i miejsca prowadzenia działalności; podmioty gospodarcze, które są opodatkowane na podstawie powyższych zasad, to w większości mikro i małe przedsiębiorstwa,
- przedsiębiorstwa prowadzące księgę przychodów i rozchodów, do których można w przeważającym stopniu zaliczyć osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą,
- przedsiębiorstwa, które sporządzają pełną ewidencję księgową, głównie osoby prawne; te przedsiębiorstwa zaliczają się do grupy małych, średnich i dużych przedsiębiorstw.

Opisując małe przedsiębiorstwa według kryteriów jakościowych, trudno wskazać określoną grupę cech, które będą je wyróżniać. Analizując literaturę przedmiotu, można jednak określić atrybuty, które są najczęściej powtarzalne. W tym podejściu znaczenie ma samodzielność właściciela podczas podejmowania decyzji ekonomicznych i prawnych. Przedsiębiorca może realizować swoje postanowienia bez ingerencji osób trzecich. Cechą charakterystyczną dla małych przedsiębiorstw jest to, że działają one na zasadzie przedsiębiorstw rodzinnych oraz spółek, które w większości nie posiadają osobowości prawnej. Do cech jakościowych tego typu przedsiębiorstwa zalicza się również uproszczoną strukturę organizacyjną. Małe przedsiębiorstwa często posiadają strukturę niesformalizowaną, w której właściciel ma kluczowy wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Wiedza i władza jest skupiona w rękach właściciela. Informacje w przedsiębiorstwie są przekazywane w sposób bezpośredni, mało skomplikowany, co

pozwała na szybki transfer treści (Komisja Europejska, 2015) W związku z bliskimi powiązaniem przedsiębiorstwa z otoczeniem system przekazywania informacji jest również mało skomplikowany. To pozwala na szybką reakcję na zachodzące zmiany w otoczeniu. Kolejnym kryterium jakościowym jest sposób finansowania tych podmiotów gospodarczych. W głównej mierze przedsiębiorstwa te są tworzone poprzez wkład własny właścicieli lub pożyczki od znajomych i rodziny. Finansowanie bieżącej działalności przedsiębiorstwa i jej rozwoju opiera się na nadwyżkach, które są generowane w trakcie trwania działalności, i nie jest zazwyczaj związane z rynkiem kapitałowym. Taki sposób funkcjonowania przedsiębiorstw często wiąże się z wolnym tempem wzrostu małego podmiotu gospodarczego. W znacznej części małe przedsiębiorstwo jest głównym źródłem utrzymania właściciela i jego rodziny. Często członkowie rodziny są pracownikami przedsiębiorstwa. Do kolejnych cech jakościowych, jakimi charakteryzują się małe i średnie przedsiębiorstwa, zalicza się świadczenie i oferowanie usług, które mają spełniać spersonalizowane oczekiwania klientów. Są to zwykle przedsiębiorstwa, które posiadają mały udział w rynku. Mają najczęściej lokalny charakter rynku zbytu oraz są uzależnione od określonej liczby klientów i producentów (Kulig-Moska, 2013).

Ponieważ klasyfikacja przedsiębiorstw stwarza zarówno problemy teoretyczne, jak i praktyczne, dlatego – aby uniknąć kłopotów definicyjnych – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości uruchomiła w Internecie na stronie <https://kwalifikator.een.org.pl> odpowiednie narzędzie, które pozwala na bazie powyższych kryteriów z dużym prawdopodobieństwem prawidłowo określić status przedsiębiorstwa.

### 1.4. Specyfika zarządzania małym przedsiębiorstwem

Małe przedsiębiorstwo to: *podmiot prowadzący działalność gospodarczą bez względu na jego formę prawną. Zalicza się tu w szczególności osoby prowadzące działalność na własny rachunek oraz firmy rodzinne zajmujące się rzemiosłem lub inną działalnością, a także spółki lub konsorcja prowadzące regularną działalność gospodarczą* (Rozporządzenie Komisji (WE), 2004). Pochodną cechą charakterystyczną małych przedsiębiorstw, która determinuje ich potrzeby, jest (Gabryelczyk, 2009):

- niski poziom kapitałów własnych zmuszający te podmioty do poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania,
- niski poziom zysku brutto przypadający na jedno przedsiębiorstwo, co zmusza te podmioty do dużej dyscypliny kosztowej,
- duży udział obrotu gotówkowego,
- brak wysoko wykwalifikowanych kadr zarządzających finansami tych przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa małe zwykle prowadzą politykę odpowiedzialnego biznesu w celu harmonizacji efektywności ekonomicznej z troską o przestrzeganie zasad etycznych (Glinka, Kostera, 2016), co nie oznacza, że wśród nich nie ma „czarnych owiec”. Pierwszą zaporą chroniącą małe przedsiębiorstwa przed działaniem niekorzystnych podmiotów – „oszustów” – jest informacja pozyskana z biur informacji gospodarczej i polski system prawno-podatkowy.

Charakterystycznymi cechami małych przedsiębiorstw są: dynamika działania, elastyczność, szybkość podejmowania decyzji. Ich ocena sprawia wiele trudności, ponieważ występuje tu ogromna rotacja. Przedsiębiorstwa te cechuje wysoka umiejętność dostosowania się do bieżących potrzeb rynku. Celem tego typu przedsiębiorstw jest przede wszystkim zaspokojenie popytu lokalnego (Nowak, 2011).

Konkurencyjność małych organizacji jest większa na terenach o ograniczonym zasięgu geograficznym, w obrębie małej produkcji oraz takiej, której efektem są najczęściej produkty i usługi rzadkie, w zawodach typu pszczelarz, szewc, kaletnik, krawiec itp. Przedsiębiorstwa małe są niezależne finansowo, właściciel jest nieograniczony prawnie, a struktura w organizacji jest nieskomplikowana. Przedsiębiorstwa małe mogą być producentami produktów końcowych sprzedawanych na rynku. Mogą one przetrwać i rozwijać się w warunkach konkurencji z dużymi przedsiębiorstwami produkującymi podobne produkty. Wynika to z faktu, że mali przedsiębiorcy różnicują swoje produkty ze względu na naturę lub nabywanie, tym samym tworząc dla siebie rynki niszowe. Na przykład w wielu krajach rozwijających się duża liczba małych przedsiębiorstw, w szczególności mikro, specjalizuje się w wytwarzaniu wielu prostych przedmiotów, wykonywanych ręcznie, takich jak rękodzieło. Jest ono poza konkurencyjnym obszarem większych podmiotów, których produkty są podobne, ale nie cechują się unikatowością, gdyż wytwarzane są masowo. W takich okolicznościach małe przedsiębiorstwa mają większą szansę na przetrwanie, tym samym na wzrost i rozwój, a tak by się nie stało, gdyby próbowały konkurować z dużymi przedsiębiorstwami, np. przez naśladownictwo, gdyż prowadziłyby to do wytworzenia takich samych cech technologicznych produktów. Efektem końcowym takiej sytuacji byłaby utrata konkurencyjności produktów małych przedsiębiorstw związana z ich wyższą ceną rynkową, a ponadto większe przedsiębiorstwa stosujące nowoczesne technologie pokonałyby mniejsze, wykorzystując efekt masowej skali produkcyjnej (Tambunan, 2009).

Sposób finansowania małych przedsiębiorstw zazwyczaj opiera się na środkach własnych lub pochodzących z bliskiego otoczenia właściciela, tj. rodziny, przyjaciół. Potrzeby inwestycyjne najczęściej pokrywane są z wygenerowanego zysku, ponieważ uzyskanie kapitału obcego często jest utrudnione lub też niemożliwe (Munro, 2013). Niewiele instytucji bankowych w Polsce udziela kredytów inwestycyjnych na start i rozwój działalności bez zabezpieczenia majątkowego.

Podsumowując, w małych przedsiębiorstwach można wyróżnić następujące cechy ekonomiczne i organizacyjne, które charakteryzują ich funkcjonowanie na rynku (Ślusarczyk, 2011; Krawczyk, 2012):

- często wprowadzają nowe rozwiązania,
- są źródłem zdrowej konkurencji, szczególnie w dziedzinach, które mają na celu stworzenie nowych usprawnień w zatrudnieniu pracowników,
- przyczyniają się do dywersyfikacji rynku, dzięki czemu powodują wzrost produktywności gospodarki,
- zarządzają w sposób intuicyjny,
- działają odpowiedzialnie pod względem społecznym, czują się częścią lokalnej społeczności,
- blisko współpracują z klientami, dostawcami, pracownikami, kredytodawcami,
- wykazują ścisłe i osobiste relacje właściciela z miejscem pracy,
- są bardziej nastawione na szukanie niszy niż na ostrą walkę konkurencyjną,
- działają najczęściej na rynku lokalnym lub regionalnym.

Zarządzanie małym przedsiębiorstwem opiera się na określonym stylu, który odróżnia je od dużych organizacji (Poznańska, 2014; Poznańska, Schulte-Zurhausen, 1994), co uwidocznione jest w różnicach działania przedsiębiorcy w takich obszarach, jak: system zarządzania, organizacja przedsiębiorstwa, zbyt, produkcja, badania i rozwój, zapotrzebowanie i gospodarka materiałowa, finanse oraz kadry (tabela 6).

**Tabela 6. Różnice między przedsiębiorstwami w zależności od kryterium**

Kryteria	Przedsiębiorstwa	
	Małe	Duże
<b>Styl zarządzania</b>		
Funkcja kierownicza	Właściciel	Menedżerowie
Wiedza z zakresu kierowania przedsiębiorstwem	Niejednokrotnie niewystarczająca	Solidna
System informatyczny	Niewystarczający	Sformalizowany, rozbudowany
Rola planowania	Prawie żadna	Decydujące znaczenie
Podjęmowanie decyzji grupowych	Rzadkie	Częste



<b>Organizacja</b>		
Rodzaj struktury organizacyjnej	Najczęściej funkcjonalna	Zróznicowana
Droga przekazywania informacji	Krótka, bezpośrednia	Sformalizowana, długa
Przekazywanie wskazówek i kontrola poleceń	Poprzez bezpośredni kontakt osobowy	Sformalizowany system komunikacji
Przekazywanie uprawnień kierowniczych	W ograniczonym stopniu	W szerokim zakresie
Stopień formalizacji zadań	Niski	Wysoki
Elastyczność struktury organizacyjnej	Wysoka	Niska
<b>Zbyt</b>		
Rynek zbytu	Nastawiony na indywidualne potrzeby klientów	Nastawiony na masowe potrzeby klientów
Pozycja na rynku	Niejednolita	Dobra
<b>Produkcja</b>		
Rodzaj produkcji	Pracochłonny	Kapitałochłonny
Podział pracy	Niski	Wysoki
Rodzaj stosowanych materiałów i urządzeń	Uniwersalne	Specjalistyczne
Możliwość obniżki kosztów wraz ze wzrostem ilości produkcji	Niewielka	Wysoka
<b>Badania i rozwój</b>		
Wyodrębnione działy badawczo-rozwojowe	Brak stałych, wyodrębnionych działów	Stale działy
Prowadzenie badań naukowych	Krótkoterminowe, oparte niejednokrotnie na intuicji, brak badań podstawowych	Długoterminowe, oparte na ściśle określonej strategii, badania podstawowe w szerokim zakresie
Rozwój nowych produktów i technologii	Zorientowanie prawie wyłącznie na potrzeby konsumentów	W ścisłym związku z badaniami podstawowymi

## 1. Charakterystyka mikro i małych przedsiębiorstw

<b>Zaopatrzenie i gospodarka materiałowa</b>		
Pozycja na rynku zaopatrzeniowym	Słaba	Mocna
System zaopatrzenia materiałowego	Oparty na zamówieniach	Oparty na długoterminowych umowach z dostawcami
<b>Finanse</b>		
Własność kapitału	W posiadaniu rodziny albo wąskiego grona osób	Przy współdziale rynku kapitałowego
Dostęp do rynku kapitałowego	Żaden	Swobodny
Wspieranie państwa w kryzysowych sytuacjach	Prawie żadne	Prawdopodobne
<b>Kadry</b>		
Liczba zatrudnionych	Niewielka	Wysoka
Udział niewykwalifikowanej siły roboczej	Nieznaczny	Wysoki
Kontakty między pracownikami	Między wszystkimi pracownikami	Tylko w zespołach roboczych

Źródło: (Poznańska, Schulte-Zurhausen, 1994).

Problemem małych przedsiębiorstw jest nie tylko zachowanie zgodności celów z procesami ich realizacji, ale również zapewnienie efektywności działania organizacji (Iwankiewicz-Rak, Mróz-Gorgoń, 2014). W małych przedsiębiorstwach znaczącą rolę ma właściciel przedsiębiorstwa oraz mało rozbudowany system przekazu informacji – z tego względu właściciel powinien posiadać zarówno wiedzę praktyczną, jak i teoretyczną. Z jednej strony praktyka gospodarcza dowodzi, iż niektóre przedsiębiorstwa rodzinne, jako podmioty gospodarcze, zarządzane są nieumiejętnie i pełne są wewnętrznych konfliktów dotyczących przejęcia władzy, co wpływa na znaczne obniżenie wartości firm. Z drugiej strony te same podmioty dbają o indywidualny rozwój pracownika, przez podejmowanie działań realizujących zarówno cele firmy, jak i pracowników. Wpływa to na wysokie poczucie utożsamiania się pracowników z misją danego podmiotu gospodarczego, wzmacnia też więzi pomiędzy pracownikami (Socha, Majda, 2017; Bartkowiak, Niewiadomski, 2012). Zarządzanie firmą rodzinną charakteryzuje się dublowaniem i pomieszaniem ról pomiędzy rodziną i biznesem oraz

nieadekwatnym w ten sposób przypisaniem ról odgrywanych przez poszczególnych członków (Díaz-Fernández, González-Rodríguez, Pawlak, Simonetti, 2018). Umiejętności zarządcze właściciela można zdefiniować jako zdolność do wykorzystania wiedzy teoretycznej i doświadczenia w praktyce, czego wyrazem będzie efektywność działania przedsiębiorstwa (Antoszkiewicz, Marjański, 2013). Stanowi to podstawę dobrej pracy zespołowej, a małe przedsiębiorstwo jest takim zespołem. Innymi słowy, przywództwo właściciela to umiejętność wywierania wpływu, motywowania oraz umożliwiania innym przyczyniania się do osiągnięcia efektywności i sukcesu małej organizacji (Baczewska-Ciupak, 2013). Jak wynika z wielu badań opisanych w literaturze przedmiotu, umożliwienie pracownikom np. pracy zdalnej, z której często korzystają właściciele małych przedsiębiorstw w dobie XXI wieku, wpływa na podwyższenie wydajności i efektywności pracowników, a w rezultacie także na efektywność całej firmy (Niles, 2003).

Małe przedsiębiorstwa generalnie pozostają w tyle za większymi firmami w ich oszczędnościach organizacyjnych i operacyjnych. Mówiąc prościej, nie mają za dużo zasobów, które mogłyby poświęcić na identyfikację i wdrożenie zaawansowanych systemów usprawniających lub wspomagających efektywność. Takie koncepcje, jak Lean Management lub Agile Engineering, często wymagają specjalistycznej wiedzy, która nie jest dostępna w mniejszych firmach. Sukces przedsiębiorstwa może wiązać się z dobrymi wynikami ekonomicznymi, którym mogą równocześnie towarzyszyć: wzrost zysku danego przedsiębiorstwa i wzrost jego wartości. W większości przypadków to właściciel podejmuje sam decyzje strategiczne i operacyjne. Podejmowane decyzje są bazą do formułowania celów przyszłego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz stanowią podstawę przy planowaniu bieżących działań organizacji. Przedsiębiorca pełniący rolę właściciela w danym podmiocie gospodarczym musi również w odpowiedni sposób organizować, przewodzić i kontrolować działalność firmy (Penc, 2005). W małym przedsiębiorstwie właściciel, który zwykle jest jego prezesem, musi starać się obudzić w każdym pracowniku ducha przedsiębiorczości oraz poczucie współposiadania zakładu pracy (Kaliszczak, 2011). Taka bezpośrednia kontrola właścicielska nad wszystkimi działaniami przedsiębiorstwa ma prywatny charakter i często jest motorem napędowym całej organizacji (Michalski, 2013), przez co władza, jaką dysponują właściciele małych przedsiębiorstw, jest zdolnością osiągania celów, a zatem kontrolą poziomu niepewności oraz sprawności i efektywności, szczególnie w sytuacjach „ogólnej niepewności”. Innowacje lub szybkie bądź natychmiastowe zmiany skutecznego zarządzania właścicieli wpływają na zadowolenie pracowników, co umożliwia z kolei zarządzającym przetrwanie, mimo że rynek szybko i bezwzględnie reaguje na błędy małych podmiotów, które z reguły nie mają rezerw i wsparcia. W przypadku małych przedsiębiorstw planowanie nie jest tak ważnym aspektem w porównaniu do

dużych przedsiębiorstw. Ważne jest, aby kierownik umiejętnie wyznaczał cel działania przedsiębiorstwa, odpowiadając na pytania: *Co powinno zrobić przedsiębiorstwo? W jakim czasie? Gdzie? Kto ma wykonać dane zadanie? Jak ma to zostać wykonane? Ile należy wykonać? Za ile ma to zostać wykonane?* (Piasecki, 1999). W małych przedsiębiorstwach – co potwierdza wielu autorów literatury przedmiotu – planowanie jest często zaniedbywane, przez co po szybkim wzroście następuje wyraźny spadek wartości przedsiębiorstwa (Griffin, 2017).

W małych organizacjach struktura jest uproszczona, zazwyczaj jednoszczebłowa. Występują w niej słabo wyszczególnione powiązania funkcjonalne. Taka struktura charakteryzuje się przede wszystkim bezpośrednim kontaktem kierownika z podwładnymi. Wpływa to na sposób przekazywania informacji oraz kontrolę. Umożliwia ona elastyczny podział zadań między pracowników oraz odpowiednią kontrolę ich realizacji. Bezpośrednia kontrola właściciela nad działaniem przedsiębiorstwa często pozwala na intuicyjne podejmowanie przez niego decyzji (Lachowicz, 2003). Bliski kontakt pracowników z właścicielami czy kierownikami oraz różnorodny zakres zadań i obowiązków, a także silna integracja pracownika z danym przedsiębiorstwem wpływają na lepszą motywację zatrudnionych w małych przedsiębiorstwach (Berska, Zakrzewska-Bielawska, 2007). Małe firmy mogą być mniej zdolne do ponoszenia ryzyka związanego z tworzeniem nowych produktów (Horbach, 2018). Z badań Coase wynika, że choć łączenie małych przedsiębiorstw w większe jednostki zwiększyłoby wydajność, to mniejsi przedsiębiorcy w swym indywidualnym podejściu wolą pozostać niezależni, pomimo perspektywy wyższych dochodów (Coase, 1937). Wobec wzajemnego narastania poziomu uzależnienia między podmiotami na rynku każdy właściciel musi zadać sobie pytanie: *Kiedy firma traci walory sprawności i efektywności swojego działania?* Do podstawowych błędów w zarządzaniu przez właścicieli można zaliczyć (Koźmiński, 2008):

- brak zrozumienia i konflikty pracowników,
- brak konsekwencji i jednolitej linii postępowania,
- realizowanie strategii zarządczych w warunkach, które dawno się zmieniły,
- nieudolna i niestaranna realizacja nawet właściwych strategii,
- nieumiejętne zarządzanie ryzykiem operacyjnym i finansowym,
- nonszalancja w stosunku do klientów lub brak dbałości o klienta.

Reagowanie na potrzeby rynku i klienta musi więc być istotną częścią wszystkich operacji małego przedsiębiorstwa (Glaves, Foweler, 1995). Małe organizacje w odróżnieniu od innych nie mają dostępu do zorganizowanego rynku kapitałowego, z którego mogłyby pozyskać kapitał własny czy obcy. Ponadto najczęściej ich właściciele mają nieograniczoną odpowiedzialność za zobowiązania przedsiębiorstwa, a jeśli nawet jest ona ograniczona, to w wielu obszarach granice te okazują się niewystarczające. Właściciele małych przedsiębiorstw ponoszą znacznie większe ryzyko, co wynika z tego, że nie dywersyfikują wystar-

czająco swoich portfeli aktywów. Będąc posiadaczami swoich przedsiębiorstw, całkowicie i osobiście ponoszą negatywne skutki ryzyka działalności, nie mając możliwości uchronienia się przed nimi, gdyż najczęściej wszystkie swoje zasoby ulokowali w przedsiębiorstwie (Michalski, 2013), tworząc tym samym zasoby materialne (zasoby rzeczowe, technologiczne i techniczne, finansowe, kadrowe) oraz niematerialne (licencje, relacje z kontrahentami, własności intelektualne czy prawa autorskie) (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004). Integracja przedsiębiorstwa z otoczeniem również ma znaczący wpływ na proces zarządzania, ponieważ pozwala budować odpowiednią pozycję przedsiębiorstwa w danym otoczeniu lokalnym oraz umożliwia pozyskanie odpowiednich zasobów potrzebnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa (Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2008). Podsumowując, można zestawić podstawowe cechy, które pozwalają na jednoznaczne odróżnienie małych przedsiębiorstw od dużych (tabela 7).

**Tabela 7. Cechy przedsiębiorstw w zależności od ich wielkości**

<b>Małe przedsiębiorstwa</b>	<b>Duże przedsiębiorstwa</b>
Działanie na podstawie własnej intuicji właściciela lub wynajętego menedżera	Wykorzystanie nowoczesnych metod i technik zarządzania
Relatywnie niski poziom wykształcenia kadry	Wysoki poziom wykształcenia kadry
Przewaga decyzji operacyjnych	Przewaga decyzji strategicznych
Możliwość funkcjonowania bez posiadania osobowości prawnej	Posiadanie osobowości prawnej
Częste łączenie funkcji właściciela i menedżera	Zarządzanie przez wynajętą kadrę menedżerską
Podejmowanie decyzji znaczących dla firmy przez właściciela	Podejmowanie decyzji na podstawie opinii zespołu doradców
Prowadzenie działalności na małą skalę w przeważającej części na rynku lokalnym	Duży wolumen sprzedaży i zasięg, co najmniej ogólnopolski
Niezależność firmy od innych podmiotów	Liczne powiązania organizacyjne i kapitałowe
Brak dostępu do źródeł finansowania immanentnych dla rynku kapitałowego	Możliwości wykorzystania różnych instrumentów rynku kapitałowego
Względnie mały udział w rynku	Znaczący udział w rynku
Niekapitałochłonny rozwój	Inwestycje wielonakładowe
Mała dbałość o wizerunek firmy wynikająca w wielu przypadkach z braku wiedzy z zakresu marketingu	Wykorzystanie nowoczesnych technik tworzenia wizerunku firmy
Funkcjonowanie kierownictwa na zasadzie „strąży pożarnej”	Działanie firmy oparte na przyjętej strategii cząstkowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Drab-Kurowska, Sokół, 2010).

Każda mała firma chciałaby być w czymś liderem, ale tylko nieliczne z nich, dzięki niezwykłej intuicji i odsunięciu własnego ego, zdają sobie sprawę, jaki jest ich rzeczywisty potencjał i jaką mają możliwość, by stać się czymś lepszym. Co równie ważne, bardzo niewiele firm potrafi jasno określić, w czym nie mają na to szans (Collins, 2007).

Mikro i małe przedsiębiorstwa to podmioty bardzo różnorodne, które według opinii autorki niniejszej pracy są bardzo specyficznym „tworem rynkowym”. Ich unikatowe cechy wynikające ze swoistości działania rynkowego w sposób jednoznaczny odróżniają je od podmiotów średnich i dużych.

### **1.5. Sukces jako pożądany skutek zarządzania mikro i małym przedsiębiorstwem**

Zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) (Griffin, 2017) skierowanych na dysponowanie zasobami; ponieważ do najważniejszych zasobów należą ludzie i środki pieniężne, przez które oddziałuje się na ludzi (Pszczółowski, 1978). Jest to działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych, zgodnie z celami zarządzającego (Gliński, 1974). Zarządzanie efektywne zmierza do osiągnięcia danego efektu przy wykorzystaniu jak najmniejszej ilości dostępnych zasobów lub też osiągnięcie najlepszego rezultatu przy wykorzystaniu określonej ilości zasobów (Black, 2008). Patrząc na powyższe definicje, można zauważyć, iż zarządzanie to proces nastawiony na realizację ustalonych celów, dopiero osiągnięcie ich określa w dużym stopniu ten proces efektywnym. Pojęcie efektywnego zarządzania rozumieć można jako *działania zmierzające do efektywnego zagospodarowania środków organizacji, podejmowanych w celu otrzymania sformułowanych wcześniej założeń* (Dyduch, 2007).

Zarządzanie jest tylko wtedy efektywne, kiedy cel zostanie zrealizowany lub zarządzający organizacją uzyska lepsze wyniki przy wykorzystaniu takiej samej ilości zasobów. Mierzenie i analiza efektywności zarządzania organizacją w ostatnich dekadach stała się jedną z najbardziej rozwijających się koncepcji zarządzania. Wielu autorów przedstawia nowe techniki i metody, które mają zapewnić odpowiedni pomiar i adekwatne do pomiaru wyniki, pomagające w definiowaniu działań naprawczych lub usprawniających funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa (Dyduch, 2007). Sprawne zarządzanie firmą zależy od wielu czynników, nie tylko od wiedzy przedsiębiorcy i jego umiejętności zarządczych, ale również od otoczenia, w jakim firma działa, a nawet szczęścia sprzyjającego sukcesowi na rynku (Marshall, 1930). Sukces polega na tym, aby pracować jak najciężiej w celu uzyskania jak najlepszych osiągnięć (Dweck, 2018).

Sukces w biznesie to określenie bardzo trudne do jednoznacznego zdefiniowania i jeszcze trudniejsze do praktycznej weryfikacji. Często wiąże się je z pożytecznymi wynikami ekonomicznymi firmy, ze wzrostem jej zysków i wartości rynkowej, innym razem z ekspansją na rynkach i poprawą wizerunku (marki), a jeszcze w innych przypadkach z długim okresem działalności i umiejętnością pokonywania sytuacji kryzysowych. Trudno jest sukces zmierzyć i ocenić, szczególnie w różnych perspektywach czasowych, formach prowadzonej działalności, sektorach czy regionach gospodarczych (Lachiewicz, 2013). Na gruncie teorii zarządzania sukces organizacji najczęściej definiowany bywa *jako skuteczność w osiągnięciu własnych celów*. Nie istnieje jednak jedna, syntetyczna miara tego sukcesu, choć najczęściej wykorzystywanym miernikiem jest szeroko pojęta efektywność (Handy, 1999). Ocena praktyczna sprawności osiągnięcia sukcesu małego przedsiębiorstwa sprowadza się więc do jednoczesnego zapytania o skuteczność i ekonomiczność takiego działania (gdyż działanie skuteczne i ekonomiczne ma 100% sprawności) (Kotarbiński, 2000). Uwzględniane są wówczas skutki zamierzone i akcentowana jest realizacja ustalonych celów lub maksymalizacja uzyskiwanych efektów przy minimalizowaniu nakładów (Mazurkiewicz, 2011). W polskiej literaturze przedmiotu przeważają głosy, iż działanie sprawne jest działaniem efektywnym. Istotne jest, aby ocena sprawności dokonywana była na podstawie zestawu kryteriów i to takiego zestawu, który powiąże ze sobą całość efektów funkcjonowania danej organizacji (Czerska, 1996). W nauce o organizacji i zarządzaniu powszechnie wykorzystywane jest pojęcie efektywności, któremu nadawane bywa znaczenie prakseologicznej sprawności. W literaturze światowej przeważają jednak głosy za traktowaniem efektywności w trzech wymiarach, jako: ekonomiczności, skuteczności i sprawności wytwórczej organizacji (Barasa, Vermeulen, Knoben, i in., 2019; Guinee, Mulholland, Kelly, i in., 2007; Mullen, Williams, Moomaw, 1996; Sarmiento, Byrne, Contreras, i in., 2007) czyli wydajności (Knedler, 2002) – w kontekście pierwotnego znaczenia tego pojęcia jako cechy działania – czyli właściwego wykonania czegoś w określonym czasie (Harrington, 1926; Meyer, Gupta, 1994; Meyer, O’Shaughnessy, 1993). W takim wypadku efektywność jest nadrzędnym pojęciem nad jej składowymi.

Głosy autorów coraz wyraźniej podkreślają znaczenie innych korzyści, takich jak: rozwój organizacji, kreowanie wartości i budowanie relacji z interesariuszami czy zaufanie otoczenia (Baruk, 2011; Bettger, 2014; Duncan, 2012). Zaufanie jest konieczne w obliczu dużej wieloznaczności, niepewności i złożoności. Zapewnia poczucie bezpieczeństwa, w szczególności mikro i małym jednostkom gospodarczym, pomaga działać i przetrwać, podejmować ryzyko niezbędne dla przetrwania, wzmacnia zdolność do zmian i wspiera radykalne zmiany, wpływa na działania innowacyjne, wspomaga kreatywność, umożliwia kontrolę wiedzy ukrytej, stymuluje także procesy edukacyjne poprzez generowanie więzi społecznych stanowiących nieformalne kanały komunikacji mikro i małych przed-

siębiorstw (Paliszkiewicz, 2014). Zaufanie do mikro i małych przedsiębiorstw często przejawia się w marketingu szeptanym, który jest podstawą uzyskiwania wartości ekonomicznej wymiany produktowej (usług) między organizacją a klientami oraz składową tradycyjnej strategii sukcesu organizacji ukierunkowanej na maksymalizację zysku (Prahalad, Ramaswamy, 2005).

Sukces całego przedsiębiorstwa jest pożądanym skutkiem jego efektywnego zarządzania i może mieć swoje źródło w różnego rodzaju działaniach wewnętrznych, podejmowanych w interakcji z otoczeniem (Grabowski, 2016). Dążenie do sukcesu to cel większości przedsiębiorstw. Powodzenie organizacji jest więc mocno uzależnione od umiejętności szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu i we wnętrzu organizacji (Stabryła, Wawak, 2012). Sukces organizacji zależy od tego, czy potrafi ona działać w sposób zintegrowany, pozwalający na elastyczne dopasowanie do wymagań rynku i otoczenia, poprzez dostarczanie większej wartości klientom (Frączkiewicz-Wrona, 2013). Skoncentrowanie pracowników na dokonywaniu zmian jest niezwykle istotnym czynnikiem w procesie tworzenia i utrzymania atutu determinującego konkurencyjność, a więc w konsekwencji efektywność organizacji na rynku (Sewell, 2002).

Na prawdziwy sukces przedsiębiorstwa składają się sukcesy odnoszone w wielu dziedzinach. W działalności przedsiębiorstwa sukces w jednej dziedzinie może wykluczać sukces w innej. Można jako pewnik ustalić jednakże, iż sukces jest procesem zmierzającym do realizacji wyznaczonych celów, zaś cele te powinny być definiowane indywidualnie poprzez poszczególne przedsiębiorstwa w różnych fazach życia firmy (Kwiecień, 2018). Odpowiednio skwantyfikowane cele strategiczne lepiej odzwierciedlają kluczowe czynniki sukcesu (Skoczyła, 2012). Przedsiębiorstwo odnosi sukces, gdy spełnia oczekiwania grupy interesariuszy, którzy mają wpływ na jego decyzje, ale jednocześnie są pod jego wpływem (Feeman, 2010; Drucker, 1995). Sukces jako proces jest bardzo złożony i trudno w jednoznaczny sposób stworzyć receptę na jego osiągnięcie. Jest on również procesem wielowymiarowym i kompleksowym, w związku z tym niełatwo go wyrazić za pomocą jednego kryterium (Kwiecień, 2018). Sukces to:

- powodzenie, pomyślność, udany skutek działania przedsiębiorstwa (Penc-Pietrzak, 2010),
- zdolność przedsiębiorstwa do rozwoju w długiej perspektywie czasowej (Drucker, 1995), o czym decyduje wiedza i doświadczenie pracowników,
- proces działania na najwyższym poziomie możliwości zmierzający do realizacji wyznaczonych celów (Majewska-Opiełka, 2007),
- osiągnięcie korzystnej pozycji w sektorze, zdobycie przewagi konkurencyjnej, zdobycie realnie dużego udziału w rynku, który zapewni bezpieczne dochody (Kwiecień, 2018).

Kierowanie i zarządzanie jest sumą sztuki i talentu, który właściciele mikro i małych przedsiębiorstw posiadają od urodzenia, oraz wiedzy i umiejętności



nabytych przez lata doświadczeń. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że nikt nie rodzi się dobrym menedżerem czy właścicielem firmy. Naturalne predyspozycje muszą być poparte solidną wiedzą i doświadczeniem (Oleksiuk, 2007).

Źródła sukcesu przedsiębiorstwa upatruje się również w pozytywnych zjawiskach występujących w organizacji, np. w procesach twórczych (Mróz, 2013). Analiza tych procesów wyróżnia pewne obszary, które składają się na sukces przedsiębiorstwa (Kalleberg, 1991; Nieżurawski, Duarte, Nieżurawska, 2016; Pierścionek, 2003). Wśród nich można wyróżnić:

- określone tempo wzrostu sprzedaży,
- utrzymanie udziału w danym rynku,
- określenie wzrostu udziału w określonych rynkach w danym czasie,
- osiągnięcie pozycji lidera czy dominanta na rynku,
- wejście na nowy rynek,
- dywersyfikację rynkową zbytu,
- utrzymanie istniejącej zyskowności lub też jej określony wzrost w określonym czasie w stosunku do określonego poziomu,
- osiągnięcie pozycji lidera w branży.

Określenie czynników wspomagających sukces firmy, a nawet wpływających na powodzenie działalności, ułatwia przedsiębiorstwu odnalezienie „drogi rynkowej” (Lemańska-Majdzik, Tomski, 2013). Kluczowymi czynnikami sukcesu stają się więc idee i pomysły generowane przez pracowników (Skoczyła, 2014). Osiągnięcia każdego przedsiębiorstwa należy mierzyć jego zdolnością tworzenia dodanej wartości, która jest różnicą między rynkową wartością wyników działalności a kosztem nakładów (Kay, 1993). Świadomość znaczenia marki dla sukcesu małej organizacji nie zawsze przekłada się w przedsiębiorstwach na podejmowanie działań prowadzących do inwestowania w tego typu kategorię aktywów (Urbanek, 2012). W mikro i małych przedsiębiorstwach ten sukces jest często rozumiany inaczej. Dla wielu właścicieli mikro i małych firm zysk wcale nie jest jedynym czy najważniejszym motywem działania. Ważniejsze może się okazać uzyskanie takiego poziomu przychodów, który pozwoli na utrzymanie własności i kontroli firmy oraz przyniesie satysfakcję z jej posiadania i kierowania nią (Piasecki, 1998). W kontekście mikro i małych przedsiębiorstw sukces firmy może być rozpatrywany również przez pryzmat faz cyklu życia organizacji (Peszek, 2002; Platonoff, Sysko-Romańczuk, 2003):

- w fazie wprowadzenia poprzez walkę o przetrwanie, której celem jest utrzymanie się na rynku,
- w fazie wzrostu poprzez przyrost przychodów potrzebny do rozwoju, który umożliwia osiągnięcie formy dojrzałości,
- w fazie dojrzałości poprzez dynamiczną młodość oraz stabilizację i formalizację struktury, a także uzyskanie i utrwalenie dobrej reputacji rynkowej,

- w fazie schyłku poprzez przekształcanie się lub zostanie elementem federacji przedsiębiorstw połączonych realizacją wspólnej strategii, co sprzawdza się do budowania solidnych podstaw dalszego rozwoju lub utrzymania się na dotychczasowej pozycji.

Wiele badań nad MŚP pozwala wyodrębnić trzy formy sukcesu przedsiębiorców prowadzących tego typu organizacje (Zawadzka, Hoffmann, 2012; Belka, 2002):

- sukces związany z rozwojem małego przedsiębiorstwa, który polega na znacznej ekspansji rynkowej (Kwiecień, 2018) oraz wzroście wyników ekonomicznych, w konsekwencji wprowadzania nowoczesnych technologii oraz produktów,
- sukces polegający na utrzymaniu przedsiębiorstwa, wiążący się z zachowaniem ciągłości i stabilności działania oraz z niedopuszczaniem do określonych perturbacji czy zjawisk kryzysowych i przejściem do następnych faz cyklu życia firmy w dobrej kondycji ekonomicznej, kadrowej i techniczno-technologicznej,
- sukces charakteryzujący się wyprowadzeniem przedsiębiorstwa z głębokich zaburzeń wewnętrznych i sytuacji kryzysowych, związany z zastosowaniem różnorodnych działań obronnych i restrukturyzacyjnych oraz z uniknięciem upadku czy likwidacji firmy.

Małe przedsiębiorstwa działają w otoczeniu charakteryzującym się niewątpliwie dużym nasileniem konkurencji i dużą zmiennością. Zmiany, których doświadczają, są często nieoczekiwane i radykalne. W każdym z tych przypadków potrzebne jest działanie wymagające wyobraźni i twórczości zarówno właścicieli, jak i pracowników. Przedsiębiorczość i jej przejawy dotyczą zatem działań, za pomocą których przedsiębiorstwo zmierza do sukcesu na rynku. W związku z mnogością kategorii oceny sukcesu działalności przedsiębiorstw sektora MŚP zdecydowano się na wyodrębnienie czynników istotnych z perspektywy badanych podmiotów (Matejun, 2008; Ruszała, 2011; Strużycki, 2008; Szopik, 2008). Patrząc na sukces organizacji można podjąć próbę wyróżnienia trzech podstawowych grup czynników sukcesu: czynniki związane z osobą przedsiębiorcy, czynniki związane z organizacją, czynniki zewnętrzne zawierające element niepewności i ryzyka (Bieńkowska, 2004). Czynniki determinującymi sukces organizacji są (Ashkenas, Ulrich, Jick, i in., 2002):

- wielkość organizacji – im większe przedsiębiorstwo, tym wyższa efektywność produkcji czy usług, tym łatwiejsze oddziaływanie na zachowania dostawców i odbiorców,
- dokładne określenie znaczenia i miejsca poszczególnych osób w organizacji – w dobrze funkcjonujących organizacjach każda osoba zna i akceptuje swoje miejsce oraz wykonuje zadanie zgodnie z dokonanym przydziałem,

- specjalizacja – podział zadań dokonywany jest zgodnie ze specjalistycznymi umiejętnościami posiadanymi przez poszczególnych członków organizacji,
- kontrola – w celu zapewnienia, że wykonywane są właściwe zadania, we właściwym porządku i we właściwym czasie.

Identyfikując sukces przez pryzmat czynników sprzyjających utrzymaniu oraz rozwojowi małego biznesu, można do nich zaliczyć (Lachiewicz, 2013):

- prawidłowe wykorzystanie wiedzy zdobytej przez przedsiębiorców i menadżerów z poprzednio prowadzonych firm lub też doświadczeń innych przedsiębiorców,
- koncentracja na strategicznych zasobach małej firmy i jednocześnie duża elastyczność w wykorzystaniu tych zasobów,
- ukierunkowanie na rozwój kapitału ludzkiego, a zwłaszcza na powiększanie i racjonalne spożytkowanie zasobów wiedzy,
- podejmowanie działań w kierunku wzrostu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa, a zwłaszcza wdrażanie różnorodnych usprawnień w sferze operacyjnej,
- budowanie pozytywnych relacji partnerskich w otoczeniu, w tym zwłaszcza efektywnych powiązań z klientami, z firmami o podobnym profilu działalności oraz z organizacjami wspierania biznesu,
- podwyższanie sprawności systemu zarządzania przedsiębiorstwem, przez odejście od tradycyjnych form kierowania o charakterze patriarchalnym czy kierującym się wyłącznie rekomendacjami rodzinnymi w stronę rozwiązań wykorzystujących różnorodne elementy profesjonalnego zarządzania,
- zwrócenie odpowiedniej uwagi na pozakapitałowe źródła wzrostu efektywności działania biznesowego (np. skuteczna promocja, integracja personelu) i inne uwarunkowania.

Sukces prowadzonego biznesu wynika przede wszystkim z konsekwencji i uporu małego przedsiębiorcy, a samo prowadzenie biznesu to złożony proces, w którym bierze udział wiele elementów. Pewne jest jedno – sukces przedsiębiorstwa poprzedzony jest zawsze ciężką pracą właściciela. Metoda Fleschera stosowana w USA do mierzenia sukcesu w prowadzeniu biznesu przez mikro i małych przedsiębiorców polega na dwóch prostych zasadach: 1) progresja manifestacji oraz 2) pięć podstawowych kroków zmieniających przekonania i uwalniających opór. W progresji manifestacji kluczem do manifestowania, czyli otrzymywania tego, czego naprawdę chce przedsiębiorca, jest jego umiejętność zrezygnowania z przekonania lub automatycznych decyzji blokujących go w danym momencie lub negujących jego cel, co jest możliwe do osiągnięcia przez (Flont, 2017):

- zaangażowanie właściciela,
- podejmowanie słusznych decyzji,
- pokonywanie własnych uprzedzeń,
- radzenie sobie z presją czasu,

- naukę na błędnych decyzjach,
- wytrwałość w drodze do ustalonych celów.

Wszystkie manifestacje rozwiązują się zgodnie z progresją, niezależnie od tego, czy są chciane *pozytywne* czy niechciane *negatywne*. Na pięć podstawowych kroków zmieniających przekonania i uwalniających opór składają się (Fletcher, 2017):

- uznanie, że działanie przedsiębiorcy jest oparte na niekompletnych danych,
- otwarcie umysłu przedsiębiorcy na fakt, iż istnieje więcej danych, z których większość nie uzasadnia obecnej perspektywy,
- zdecydowanie się na perspektywę, którą chce przedsiębiorca, jako właściwą, przyjąć lub odrzucić,
- poszukiwanie przez przedsiębiorcę dowodów na poparcie nowej, pożądanej perspektywy,
- zebranie wystarczającej ilości popierających dowodów, umożliwiających przyjęcie nowej perspektywy działania jako właściwej.

Każdy mikro i mały przedsiębiorca potrzebuje określonej pojemności intelektualnej, a także cech przedsiębiorczych, np. skłonności do ponoszenia ryzyka oraz zdolności przewidywania. Zdolność przewidywania zależy od specyfiki sektora i długości procesu produkcyjnego oraz od rodzaju zaspokajanych potrzeb konsumenta – im bardziej podstawowe potrzeby i bardziej przewidywalne, tym większe jest prawdopodobieństwo sukcesu (Knight, 1921). Filarem sukcesu małej organizacji są jej pracownicy i ich działania. Ich wiedza i kompetencje uważane są za ważną inwestycję i narzędzie poprawy bieżącej efektywności i kształtowania potencjału strategicznego małej organizacji (Gonera, 2016). Przedsiębiorstwo, które odniosło sukces, może także osiągnąć ekspansję na rynku i poprawę wizerunku lub zdolność do utrzymania się na rynku w dłuższym czasie (Lachiewicz, 2013). Ekonomiczny sukces przedsiębiorstwa warunkowany jest dostarczaniem ważnych aktywów publicznych, co prowadzi do dynamicznego rozwoju społeczeństwa. Małe firmy muszą przejąć przywództwo w relacji biznesu ze społeczeństwem, opierając w ten sposób swoje istnienie na wspólnych wartościach (Kagan, 2012). Komplementarne wzorce wyłaniające się z unikatowych kombinacji oraz zdolności organizacyjnych są trudne do naśladowania i synergicznie prowadzą do wysokich wyników funkcjonowania firm. Analogicznie przedsiębiorstwa, które są w stanie pozyskać i dostosować różne orientacje strategiczne, tworząc określone zbiory czy konfiguracje, wykraczające poza możliwości konkurencji, osiągają trwałą przewagę konkurencyjną i wysokie wyniki funkcjonowania, np. wysoką efektywność. Dywersyfikacja produktowa czy rozwój nowego produktu są głównymi dźwigniami długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa (Nogalski, Niewiadomki, 2015).

Odpowiednio ukształtowana formuła sukcesu pozwala przedsiębiorstwu skoncentrować się na swoich silnych stronach, sprzyja uporządkowaniu struk-

tury działań oraz dobrym relacjom z podmiotami zewnętrznymi. W określonym czasie przynosi więc firmie sukcesy ekonomiczne i rynkowe, co utwierdza właścicieli i menedżerów w przekonaniu, że należy kontynuować obrane kierunki działania (Lachiewicz, 2013).

Reasumując, sukces to unikatowy dla danej firmy zestaw następujących elementów (Sull, 2006):

- ramy strategiczne, rozumiane jako sposoby postrzegania otoczenia konkurencyjnego,
- zasoby, czyli posiadane środki ułatwiające walkę konkurencyjną,
- procesy, czyli sposoby przeprowadzania operacji,
- relacje, rozumiane jako trwałe związki z interesariuszami zewnętrznymi oraz kontakty między komórkami funkcjonalnymi,
- wartości, czyli czynniki inspirujące, jednoczące i kształtujące tożsamość organizacji.

Osiągnięcie sukcesu małego przedsiębiorstwa jest efektem wyrzeczeń jego właścicieli i koniecznością pokonania wielu trudności, z uwagi na fakt, iż przedsiębiorcami są ludzie mający różne wykształcenie i nierzadko nieposiadający żadnej wiedzy teoretycznej z zakresu zarządzania (Wierzbiec, 2011). Mają natomiast dużo samozaparca i troski o własny biznes, uczą się na błędach, przekuwając porażkę w sukces. Należy jednak pamiętać, że wysoka efektywność przedsiębiorstwa wiąże się jednoznacznie z sukcesem firmy na rynku. Sama zaś efektywność staje się ważnym wyznacznikiem sukcesu organizacji, co stanowi podstawę do oceny skuteczności przedsięwzięć organizacyjnych poprzez wielokryterialny osąd dotyczący nakładów i efektów związanych z tymi przedsięwzięciami (Skrzypek, 2012). Według opinii autorki niniejszej pracy efektywność jest tożsama z sukcesem przedsiębiorstwa ze względu na swoją ekwiwalentność wielowymiarowości, którą można zawrzeć w zależności: ***im wyższa efektywność tym większy sukces.***



## **2. Efektywność jako wyznacznik sukcesu małego przedsiębiorstwa**

---

Efektywność funkcjonowania organizacji jest pojęciem wieloznacznym, a jej interpretacja zależy zarówno od jakości zasobów będących w jej dysponowaniu, jak również od procesów gospodarczych służących eksploatacji dostępnych zasobów (Czekan, 2011). Definicje efektywności często zawierają w swojej treści przeróżne stanowiska autorów co do zakresu i istoty tego pojęcia. W gospodarce zagadnienie efektywności organizacji oraz sama operacjonalizacja tego pojęcia i metod jej oceny stanowi od dawna jeden z najistotniejszych przedmiotów zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Efektywność jest działaniem niwelującym marnotrawstwo, jednocześnie dąży do osiągnięcia najlepszych rezultatów za pomocą dostępnych czynników produkcji. Podstawą pomiaru efektywności jest zestawienie efektu z poniesionymi nakładami. Teoretycy opierając się na odmiennych paradygmatach, podejmują próby opracowania uogólnionych modeli (czy zbiorów kryteriów) umożliwiających opis organizacji pod względem efektywności i uwarunkowań jej kształtowania. Natomiast praktycy, np. menedżerowie lub doradcy prowadzący działalność diagnostyczną i interwencyjną w organizacjach, stoją przed problemem wielości (uwzględniając zbiory kryteriów) takich modeli efektywności (Carton, Hofer, 2010). Dlatego problematyka efektywności jest wciąż otwartą i nie do końca zapisaną kartą nauki, która niezmiennie wymaga uzupełnienia, w szczególności w kontekście osiągnięcia sukcesu przez mikro i małe przedsiębiorstwa na rynku.

### **2.1. Geneza teorii efektywności organizacji**

Metody konstruowania teorii efektywności organizacyjnej ewoluowały przez wiele dekad, przyjmując różnorodne formy. Podstawą budowy modelu efektywności jest potrzeba określenia, w jaki sposób koncepcja organizacji znajduje

je odzwierciedlenie w jej unikatowej konstrukcji (Quinn, Rohrbaugh, 1983; Castell, 2000). Pomysł polega na wykorzystaniu efektywności organizacyjnej jako sondy w zakresie efektów, tj. natury i cech organizacji; przesłanie, które ujawnia medium jej działania (tabela 8).

**Tabela 8. Ewolucja teorii efektywności**

Autor	Główne założenia
Campbell (1977)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skuteczność organizacji związana jest z kryteriami i procesami decyzyjnymi.</li> <li>• Skuteczność w kontekście systemów ukierunkowana jest na cel i <i>vice versa</i>. Praktycy postrzegają to zjawisko jako wzajemnie wykluczające się.</li> <li>• Podstawowym celem jest ustalenie oszczędnego zestawu determinant skuteczności, które mają być wykorzystane do projektowania organizacyjnego.</li> <li>• Ostrzeżenie przed domniemaniem obiektywności; określenie kryteriów skuteczności jest procesem politycznym nawet wśród „twardych”, statystycznie uzyskanych artefaktów.</li> </ul>
Pennings, Goodman (1977)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacja jest tworem złożonym, a jej skuteczność jest kwestią koordynacji podjednostek (dlatego ważne są stopnie współzależności).</li> <li>• Dominujące koalicje podjednostek wyznaczają porządek (istnieje dobry, hegemoniczny powód tego oraz z tego względu podjednostki są „racjonalne”).</li> <li>• Organizacje istnieją w środowisku zewnętrznym, z którym mają relacje wymiany. Organizacja i jej czynniki zewnętrzne obejmują „zbiór organizacyjny”.</li> </ul>
Argyris, Schön (1974, 1978); Argyris (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczenie się organizacyjne z wykorzystaniem jednej pętli albo podwójnej pętli może być wykorzystane do wypełnienia luki, aby organizacje były zgodne i spójne (Argyris, Schön, 1974) w ramach zastosowania dwóch teorii:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ model I – <i>teoria w użyciu</i> oznacza działania podjęte w celu osiągnięcia nominalnych celów oraz sposoby, w jakich ludzie zachowują się w rzeczywistych sytuacjach, zazwyczaj reagując „na refleks”.</li> <li>▪ model II – <i>teoria pojęcia</i> reprezentuje system wierzeń, który reguluje nominalną reakcję na sytuacje, które mogą lub nie mogą odpowiadać teorii w użyciu.</li> </ul> </li> <li>• Uczenie się na zasadzie pętli pojedynczej opiera się na zdolności wykrywania i korygowania błędów w stosunku do danego zestawu norm operacyjnych, przepisów, wartości, założeń, które kierują systemem organizacji. Uczenie się w pętli podwójnej, gdy stanowi podstawę kontekstualną zbioru organizacyjnego, jest niewystarczające, aby umożliwić przemysłowe reakcje i adaptacje do niestabilnego środowiska, które może znajdować się poza zbiorem organizacyjnym. Ponadto uczenie się na zasadzie pętli podwójnej zależy od tego, czy ma się zdolność „dwoistego spojrzenia” na sytuację przez zakwestionowanie znaczenia obowiązujących norm, przepisów czy założeń (Grudzewski, Hejduk, 2004).</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skuteczność organizacji będzie bardzo różna od tej, w której istnieje przepuszczalność wśród podjednostek, integracja i współzależność zadań, a ogólna kultura organizacyjna tworzy wspólną cechę celu i światopoglądu wśród członków. Oznacza to, że nie tylko musi istnieć wykrywanie działań w stosunku do celów (i korekta, jeśli zajdzie taka potrzeba, uczenia się za pomocą pojedynczej pętli), jak również bieżące sprawdzanie celów (i korekta, jeśli zajdzie taka potrzeba – nauka z podwójną pętlą). Musi również być aktywne przewidywanie skutków proponowanych celów w stosunku do złożonego środowiska, w którym organizacja istnieje, poprzez mechanizmy obejmujące postrzeganie środowiska i pętle sprzężenia zwrotnego (Quinn, 1988).</li> <li>• Wiele organizacji działa na podstawie teorii modelu, jako instrumentalnie ukierunkowanego na osiąganie celów – „wygrywanie”, racjonalność i minimalizowanie negatywnych uczuć. Natomiast zachowania modelu II maksymalizują informacje, swobodny i świadomy wybór oraz wewnętrzne zaangażowanie w podejmowanie decyzji; brak instrumentalności oraz zgodności (Argyris, Schön, 1978).</li> <li>• W liniowej, przyczynowej koncepcji środowiska organizacji podwójna pętla uczenia się jest prawdopodobnie wystarczająca (Argyris, 1994), ale dzisiejsze organizacje nie istnieją w liniowym, deterministycznie przyczynowym środowisku.</li> </ul>
<p>Quinn, Rohrbaugh (1983); Quinn (1988)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opierając się na początkowych kryteriach Campbella, stworzono trzy osie konkurujących wartości, które odzwierciedlają paradoksy zarządzania w świecie rzeczywistym:       <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ koncentracja (wewnętrzna–zewnętrzna),</li> <li>▪ struktura (kontrola–elastyczność),</li> <li>▪ wyniki (zasoby–środki).</li> </ul> </li> </ul> <p>Model konkurujących wartości Quinna i Camerona. Źródło: (Quinn, 1988)</p>

## 2. Efektywność jako wyznacznik sukcesu małego przedsiębiorstwa

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podział na ćwiartki w ich modelu reprezentuje cztery modele stylu zarządzania. Skuteczna organizacja to taka, która jest względnie zrównoważona we wszystkich czterech kwadrantach:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cele racjonalne (wysoka pewność, jasne cele i dobrze zdefiniowane procesy),</li> <li>▪ systemy otwarte (niska pewność, kreatywność, ryzyko, eksploracja, wzrost),</li> <li>▪ stosunki międzyludzkie (niska pewność, wysokie skupienie na procesach, wzajemne współzależności, silne powiązania ludzi),</li> <li>▪ proces wewnętrzny (wysoka pewność, wysoka obiektywność i empiryzm, postrzegana potrzeba przewidywalności, stabilności i bezpieczeństwa); każdy z charakterystycznymi środkami i końcami, szczególnie skuteczny w ujawnianiu wyboru wartości.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Sundstrom, De Meuse, Futtrell (1990)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontekst efektywności organizacyjnej, na którą składa się: kultura (zbiorowe wartości i normy), projektowanie zadań i technologia, przejrzystość misji, punktualne informacje zwrotne o osiągnięciach, nagrody uznania związanego z pracą zespołu (współzależności, integracja) itp. (Cherns, 1976).</li> <li>• Skuteczność to kwestia (ilościowo) wydajności, a także upewnienie się, że inne rzeczy są objęte gwarancją – demonstracja dominującego podłoża myślenia o zarządzaniu na konstrukcie.</li> <li>• Modyfikacja podejścia, prezentowana przez Quinna i Rohrbaugha (Schein, 1990) oraz Argyrisa i Schöna, doprowadziła do teorii efektywności organizacyjnej, ale w odniesieniu do całego środowiska (Gatarik, Born, 2012).</li> </ul>
<p>Schein (1990)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skuteczność organizacyjna jako konstrukt jest sondą do kultury, a tym samym do wartości leżących u jej podstaw. Jest zatem dobrym instrumentem do zrozumienia natury i cech organizacji, jako podmiotu w kontekście środowiskowym, oprócz względów operacyjnych. Reakcja na problem jest kontekstualizowana przez celowość, a nie przez myślenie (Schein, 1990).</li> <li>• Krytyka takiego podejścia dotyczy wyuczonych wartości grupy dominującej w organizacji, bez wbudowanego mechanizmu krytycznej perspektywy i systematycznego uczenia się (w czasie lub przestrzeni) „niezamierzonych konsekwencji”.</li> </ul>
<p>Kaplan, Norton (1992, 1993, 1996)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykorzystano karty wyników do pomiaru efektywności. Model jest oparty na tym, co obecnie istnieje i ma skłonność do skostnienia, dlatego nie reaguje na zmiany, szczególnie w środowisku zewnętrznym. Misja i wartości przekładają się na strategię, która następnie przekłada się na konkretne, policzalne cele zadań w każdej kategorii. Nominalnie przekłada to strategię na narzędzie zarządzania, z wyłącznym naciskiem na cele operacyjne (klient, otoczenie bliższe, innowacje i uczenie się, perspektywy finansowe, raportowane za pomocą regularnych mechanizmów raportowania zarządzania) (Kaplan, Norton, 1993).</li> <li>• Podejście to jest nieskuteczne, jeżeli nie ma związków. Wymaga liniowego, przyczynowego modelu firmy (powiązania czynników finansowych i niefinansowych).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krytyka sprowadza się do wykorzystania takiego podejścia jako podstawy wynagradzania. W takiej sytuacji menedżerowie będą zarządzać liczbami (koncentracja na pomiarach, a nie na zarządzaniu). Podejście to ogranicza wizję do tego, co jest znane (ślepe na nowe możliwości lub nowe spostrzeżenia) (Kaplan, Norton, 1996).</li> <li>• Zwolennicy uważają, że zastosowanie strategicznej karty umożliwia pomiar efektywności w wielu jej obszarach (Świerk, 2015).</li> </ul>
Castells (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identyfikuje dwa różne analityczne opisy organizacji: organizacje, dla których reprodukcja ich systemu środków staje się ich głównym celem organizacyjnym, oraz organizacje, w których cele i zmiana celów kształtują i bez końca zmieniają strukturę środków.</li> <li>• Tak postrzegana efektywność, jako wydajność danej sieci, zależy będzie wówczas od dwóch podstawowych atrybutów (jednym z nich jest jej spójność, czyli stopień, w jakim istnieje udział interesów pomiędzy celami sieci i celami jego komponentów (Cilliers, 2005).</li> <li>• Proponuje definicję przedsiębiorstwa sieciowego: tę specyficzną formę przedsiębiorstwa, w którym system środków stanowi skrzyżowanie segmentów autonomicznych systemów celów. Zatem elementy sieci są zarówno autonomiczne, jak i zależne od sieci, i mogą być częścią innych sieci, a zatem innych systemów środków ukierunkowanych na inne cele. Wydajność danej sieci zależy będzie wówczas od dwóch podstawowych atrybutów sieci: jej połączenia, czyli jej strukturalnej zdolności do ułatwiania komunikacji bez zakłóceń pomiędzy jej elementami, i jej spójności, czyli stopnia, w jakim dzieli się interesy między celami sieci a celami jej komponentów (Castell, 2000).</li> <li>• Teoria ta nie jest to sednem w rozumieniu „organizacji uczącej się”, raczej jest to jej krytyka! Ta celowa nauka sama w sobie jest podstawą (narzuconych przez społeczność) liniowych modeli przyczynowych w sytuacjach, gdy przedsiębiorstwa wielonarodowe są zakorzenione ze względu na pochodzenie narodowe.</li> <li>• Nie znajduje empirycznego poparcia dla pojawienia się tzw. transnarodowych korporacji. Sugeruje raczej, że formy organizacyjne będą ewoluowały od korporacji międzynarodowych do sieci międzynarodowych.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Argyris, Schön, 1974, 1978; Campbell 1977; Castell, 2000; Kaplan, Norton, 1996, 1993; Pennings, Goodman, 1977; Quinn, 1988; Quinn, Rohrbaugh, 1983; Schein, 1990; Sundstrom, De Meuse, Futrell, 1990).

Pierwsze modele efektywności miały jednowymiarowy charakter (Musiał, 2014), co oznacza, że dla oceny sukcesów i niepowodzeń organizacji używano jakiejś jednej miary. Była nią zwykle: ogólna ocena dokonywana przez członków organizacji lub zewnętrznych sędziów, produktywność, mierzona zwykle wielkością produktu, zadowolenie pracowników, zysk albo czas zwrotu zainwestowanego kapitału (Steers, 1975). Przedstawione w powyższej tabeli teorie zasadniczo łączą dominujący w XX w. styl zarządzania, opisany przez teoretyków nauki o zarządzaniu, z równie dominującymi nurtami nauki i kultury tamtych czasów. Ich celem była jednak próba wyprowadzenia empirycznego modelu or-

ganizacyjnego (Sundstrom, De Meuse, Futrell, 1990), a nie chęć badania i pomiaru efektywności lub sukcesu organizacji. Konsekwencją zaś tak licznych teorii było wielowymiarowe ujęcie pojęcia efektywności i mnogość interpretacji tego pojęcia w literaturze.

## 2.2. Wielowymiarowe ujęcia efektywności – interpretacja podejść

W literaturze przedmiotu wskazuje się na kilka najczęściej spotykanych podejść w rozumieniu pojęcia efektywności. Wielu autorów wyróżnia odmienne lub powtarzające się ujęcia tego terminu (tabela 9).

Tabela 9. Podejścia do istoty efektywności

Podejście	Charakterystyka
Celowościowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wyrazem efektywności jest tutaj skuteczność działania organizacji. Dotyczy to zarówno „realizacji wyznaczonych celów, jak i racjonalności gospodarowania”.</li> <li>Istota efektywności wyrażona jest poprzez: cele – efekty – nakłady.</li> <li>Ocena efektywności zawiera analizę skuteczności i wydajności działania.</li> </ul>
Systemowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kluczowym pojęciem jest umiejętność organizacji w pokonywaniu niepewności, która jest odzwierciedleniem zmienności otoczenia.</li> <li>Istota efektywności wyrażona poprzez: nakłady na wejściu do systemu – procesy transformacji – efekty na wyjściu z systemu.</li> <li>Ocena efektywności zawiera analizę pozyskiwania zasobów oraz stopnia ich wykorzystania.</li> </ul>
Tradycyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efektywność wyraża się w obniżaniu kosztów przez ograniczanie strat, marnotrawstwa siły roboczej i materiałów oraz doskonalenie technologii.</li> <li>Istota efektywności wraża się w obniżaniu zużycia czynników produkcji na wejściu i osiągnięciu wyższych wyników.</li> </ul>
Holistyczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Charakterystyczne jest to, że efektywność uważana jest tu za naturalną cechę organizacji, która porównywana jest do ludzkiego organizmu.</li> <li>Istotą efektywności są tutaj zasoby ludzkie oraz szczególnie zadbanie o efektywność przedsiębiorstwa, jako całości, a nie jego poszczególnych części.</li> </ul>
Modelu ewolucyjnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>Istotą jest podejście do efektywności nie tylko poprzez czynniki ekonomiczne, ale także społeczne, moralne i ekologiczne.</li> <li>Współczesne rozumienie efektywności zawiera: <ul style="list-style-type: none"> <li>wydajność,</li> <li>kompetencyjność,</li> <li>sprawność,</li> <li>funkcjonalność,</li> <li>komunikatywność,</li> <li>moralność.</li> </ul> </li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kisielewska, Kozuń-Cieślak, 2007).

Analizując prezentowany wcześniej dorobek literatury polskiej i światowej, można zauważyć, że wielu autorów typologizuje efektywność, definiując ją z różnorodnego punktu widzenia (Cunningham, 1977), co można sprowadzić do następujących klas podejść: podejścia celowościowego, systemowego, tradycyjnego i holistycznego oraz modelu ewolucyjnego (Kozuń-Cieślak, 2013; Pawłowski, 2004). W analizie efektywności warto zwrócić uwagę na następujące klasy:

- **Podejście celowościowe** zakłada, że organizacje są tworzone i funkcjonują, aby zrealizować określone cele. Każdy przedsiębiorca podejmując i realizując racjonalne decyzje, ponosząc przy tym minimalne koszty, działa zgodnie z przyjętymi celami. Stopień realizacji celów w tym ujęciu jest traktowany, jako ocena efektywności, a w dalszej kolejności jako stopień wykorzystania posiadanych zasobów.
- **Podejście systemowe** akcentuje efektywność jako cechę organizacji, którą traktuje jako system naturalny, zbliżony do żywego organizmu. Zgodnie z definicją efektywność jest tutaj przedstawiana zarówno jako zdolność przewyższania płynących z otoczenia zagrożeń, jak i umiejętność takiego kształtowania otoczenia organizacji, aby ta funkcjonowała w nim jak najlepiej. To ujęcie obrazuje więc efektywność jako zdolność pozyskiwania przez organizację zasobów z otoczenia i umiejętne nimi gospodarowanie, a nie tylko stopień realizacji celów. Efektywność rozumie się ponadto jako umiejętność pokonywania przez przedsiębiorstwo braku pewności i kreowania przez nią otoczenia w kierunku najlepszym dla niej samej.
- **Podejście wielokryterialne** wskazuje, że sedno efektywności polega na osiągnięciu wyznaczonych wcześniej celów, spełnieniu określonych warunków oraz utrzymaniu standardów.

Podejścia do efektywności różnią się między sobą założeniami, główną istotą oraz miarami efektywności, ale generalnie każdą organizację tworzy się po to, aby osiągała określone cele. Ludzie wytyczają cele i kierunki działań, postępując racjonalnie, czyli chcą osiągnąć to, co założyli, wykorzystując przy tym jak najmniejsze nakłady. W ramach prakseologicznej koncepcji efektywności wyróżnia się dwa etapy (Kister, 2004):

- 1) oceny stopnia osiągnięcia celów,
- 2) oceny stopnia wykorzystania posiadanych zasobów.

Teoretyczne rozważania wskazują, że wiele różnych celów organizacji, zarówno strategicznych, jak i operacyjnych, jest realizowanych równolegle (Etzioni, 1964). Jednak cele strategiczne są często ogólne i abstrakcyjne. Dlatego wielu autorów jest zdania, że w rozważaniach nad efektywnością sensownym jest uwzględnianie wyłącznie celów operacyjnych. Podejście od strony celów jest odporne na krytykę i w dalszym ciągu wykorzystywane na szeroka skalę. Podejście od strony celu jest lepsze w odniesieniu do krytyki dokonywanej przez użytkowników podejścia opartego na zasobach systemowych, których wadą jest

brak opracowania ogólnych miar skuteczności. Podejście do zasobów systemowych jest krytykowane, ponieważ optymalizacja nie jest mierzona, stosuje się w nim niewiele ogólnych środków, a podstawowa zasada wzajemnej wyłączności jest poważnie naruszona (Price, 1972). Problemy z koncepcyjnymi i operacyjnymi definiującymi modele oceny efektywności, takimi jak te w klasie celu i modelu systemu, były pierwotną przyczyną braku badań porównawczych. Dopiero w 1982 r. cele i modele systemów zostały formalnie zdefiniowane przez Strassego, Evelanda, Cumminsa, Denistona i Romaniego pod względem ich historycznych źródeł, kryteriów leżących u podstaw i różnych metod zastosowania. Przedstawiono w literaturze przedmiotu również ciągłość klasyfikacji celów systemowych. Zaproponowano pięć pytań dotyczących oceny porównawczej i omówiono ich implikacje dla badań (Romani, Strasse, Eveland, i in., 1981). Z teoretycznego punktu widzenia niniejsze podejście wychodzi poza solidną podstawę założoną przez Campbella (1977) w dyskusji nad tymi dwiema szkołami myślenia o efektywności organizacyjnej. Dzieje się tak zapewne dlatego, że wszystkie organizacje sprowadzają cele do konkretnych kategorii i potrafią określać, czy te cele są realizowane (Clark, Hall, John, 1980). Skutkuje to koniecznością i potrzebą oceny charakteru zmian i ich rezultatów, a szczególnie potrzebą stałej, a co najmniej okresowej, identyfikacji czynników i uwarunkowań determinujących poziom skuteczności funkcjonowania organizacji (Fedyk, 2015).

Zalety i przesłanki podejścia od strony celów są następujące (Bratnicki, Kulikowska-Pawlak, 2010):

- podejście jest zrozumiałe – organizacja przede wszystkim stawia te cele, do których realizacji została utworzona,
- większość organizacji ocenia własną sytuację według stopnia realizacji celów,
- podejście to jest spójne z wieloma innymi metodami oceny efektywności na niższych szczeblach organizacji, np. zarządzanie przez cele czy kontrola budżetowa.

W literaturze przedmiotu spotykamy również systemowe ujęcie analizy efektywności działań, które stanowi sumę dwóch efektywności (zewnętrznej i wewnętrznej) systemu operacyjnego. Oceniając efektywność przedsiębiorstwa w aspekcie wewnętrznym systemu operacyjnego, brany jest pod uwagę bilans nakładów, które są rezultatem danego przedsięwzięcia gospodarczego we wszystkich elementach tego systemu. Natomiast oceniając zewnętrzną efektywność systemu, rozpatrywany jest wpływ otoczenia zewnętrznego na funkcjonowanie wszystkich elementów systemu. Podejście celowościowe utożsamia efektywność z pojęciem sprawności, a według Zieleniewskiego (1975) jednocześnie składają się na nią: *skuteczność*, *korzystność* i *ekonomiczność*. Podejście systemowe charakteryzowane jest przez relację efektu i nakładu, opiera się na poglądzie, że efektywność jest odzwierciedleniem umiejętności pokonania ry-

zyka pochodzącego z otoczenia i kształtowaniu otoczenia tak, aby możliwe było wykorzystanie go w realizacji celów. Organizacja jest systemem otwartym, który dąży do optymalizacji procesów, wykorzystując unikatowe zasoby z otoczenia w taki sposób, aby uzyskać konkurencyjną pozycję na rynku. Podstawą oceny efektywności w ujęciu systemowym jest cała organizacja, jej szanse i zagrożenia na rozwój, mniejszą uwagę zwraca się na stopień osiągniętych celów. Ocenę efektywności przedsiębiorstwa przeprowadza się w dwóch etapach (Osbert-Pociecha, 2013):

- 1) określenie zdolności do pozyskania zasobów z otoczenia,
- 2) określenie stopnia wykorzystania posiadanych zasobów.

Mniej popularnym, ale występującym w literaturze przedmiotu, ujęciem efektywności jest ujęcie całościowe. Teoretycy popierający ujmowanie efektywności w ten sposób oparli ją na pojęciu celów, zasad ich realizacji i standardów. Ocena efektywności przedsiębiorstwa bazuje na porównaniu rzeczywistych rezultatów z przyjętymi standardami dotyczącymi celów i warunków, powinna też brać pod uwagę specyfikę organizacji. W ocenie używa się odpowiednio skonstruowanych mierników liczbowych i opisowych (Bielski, 2002).

Podejście wielowymiarowe do efektywności organizacji wiąże się z oceną, do której trzeba zastosować różne kryteria i różnorodne, stosowane do poszczególnych kryteriów mierniki czy wskaźniki mające charakter zarówno liczbowy, jak i opisowy. W koncepcji tej wyróżniono siedem wymiarów efektywności organizacji (Bielski, 2002):

- Rzeczowy, związany z realizacją misji organizacji. Odnosi się on do efektywności organizacji i zaspakajania określonych potrzeb społecznych albo do stopnia, w jakim organizacja osiąga swoje cele zewnętrzne, pomijając w ocenie koszt osiągnięcia tych celów.
- Ekonomiczny (efektywność ekonomiczna), wyrażający relację między efektami a nakładami. Jeżeli relacją jest stosunek efektów do nakładów, to kryteriami efektywności są: wydajność (maszyn, ludzi), produktywność (majątków, środków trwałych) lub rentowność. Tak rozumiana efektywność ekonomiczna odpowiada prakseologicznemu pojęciu ekonomiczności.
- Systemowy (efektywność systemowa), będący wyrazem „zdrowia”, systemu organizacyjnego i jego zdolności do istnienia w danym otoczeniu.
- Polityczny (efektywność polityczna) – odnoszący się do efektywności organizacji wynikający z relacji z otoczeniem w utrwaleniu (lub naruszeniu) istniejącego w naszym kraju ładu społeczno-politycznego.
- Kulturowy (efektywność kulturowa), odnoszący się do zdolności organizacji do utrwalania i/albo zmiany wartości i szeroko rozumianych norm kulturowych w otoczeniu społecznym.
- Behawioralny (efektywność behawioralna), wyrażający interesy uczestników organizacji i służący głównie ocenie z ich punktu widzenia.

Efektywność przedsiębiorstwa odzwierciedlona jest głównie w wartościach ekonomicznych, jakie są osiągnane w ramach prowadzenia działalności podstawowej, jednak powinno się zwrócić uwagę na to, że efektywność może odnosić się również do wartości społecznych, ekologicznych, moralnych czy duchowych. W literaturze przedmiotu można wyróżnić (Pyszka, 2015a):

- *wąskie postrzeganie efektywności* – odwołujące się do efektywności ekonomicznej (czyli relacji między nakładami a uzyskanymi efektami); ujęcie to wiąże się z efektywnością techniczno-ekonomiczną, przedstawiającą stosunek ilości wyprodukowanych towarów i usług do poniesionych nakładów,
- *szersze postrzeganie efektywności* – rozumiane jako efektywność działania, czyli najlepsze efekty produkcji oraz dystrybucji towarów i usług po najniższych kosztach.

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania dominującym ujęciem efektywności jest efektywność organizacji, inaczej nazywana efektywnością funkcjonowania systemu. Określa ona umiejętność dopasowania się do zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz zdolności do optymalnego wykorzystania posiadanych czynników produkcji do realizacji celów. W ramach efektywności organizacyjnej można wyróżnić (Rutkowska, 2013):

- *efektywność gospodarowania (ekonomiczną)* opartą na zasadzie racjonalnego gospodarowania, rozumianą w dwojaki sposób – jako umiejętność osiągania określonych wyników przy najmniejszych możliwych nakładach lub jako osiągnięcie najlepszego rezultatu przy określonej ilości nakładów; efektywność gospodarowania może być interpretowana w ujęciu finansowym oraz produktywnościowym,
- *efektywność pozaekonomiczną*, która jest ujęciem niemożliwym do wyrażenia za pomocą wartości liczbowych, jest kryterium niemierzalnym i opisywana jest za pomocą takich określeń, jak: użyteczne, duże, drogie.

Efektywność gospodarowania ze względu na charakter czynników ją kształtujących dzieli się na efektywność techniczną i ekonomiczną. Pierwsza koncepcja dotyczy podjęcia decyzji, co produkować, w jakiej ilości i za pomocą jakiej technologii, tak aby maksymalizować wielkość produkcji przy określonej liczbie zasobów. Efektywność ekonomiczna dzieli się na efektywność alokacyjną, cenową oraz skali (Dębniowski, Pałach, Zakrzewski, 2000).

Innym punktem widzenia prezentowanym przez ekonomistów jest tzw. *X-efficiency*, czyli efektywność typu X. Została ona stworzona w 1996 r. przez Leibensteina, który wykazał, że poza efektywnością w sensie Pareta istnieje inny jej rodzaj, który odnosi się do stopnia wykorzystania zasobów, tj. pracy, ziemi, kapitału w relacji do uzyskanych efektów (Leibenstein, 1966). Analiza efektywności typu X jest bardziej szczegółowa niż zwykła analiza mikroekonomiczna, dlatego jej autor wraz z Maitalą nazwał ją analizą mikro-mikro (Modzelewski,



2011). W tym ujęciu badanie efektywności polega na sprawdzeniu, czy przedsiębiorstwo właściwie wykorzystuje dostępne zasoby, a dokładnie, czy produkty i usługi wytwarzane są w możliwie najtańszy sposób. Leibenstein dowiódł, że efektywność typu X połączona jest z racjonalnością i siłą motywacji pojedynczych jednostek, których zadaniem jest podejmowanie decyzji oraz utrzymywanie poprawnych relacji międzyludzkich, a także wewnętrzną organizacją jednostek podejmujących decyzje (przedsiębiorstw). Gdy firma jest jednocześnie efektywna technicznie i alokacyjnie, oznacza to, że przedsiębiorstwo posiada efektywność ogólną w sensie Pareta-Koopmansa, która jest utożsamiana z efektywnością ekonomiczną. Kategoriami, jakie wyróżnia efektywność typu X, są (Rutkowska, 2013):

- *nieefektywność techniczna*, w której dochodzi do marnotrawstwa powstałego w ramach wykorzystania zbyt wielu czynników produkcji do wytworzenia określonej wielkości produkcji; przedsiębiorstwo produkuje poniżej możliwości produkcyjnych, jakie posiada,
- *nieefektywność alokacyjna*, która występuje, jeśli przedsiębiorstwo w produkcji produktów i usług wykorzystuje niewłaściwą proporcję zużytych czynników.

Umiejętność nowoczesnej aplikacji, pozyskiwania wiedzy w dziedzinie, w której prowadzona jest działalność gospodarcza, ponadto aktywne pozyskiwanie zasobów niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa (zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) i kompleksowe wykorzystanie ich w działalności – wszystkie te elementy charakteryzują sprawne działanie każdego przedsiębiorstwa. Elementami potencjału zasobów ludzkich związanych z generowaniem wartości są nośniki efektywności zazwyczaj związane z kluczowymi kompetencjami konkurencyjności, które decydują o sukcesie firmy (Sienkiewicz, 2012). Prowadzenie każdej działalności gospodarczej wymaga dostosowania się do warunków otoczenia, w których należy podejmować decyzje i wykonywać daną działalność gospodarczą. Efektywność przedsięwzięcia gospodarczego jest pozytywną cechą działań przedsiębiorcy będącą rezultatem kompetencji do kreowania pomysłów, definiowania i racjonalnego wyboru celów i strategii oraz sprawności działania we wszystkich fazach okresu żywotności przedsiębiorstwa. Opierając się na dorobku teorii organizacji, można wysnuć wniosek, że efektywność jest pojęciem nadrzędnym w stosunku do wydajności, produktywności, rentowności, skuteczności, sprawności i racjonalności (Pawłowski, 2004).

Analiza pojęcia efektywności, jej istoty oraz elementów składających się na nią ukazuje jej wielowymiarowy charakter. Wielu autorów wyodrębnia dwa podstawowe wymiary, w jakich rozpatruje się to pojęcie – wymiar rynkowy i ekonomiczny (Blaik, 1989). Efektywność w wymiarze rynkowym pokazuje, w jaki sposób firma kreuje wartość dodaną dla klienta, natomiast wymiar ekonomiczny pokazuje, jak przebiega proces tworzenia optymalnej struktury koszt-

tów w tworzeniu wartości dodanej. Efektywność jest pojęciem charakteryzującym wiele aspektów organizacji (Martyniak, 2000). Ponadto, poza tymi podstawowymi wymiarami, literatura przedmiotu (tabela 10) wyróżnia również wiele innych kategorii składających się na pojęcie efektywności.

**Tabela 10. Wymiary efektywności**

Nazwa wymiaru	Zakres wymiaru
Behawioralny	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wyraża interesy uczestników organizacji i służy głównie ocenie z ich punktu widzenia.</li> </ul>
Dynamiczny (rozwojowy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotyczy zdolności tworzenia nowych produktów oraz pozyskiwania nowych umiejętności w zakresie sposobu i tempa, w jakim przedsiębiorstwo tworzy nowe produkty i usługi oraz zyskuje nowych klientów.</li> </ul>
Ekologiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akcentuje oddziaływanie przedsiębiorstwa na środowisko oraz relacje z otoczeniem.</li> </ul>
Ekonomiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przedstawia relacje między efektami a nakładami.</li> <li>Zawiera kryteria określające relacje między efektami a nakładami.</li> </ul>
Finansowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przedstawia efektywność przedsiębiorstwa w postaci wskaźników finansowych obliczonych na podstawie historycznych wartości.</li> </ul>
Kulturowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stworzenia i utrwalenia w przedsiębiorstwie kultury, norm i wartości umożliwiających zachowanie tożsamości kulturowej.</li> </ul>
Operacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odnosi się do wydajności procesów produkcyjnych.</li> <li>Celem tego wymiaru jest zminimalizowanie ilości zużytych zasobów przypadających na jednostkę produkcji.</li> </ul>
Polityczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obejmuje relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem.</li> </ul>
Rynkowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obejmuje dwa kryteria, pierwsze odnosi się do zaspokajania potrzeb klientów w wymiarze rynkowym, natomiast drugie odnosi się do wymiaru rynkowo-ekonomicznego, czyli zaspokajaniu potrzeb klientów przy odpowiednich nakładach.</li> <li>Nawiązuje do celowościowej interpretacji kategorii efektywności.</li> <li>Efektywność przedsiębiorstwa determinowana jest ofertą produktów i usług oraz sposobem dopasowania się do klientów.</li> </ul>
Rzeczowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nawiązuje do funkcji genotypowej organizacji.</li> </ul>
Społeczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wyraża interesy pracowników i właścicieli przedsiębiorstwa w kategoriach potrzeb i ról społecznych; w skład wchodzi potrzeby, oczekiwania i przyjmowane role przez pracowników i właścicieli przedsiębiorstwa.</li> </ul>
Systemowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrazuje stan przedsiębiorstwa w odniesieniu do jego długofalowych celów; organizacja traktowana jest jako system powiązanych ze sobą elementów służących osiągnięciu celów długoterminowych, tj. przetrwania i rozwoju.</li> <li>Jest wyrazem „zdrowia systemu”.</li> </ul>
Technologiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nowe technologie i innowacje, postęp technologiczny.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Bielski, 1992; Blaik, 1989; Martyniak, 2000; Pohl, 1998; Skrzypek, 2002, 2012).

Inny sposób podziału wymiarów efektywności został opracowany przez Jakiego (2012), który wyróżnił: efektywność rzeczową, ekonomiczną, techniczno-produkcyjną, środowiskową, społeczną, etyczno-kulturową, behawioralną i opartą na jakości, odnoszącą się do realizacji paradygmatu jakości w zarządzaniu. Rodzaje efektywności, które zostały wyróżnione w literaturze zachodniej, to (Skrzypek, 2012):

- *efektywność organizacji* – odnosi się do skuteczności i sprawności realizacji celów przez przedsiębiorstwo,
- *efektywność kierowania* – odnosi się do sprawności i skuteczności kierownika, jej zadaniem jest pomiar stopnia wyznaczania i osiągania celów.

Efektywność w koncepcji Lawiensa wyróżnia sześć zmiennych obejmujących ten termin (Skrzypek, 1999):

- wydajność – rozumiana w sensie techniczno-ekonomicznym jako stosunek wyniku do nakładu,
- morale – rozpatrywane z punktu widzenia stopnia zaspokojenia potrzeb wszystkich członków organizacji,
- dostosowanie – podporządkowanie przyjętym celom organizacyjnym – konformizm,
- elastyczność – stopień reagowania na zmiany,
- instytucjonalizacja – stopień poparcia otoczenia dla organizacji,
- stabilność – miara dobrych stosunków między pracownikami danej organizacji.

Dodatkowo wyróżniane są: energiczność, prostota, czystość, udatność, dokładność, niezawodność. Łączenie powyższych pojęć oznacza, że chcąc działać sprawnie, powinno się rozkładać czynniki warunkujące osiągnięcie celu na pojedyncze. W takim kontekście warto przytoczyć pogłębioną analizę znaczenia tych pojęć, a także i innych (zob. rozdział 2.3), często uważanych za bliskoznaczne (Pawłowski, 2007). Znając różnice między powyższymi podejściami, konieczna staje się dysputa na temat rozważań dotyczących szeroko pojętej efektywności i jej istoty.

## 2.3. Istota pojęcia efektywności organizacji

Pojęcie efektywności pojawia się w teorii finansów, organizacji i zarządzania, prakseologii (Masiukiewicz, 2015), naukoznawstwie, energetyce, a nawet cybernetyce. Autorzy, w zależności od dziedziny, przedstawiają efektywność w różny sposób, co sprawia, że jest ona wciąż rozumiana bardzo szeroko i niejednoznacznie, na wiele odmiennych sposobów. Efektywność przedsiębiorstwa uzależniona jest od wykonywanej działalności podstawowej. Wielowymiarowe ujęcia efektywności ukazują ją jako jedno z kryteriów wykorzystywanych do opisu funkcjonowania czy stanu organizacyjnego jednostki gospodarczej, od-

noszących się do elementów ekonomicznych, ale również do zachodzących procesów gospodarczych. Podstawowym źródłem wiedzy na temat efektywności jest literatura anglojęzyczna, w której pojęcie efektywności opisywane jest za pomocą wielu synonimów, np. *effectiveness*, *efficiency*, *efficacy*, *performance*, których dosłowne tłumaczenie utrudnia jednoznaczne zdefiniowanie tego terminu w języku polskim. Jeśli ocenia się, w jakim stopniu przedsiębiorstwo spełnia założone cele, zastosowanie ma angielskie słowo *effectiveness*, tłumaczone jako skuteczność bądź celowość, natomiast przy ocenie ilości zużytych zasobów używa się słowa *efficiency*, oznaczającego sprawność, wydajność lub oszczędność. W większości publikacji poświęconych zarządzaniu interpretacja *effectiveness* odnosi się do problemu realizacji celów i najczęściej jest określana jako *management effectiveness* (Yarnada, 1972). W znaczeniu podstawowym efektywność przedsiębiorstwa może być analizowana w perspektywie krótko- i długookresowej oraz w skali mikroekonomicznej, za pomocą wskaźników syntetycznych, takich jak zysk, sprzedaż, rentowność, i makroekonomicznej z uwzględnieniem tendencji zmian wskaźników kapitałochłonności, wydajności pracy żywej oraz materiałochłonności (*Encyklopedia gospodarki materiałowej*, 1989).

Grecki ekonomista, myśliciel, pisarz i historyk Xenophon w napisanej około 400 r. p.n.e. pracy pt. *Xenophontos Oikonomikos* dokonał rozróżnienia rozumienia efektywności w dwóch płaszczyznach: w ujęciu statycznym i dynamicznym. Efektywność statyczną zdefiniował jako takie zarządzanie określonymi zasobami, które uniemożliwia ich marnotrawstwo. Efektywność dynamiczna z kolei to powiększanie majątku dzięki przedsiębiorczej kreatywności i działaniu pomimo ryzyka (Xenophon, 1895).

Na współczesną interpretację terminu efektywności według Holstein-Beck (1997) składa się sześć kategorii:

- wydajność (w ujęciu techniczno-ekonomicznym Emersona),
- kompetencyjność (w ujęciu organizacyjno-biurokratycznym Webera),
- sprawność (w ujęciu prakseologicznym Kotarbińskiego),
- funkcjonalność (w ujęciu humanistycznym Beckharda),
- komunikatywność (w ujęciu osobowościowym Lawlessa),
- moralność (w ujęciu behawioralnym Obuchowskiego).

Wyróżnione kategorie łączy aspekt ekologiczny efektywności, skupia się on na zharmonizowaniu natury i kultury, a dokładnie na optymalnym połączeniu rzeczy stworzonych przez człowieka i naturę.

Efektywność, sprawność, skuteczność przedsiębiorstwa zwiększa się wraz ze wzrostem osiąganych efektów (Juzwiszyn, Rybicki, Smoluk, 2005). Pojęcie efektywności stosowane jest zamiennie z innymi, takimi jak skuteczność, sprawność, wydajność – przez co naturalnym jest łączenie efektywności z tymi zagadnieniami. Sprawność odnosi się do sposobu działania, natomiast skuteczność do stopnia realizacji zamierzonych celów (Pierścionek, 2011). Efektywnie dzia-

łające przedsiębiorstwo to takie, które działa jednocześnie sprawnie, skutecznie i ekonomicznie (Pawłowski, 1978). Nasuwa się więc pytanie: *jak oceniać efektywność?* Najpierw należy ocenić sprawność działania. Następnie, jeśli działania sprawne są tak samo skuteczne lub trudno je ocenić pod względem skuteczności, bierze się pod uwagę korzystność bądź też ekonomiczność.

Analizując różne ujęcia efektywności przedstawione w rozdziale 2.2 można wyróżnić kilka obszarów, w jakich dokonuje się definiowanie tego pojęcia lub w jakich jest ono rozpatrywane (Bratnicki, Frączkiewicz-Wronka, 2006). Istotą efektywności jest skupienie się na działaniach, których skutkiem jest stworzenie odpowiedniej relacji pomiędzy wynikami a nakładami, tak aby następował ciągły rozwój przedsiębiorstwa. Istniejące w literaturze przedmiotu badania na temat efektywności w ekonomii wiążą się przede wszystkim z optymalizacją alokacji zasobów (Ziębicki, 2014). Efektywność sama w sobie przedstawia stosunek najwyższych możliwych do uzyskania efektów do najniższych nakładów. Tak więc efektywność często odnosi się do racjonalnego gospodarowania występującego w dwóch opcjach: wydajnościowej – maksymalizacji efektu – bądź oszczędnościowej – minimalizacji nakładu (Rutkowska, 2013). Jest zatem postrzegana głównie jako stosunek efektu do poniesionych nakładów.

Przeprowadzona przez licznych badaczy tej problematyki analiza dorobku teoretycznego w zakresie interpretacji efektywności (por. tabela 11) pozwala zidentyfikować przynajmniej kilka aspektów (płaszczyzn), które stanowią istotę problemów zmienności interpretacji pojęcia efektywności (Kowal, 2013; Skrzypek, 2002). Można tu wyróżnić:

- dyskusję akademicką, co było pierwsze – sprawność czy efektywność, w ramach rozważań nad wzajemną wyższością obu terminów,
- punkty odniesienia wykorzystywane przy interpretacji wszystkich postaci sprawności, które legły u podstaw różnych kierunków badawczych w Polsce i na świecie; w konsekwencji dokonujemy ocen skuteczności lub efektywności w kontekście działania lub organizacji,
- sposoby definiowania form sprawności, wśród których dominujące wydaje się ujęcie ilościowe (wynikowe) lub nieilościowe (behawioralne, procesowe), a także utożsamianie efektywności ze sprawnością działania oraz wyznaczenie stosownych odpowiedników dla terminów polsko- i angielskojęzycznych odnoszących się do kategorii sprawności, co jest zagadnieniem szczególnie trudnym w kontekście ich niejednoznaczności; kluczowym problemem staje się poszukiwanie stosownych odpowiedników między polskojęzycznymi kategoriami: sprawność, skuteczność, efektywność, ekonomiczność, wydajność a anglojęzycznymi terminami: *effectiveness* i *efficiency*,
- pierwotną genezę efektywności wywodzącą się ze sprawności wytwórczej i utożsamianą z wydajnością,
- ewolucję tego pojęcia, na co wpłynęły przemiany gospodarcze.

**Tabela 11. Pojęcie i istota efektywności – wybrane objaśnienia**

<b>Skuteczność jako warunek/element osiągania efektywności</b>	
Skrzypek (1999)	Efektywność można rozumieć jako: relację nakład–efekt, umiejętność szybkiego przystosowania się do zmian, narzędzie pomiaru skuteczności i sprawności działania, szybkość reakcji na wyzwania i oczekiwania rynku, miarę zdolności organizacji do realizacji strategii i urzeczywistnienia celów.
Nowosielski (2008)	W wąskim znaczeniu efektywność jest tożsama z prakseologiczną kategorią ekonomiczności, natomiast w znaczeniu szerokim komponentami efektywności są: skuteczność, korzystność i ekonomiczność.
Marks, Samuelson (1998)	Efektywność jest to użytkowanie zasobów gospodarczych w sposób najbardziej skuteczny.
Gasparski (2007)	Działania gospodarcze powinny być wykonywane sprawnie, czyli efektywnie, tj. skutecznie oraz ekonomicznie.
<b>Efektywność jako kryterium oceny skuteczności</b>	
Zadora (2002)	Efektywność jest kwantyfikacją skuteczności.
Stoner, Freeman, Gilbert (2002)	Efektywność to miara sprawności i skuteczności, miara tego, w jakim stopniu osiąga się wyznaczone cele.
Lubińska i in. (2009)	Efektywność odnosi się do stopnia osiągnięcia założonych celów przy minimalnych kosztach lub maksymalizacji stopnia osiągnięcia celu przy założonych kosztach.
<b>Skuteczność i efektywność jako kategorie niezależne</b>	
Harrington (1926)	Efektywność jest właściwą rzeczą robioną we właściwy sposób.
Pasour (1981)	Efektywność jest pojęciem subiektywnym i nie powinna być definiowana i mierzona bez skonkretyzowania celu i bez wiedzy decydentów.
Białoń (1995)	Przedsiębiorstwo może być: efektywne i skuteczne, efektywne i nieskuteczne, nieefektywne i skuteczne, nieefektywne i nieskuteczne.
Sidor-Rządkowska (2005)	Praca skuteczna może być nieefektywna, jak również praca wydajna nie musi być efektywna.
Drucker (2005)	Efektywność to robienie rzeczy właściwie ( <i>doing things right</i> ), natomiast skuteczność to robienie rzeczy właściwych ( <i>doing the right things</i> ), działania skuteczne niekoniecznie muszą być efektywne i odwrotnie.
Kowalski (1992)	Efektywność nie posiada jednoznacznej treści empirycznej. Konkretnie jego znaczenie wynika z kontekstu analizy lub dodatkowego komentarza, szczegółowy sens tego pojęcia związany jest bowiem z charakterem działalności, która podlega ocenie, z podmiotem oceniającym, celami analizy itp.

<b>Efektywność = produktywność/wydajność</b>	
Hamrol (2008)	W ujęciu techniczno-ekonomicznym efektywność jest rozumiana jako wydajność.
Osbert-Pociecha (2007)	Najbliższym synonimem pojęcia efektywności jest produktywność tzw. ogólna, jako stosunek łącznych wyników działalności gospodarczej do ogółu zużytych zasobów.
<i>Słownik PWN</i> (1981)	Efektywność to wydajność, pozytywny wynik, skuteczność (Szymczak, 1981).
Dowgiała (2000)	Efektywność określana jest jako najlepsze rezultaty w produkcji, dystrybucji i usługach uzyskane po najniższych kosztach.
Dudycz (2007)	Efektywność w sensie ekonomicznym jest relacją wartości uzyskanych efektów do nakładu czynników użytych do ich uzyskania.
<b>Efektywność rozumiana jako alokacja zasobów w sensie Pareta</b>	
Kamerschen, McKenzie, Nardinelli (1991)	Efektywność to maksymalizacja produkcji wynikająca z właściwej alokacji zasobów przy danych ograniczeniach podaży (kosztów ponoszonych przez producentów) i popytu (preferencji konsumentów).
Czarny, Nojszewska (2000)	Efektywność to optymalna alokacja zasobów czynników produkcji, produktów i optymalnej dystrybucji dochodu.
Kaldor (1939)	Efektywność wywodząca się z koncepcji dobrobytu społecznego stanowi zbiór osądów wartościujących.
Samuelson, Nordhaus, (2005)	Efektywność to najbardziej skuteczne stosowanie zasobów społeczeństwa w procesie zaspokajania braków i potrzeb ludzi.
Samuelson, Nordhaus (1999)	Efektywność oznacza, iż nie ma marnotrawstwa, gospodarka funkcjonuje efektywnie wtedy, kiedy nie może zwiększyć produkcji jednego dobra, nie zmniejszając produkcji drugiego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Dowgiała, 2000; Harrington, 1926; Kaldor, 1939; Kowalski, 1992; Kozuń-Cieślak, 2013; Pasour, 1981; Samuelson, Nordhaus, 1991, 1998; Skrzypek, 1999; Szymczak, 1981).

*Efektywność charakteryzuje się najszerszym zakresem obejmowanych treści i dotyczy relacji między efektami, celami, nakładami i kosztami w ujęciu strukturalnym i dynamicznym. Efektywność to pozytywny wynik, skuteczność, sprawność i umiejętność. Uważa się ją za klucz do wzrostu konkurencyjności poprzez zdolność do realizacji strategii i celów firmy (Skrzypek, 2002). Inną odśłoną w rozumieniu efektywności działania przedsiębiorstwa jest postrzeganie jej jako reakcji na wyzwania i oczekiwania rynku. Efektywność wyznaczana jest przez trzy*

*rodzaje mierników: jakość, koszty i czas* (Pawlak, 2001). W ekonomii rozumienie pojęcia podzielone jest na dwa aspekty – pierwszy z nich wywodzi się z koncepcji dobrobytu społecznego, natomiast drugi dotyczy indywidualnych przedsiębiorstw. Pierwsza koncepcja określa, w jakim stopniu cena i ilość produkowanych towarów oraz usług dostępnych na rynku zbliża się do parametrów równowagi w warunkach doskonałej konkurencji, dążąc do osiągnięcia maksymalnego poziomu użyteczności dla wszystkich konsumentów bez konsekwencji dla innych (Samuelson, Nordhaus 1991). Druga koncepcja określa relację efektów uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo do nakładów, jakie ponosi dla osiągnięcia określonych celów (Baran, Pietrzak, 2008). Aby osiągnąć wyznaczone cele w obliczu postępu technologicznego, wyrafinowania procesów biznesowych, eksplozji wiedzy i potrzeby stałego wzrostu, organizacja szuka strategii zwiększających wydajność oraz zmniejszania wykorzystanych czynników produkcji (Agburu, Anza, Iyortsuun, 2017; Bilczyński, Miedzyliński, 1991).

Reasumując ogół podejść w literaturze przedmiotu, pojęcie efektywności w niniejszej pracy będzie definiowane trzema wymiarami: sprawności wytwórczej, ekonomiczności oraz skuteczności.

### **2.3.1. Sprawność wytwórcza – prakseologiczne podwaliny definicji efektywności**

Pojęcie efektywności wiąże się nierozłącznie ze sprawnym działaniem. Na podstawie literatury przedmiotu można zauważyć, że przez lata toczyła się zagorzała dyskusja akademicka o wyższości pojęcia sprawności nad pojęciem efektywności i na odwrót. Oba stanowiska miały realne argumenty, które jednak nie przekonywały żadnej ze stron dyskusji, co potwierdza swoisty dylemat przy czynowo-skutkowy wynikający z filozoficznej przyczynowości kulistej tego problemu. Podstawy prakseologiczne teorii sprawnego działania odnoszą się jednak przede wszystkim do bezpośredniego sprawcy. Według Kotarbińskiego podstawowym kryterium dobrej roboty w ocenie użytkowej jest sprawność. *Głównym zadaniem prakseologii jest uświadomienie, sformułowanie, uzasadnienie i systematyzacja zaleceń ogólnych i ostrzeżeń dotyczących sprawności działań, innymi słowy ich praktyczności. Syntetycznie rozumiana sprawność to ogół walorów razem wziętych: działa się tym sprawniej w tym rozumieniu, im działanie bliższe jest posiadaniu w sobie wszystkich walorów dobrej roboty i to w jak największym wymiarze* (Kotarbiński, 2003). Spostrzeżenia poczynione w ramach mikroprakseologii można wykorzystać również na poziomie organizacji (Mazurkiewicz, 2011). Dlatego zapewne w literaturze przedmiotu można odnaleźć utożsamianie efektywności ze sprawnością (Kownacki, 1976). Działanie przedsiębiorcy, które przynosi zamierzone rezultaty, jest działaniem efektywnym, inaczej określanym jako działanie sprawne. Samą sprawność działania można zdefiniować



jako *zdolność i umiejętność osiągania ustalonych celów, realizacji strategii i zadań, powiązanych z racjonalnym wykorzystaniem zasobów* (Pawłowski, 2004). Sprawne prowadzenie działalności gospodarczej wymaga podejmowania decyzji, które wiążą się z ponoszeniem kosztów i generowaniem przychodów, przynosząc określone skutki ekonomiczne, społeczne czy ekologiczne.

Każda operacja gospodarcza wykonana w ramach podstawowej działalności przedsiębiorstwa powinna zostać poddana analizie pod kątem wykorzystania zasobów i efektów prowadzonej działalności. Takie postępowanie powinno być oparte na triadzie kryteriów – oszczędności, wydajności oraz skuteczności operacji. Jest to zasada 3E, której nazwa pochodzi od pierwszych liter słów: *economy, efficiency i effectiveness*. Służy ona do oceny działalności przedsiębiorstwa według wspomnianych kryteriów (Knedler, 2002). Ujednoczenie podstawy interpretacji kategorii efektywności i skuteczności może mieć istotne znaczenie dla precyzyjnego ich definiowania i tym samym wskazywania ich istoty i specyfiki; w literaturze przedmiotu daje się zauważyć zbyt dużą różnorodność w stosowaniu tych pojęć, co komplikuje jednoznaczność w interpretacji tych kategorii (Kostecki, 1982). W najbardziej kompleksowej próbie rozróżnienia tych pojęć i ustalenia odrębności definicyjnej – której autorem jest Kowal – stwierdzono, że *analizując dorobek teoretyczny, można zauważyć, iż krzyżują się w tych interpretacjach dwie idee, interpretacja sprawności działania i efektywności organizacyjnej; pierwsza z tych kategorii reprezentuje dorobek prakseologiczny, odzwierciedla ideę oceny o charakterze wewnętrznym, skoncentrowaną na ocenach działań, procesów zachodzących wewnątrz organizacji; druga kategoria (organizational effectiveness) odnosi się bardziej do organizacji, co predestynuje ją do tak istotnych dziś ocen zewnętrznych przedsiębiorstw; obie perspektywy są jednakowo istotne, a z historycznego punktu widzenia prezentują rozwój zainteresowania ocen biznesowych z działań wewnętrznych (sprawności działania i efficiency) do ocen o charakterze zewnętrznym, związanych z organizacją (organizational effectiveness)* (Kowal, 2013). Nie wyjaśnia to jednak ostatecznie kwestii, jak należy postrzegać efektywność z punktu widzenia generalnego spojrzenia na nią przez pryzmat sukcesu organizacji.

Nie traktując pojęć efektywności i sprawności jako tożsamy, warto podać różnice w ich interpretacji (Kostecki, 1980). Sprawność, uwzględniając zakres przedmiotowy, czasowy oraz funkcjonalny, określa tylko częściowe działania w przedsiębiorstwie. Dzięki niej można wyznaczać krótkoterminowe cele i zadania. Do tego dochodzą warunki, w jakich dane cele mają zostać osiągnięte, procesy im towarzyszące i potrzebne do tego zasoby. Dodatkowe znaczenie mają: energiczność, prostota, czystość, udatność, dokładność, niezawodność. Ogólnie sprawność związana jest z działaniami na poziomie operacyjnym, natomiast efektywność odnosi się do całego przedsiębiorstwa i analizuje pełny okres jego żywotności. Oba te pojęcia stosuje się do różnych obszarów przedsiębiorstwa.

Sprawność jest kategorią używaną w odniesieniu jedynie do części organizacji, wyznacza cele i zadania operacyjne (krótkoterminowe), mając w ten sposób charakter przedmiotowy, funkcjonalny. Efektywność natomiast dotyczy przedsiębiorstwa jako całości i przedsiębiorca osiągając cel, który jest celem zgodnym z wcześniej zamierzonym, działa efektywnie. Wyznaczenie w organizacji zarówno łańcucha celów, jak i przypisanie tym celom *ważności, determinuje stopniowanie skutecznego działania* (Parkitna, Skóra, 2008). Łączenie obu pojęć oznacza, że chcąc działać sprawnie, powinno się rozkładać czynniki warunkujące osiągnięcie celu na pojedyncze składowe, tj. skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Według wniosków Nowosielskiego przedsiębiorstwo powinno wykonywać swoje działania gospodarcze sprawnie, czyli efektywnie, dążąc do tego, aby wykonywanie było skuteczne i ekonomiczne. Węższe znaczenie efektywności odpowiada tylko jednemu wymiarowi – ekonomiczności, czyli relacji wyniku do kosztów jego osiągnięcia, natomiast efektywność w szerokim znaczeniu skupia w sobie trzy wymiary – skuteczność, korzystność i ekonomiczność (Nowosielski, 2007).

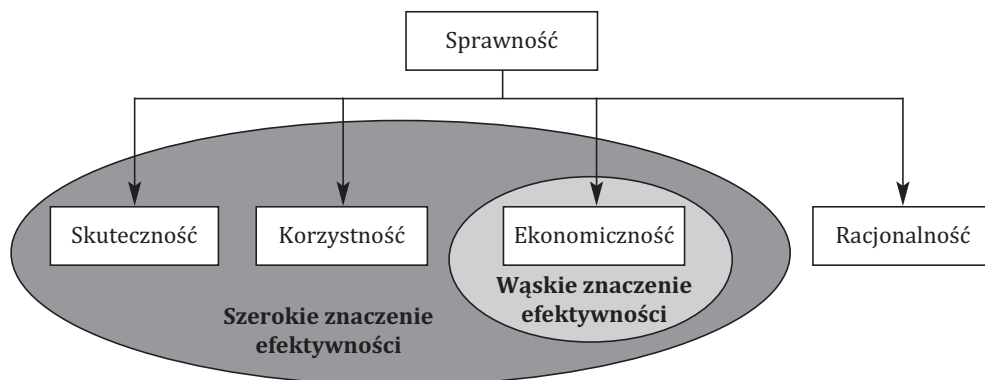
W takim kontekście warto przytoczyć pogłębioną analizę znaczenia nie tylko wymienionych pojęć, ale i innych, często uznawanych za bliskoznaczne (Pawłowski, 2007). W literaturze przedmiotu sprawność jest szerszym pojęciem niż efektywność. W prakseologii efektywność rozumiana jest jako *cecha działań dających jakiś oceniany pozytywnie wynik. Bez względu na to, czy był on zamierzony [...], czy niezamierzony*, pod pojęciem sprawności należy dopatrywać się realizacji celów i związanych z nimi nakładów.

Działanie przedsiębiorcy, które przynosi zamierzone rezultaty, jest działaniem efektywnym, inaczej określanym jako działanie sprawne. Samą sprawność działania można zdefiniować jako *zdolność i umiejętność osiągnięcia ustalonych celów, realizacji strategii i zadań, powiązanych z racjonalnym wykorzystaniem zasobów* (Pawłowski, 2004). Sprawne prowadzenie działalności gospodarczej wymaga podejmowania decyzji, które wiążą się z ponoszeniem kosztów i generowaniem przychodów, przynosząc określone skutki ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Każda operacja gospodarcza wykonana w ramach podstawowej działalności przedsiębiorstwa powinna zostać poddana analizie pod kątem wykorzystania zasobów i efektów prowadzonej działalności. Takie postępowanie powinno być oparte na wspomnianej już triadzie kryteriów – oszczędność, wydajność oraz skuteczność operacji – w myśl zasady 3E, pochodzącej od słów *economy, efficiency i effectiveness* (Knedler, 2002).

Podstawową postacią efektywności postrzeganej jako sprawność jest korzystność, która przedstawiana jest jako wynik różnicy użyteczności i kosztów działania. Jeżeli użyteczność przewyższa koszty działania, to mamy do czynienia z działaniem korzystnym. Przeciwna sytuacja, czyli przewaga kosztów nad użytecznością, obrazuje działanie niekorzystne (Helms, 2006). Zgodnie z kon-

cepcją prakseologiczną efektywność utożsamiana jest ze sprawnością (rysunek 1) rozumianą na dwa sposoby (Walkowiak, 2011):

- 1) w znaczeniu syntetycznym – zbiór praktycznych cech charakteryzujących działania gospodarcze jako skuteczne, racjonalne, wydajne, ekonomiczne, korzystne itp.
- 2) w znaczeniu uniwersalnym – wszystkie cechy charakteryzujące działanie występują osobno.



**Rysunek 1. Wymiary efektywności w wąskim i szerokim znaczeniu.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Nowosielski, 2007)

Działanie jest tym bardziej sprawne, im posiada mniej cech negatywnych, a więcej tych w najwyższym stopniu pozytywnych (Pszczółowski, 1982). Na tej podstawie za postacie sprawnego działania uważa się (Kieżun, 1998):

- **skuteczność** definiowaną jako *zgodność rezultatu z zamierzonym celem*. Należy tutaj wspomnieć, iż działanie skuteczne niekoniecznie musi doprowadzić do wcześniej obranego celu, wystarczy, że nas do niego zbliży. O bezskuteczności działania można mówić wtedy, gdy nie daje żadnych rezultatów. Przedstawienie skuteczności jako waloru sprawności wskazuje, że nie są to pojęcia jednoznaczne (choć w wielu publikacjach jest to tak przedstawiane).
- **korzystność** rozumianą jako *różnica między wynikiem użytecznym a kosztami działania*. Zgodnie z podaną definicją działanie korzystne jest wtedy, gdy koszty są niższe niż wynik użyteczny działania.
- **ekonomiczność** określaną jako stosunek wyniku użytecznego do kosztów jego osiągnięcia, przy czym za koszty działania uznaje się zarówno koszty materialne, jak i moralne. Jak widać, ekonomiczność jest podobną kategorią pojęć co korzystność. Jednak spoglądając na różnice w definicjach tych pojęć, zauważyć należy, że nie zawsze to, co jest najbardziej korzystnym działaniem, jest także działaniem najbardziej ekonomicznym.

Dualne postrzeganie efektywności (efektywność jako sprawność działania organizacji, czyli jej wydajność oraz sprawność) zdefiniował Emerson – twórca

dwunastu zasad wydajności. Uważał on, że efektywność to odpowiednie działania wykonywane w odpowiedni sposób w ramach przestrzegania następujących zasad (Emerson, 1926):

1. jasny i określony cel (ideał),
2. zdrowy sąd,
3. kompetentna rada,
4. dyscyplina,
5. sprawiedliwe i uczciwe postępowanie,
6. niezawodne, natychmiastowe, dokładne i nieustanne sprawozdanie,
7. porządek (rozkład) przebiegu działania,
8. wzorce i normy,
9. przystosowane warunki,
10. wzorce i sposoby działania,
11. pisemne instrukcje dla pracy normalnej,
12. nagroda za wydajność.

Zasady wydajności nie wymagają nadzwyczajnego wysiłku, wręcz przeciwnie, polegają na usunięciu wysiłków niepotrzebnych i wszelkiego rodzaju strat w organizacji (Emerson, 1926). Sprawność operacyjna sprzyja eliminowaniu marnotrawstwa wykorzystywanych zasobów podczas realizacji strategii, umożliwiając dostarczenie klientowi produktu, którego on oczekuje (Rummler, Branche, 2000). Natomiast działanie efektywne (często inaczej nazywane działaniem sprawnym) cechuje się zdolnością i umiejętnością osiągnięcia ustalonych celów, realizacją strategii i zadań, powiązanych z racjonalnym wykorzystaniem zasobów (Zhang, 2011).

Powrót do postrzegania efektywności jako wydajności – w aspekcie patrzenia na efektywność jako sprawność wytwórczą organizacji (Barasa, Vermeulen, Knoben, i in., 2019; Guinee, Mulholland, Kelly, i in., 2007; Mullen, Williams, Moomaw, 1996; Sarmiento, Byrne, Contreras, i in., 2007; Knedler, 2002) – następuje najczęściej w odniesieniu do pierwotnego paradoksu efektywności rozumianej właśnie jako wydajność, w kontekście pierwotnego znaczenia tego pojęcia jako cechy działania – właściwego wykonania czegoś w określonym czasie (Emerson, 1926; Meyer, Gupta, 1994; Meyer, O'Shaughnessy, 1993). Takie też jest postrzeganie sprawności – jako cechy efektywności nie zaś jako oceny stanu organizacji – w rozumowaniu Kotarbińskiego. Zgodnie z nim przedsiębiorstwo jest efektywne, jeśli przy pełnym wykorzystaniu posiadanych zasobów wytwarza dobra, na które występuje zapotrzebowanie na rynku, bez zbędnego gromadzenia zapasów (Sulmicki, 1978).

W dalszych rozważaniach nad efektywnością można dojść do wniosku, że działalność przedsiębiorstwa jest efektywna w warunkach nasilającej się konkurencji, gdy w procesach gospodarczych dochodzi do sprawnego przetwarzania dostępnych zasobów w gotowe produkty i przychody. Te działania podej-

mowane przez organizację powinny być nie tylko sprawne, ale i ekonomiczne oraz skuteczne, dzięki temu utrzymywana jest rentowność oraz celowość działania, a przedsiębiorstwo ma możliwość zdobycia przewagi na rynku (Pyszka, 2015a).

### **2.3.2. Ekonomiczność – efektywność w relacji uzyskanych rezultatów do poniesionych nakładów**

Ekonomiczność w ujęciu Kotarbińskiego to produktywność i oszczędność (Kotarbiński, 1974). W literaturze przedmiotu uwzględnia się również efektywność gospodarczą, będącą różnicą osiąganych wyników (zysków) pomiędzy przedsiębiorstwami, jednak najpopularniejszym rodzajem efektywności wyróżnianym przez praktyków i teoretyków jest efektywność ekonomiczna, inaczej zwana ekonomicznością. Efektywność ekonomiczna to *rezultat działalności podmiotu gospodarczego lub określonego przedsięwzięcia, będący wynikiem relacji uzyskanych efektów do poniesionych nakładów* (Penc, 1997). Przedsiębiorstwo jest efektywne ekonomicznie, gdy podejmowane są racjonalne decyzje optymalizujące stopień zużytych zasobów, a jednocześnie poprawiające wyniki finansowe i ekonomiczne. Jest to najlepszy sposób, w jaki przedsiębiorstwo może wykorzystać posiadane zasoby. Główną cechą efektywności ekonomicznej jest celowość działania, co oznacza, że pomiędzy celami działania a nakładami niezbędnymi do osiągnięcia przyjętych celów występuje silny związek. Prawidłowe odzwierciedlenie nakładów wymaga nie tylko ich ustrukturalizowania z punktu widzenia stosowanych mierników efektywności, w kategoriach pieniężnych, ale również rozkładu ponoszonych wydatków w czasie (Gąsiorkiewicz, Pazio, 2018). Efektywność ekonomiczna może polegać na takim dysponowaniu danymi zasobami, aby w maksymalnym stopniu osiągnąć cele gospodarcze, bądź też na takim dobraniu sposobu realizacji określonych celów, aby zminimalizować zużycie zasobów (Biczyński, 1991). Takie podejście stosowane jest w przypadku zasobów materialnych, a coraz częściej odnosi się także do obszaru zasobów niematerialnych (Kazlauskaite, Buciuniene, 2008).

Jak wcześniej wspomniano, ekonomiczność jest walorem efektywności i sprawności działania. Stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania (kosztów materialnych i niematerialnych) nazywamy miarą ekonomiczności. Jeżeli mamy do czynienia ze stosunkiem większym od jedności, to działanie jest ekonomiczne, jeśli równym jedności, to działanie z punktu widzenia efektywności ekonomicznej jest obojętne, a gdy stosunek ten jest mniejszy od jedności – działanie jest nieekonomiczne. Efektywność ekonomiczna może być mierzona w skali mikro- i makroekonomicznej. Efektywność mierzona w mikroskali to przede wszystkim efektywność działalności przedsiębiorstwa. Może być ona mierzona za pomocą mierników syntetycznych, takich jak zysk, sprzedaż (wskaźni-

ki bezwzględne) lub wskaźniki rentowności oraz stopy zysku (wskaźniki względne). W skali makroekonomicznej efektywność wyraża się przede wszystkim za pomocą tendencji do zmian trzech podstawowych wskaźników: kapitałochłonności, materiałochłonności i wydajności pracy żywej (Mioduchowska-Jaroszewicz, 2008).

Można zatem stwierdzić, że efektywność ekonomiczna jest jednym z wymiarów ogólnej efektywności. Problem polega na tym, że nie ma jednolitych, ustalonych wymiarów efektywności. Każdy taki wymiar efektywności ma swoje mierniki, które w zależności od wymiaru oraz autora są bardzo zróżnicowane (Kafel, Ziębicki, 2009). Pojęcie efektywności ekonomicznej jest mniej wieloznaczne niż ogólne pojęcie efektywności. W wielu źródłach jest ono podobnie zdefiniowane, co pozwala na bardziej precyzyjne zrozumienie tej kategorii. Niemniej jednak nie oznacza to, że jest ono prostsze jako przedmiot badań (tabela 12).

**Tabela 12. Encyklopedyczne i słownikowe definicje efektywności ekonomicznej**

Źródło	Definicja efektywności ekonomicznej
<i>Encyklopedia popularna PWN</i> (1997)	Rezultat działalności gospodarczej określony przez stosunek osiągniętego wyniku do nakładów.
<i>Słownik języka polskiego</i> (1996)	Rezultat działalności gospodarczej określony przez stosunek uzyskanego efektu do nakładu.
<i>Popularna encyklopedia powszechna</i> (1995)	Sposób pomiaru skuteczności i celowości danej działalności gospodarczej wyrażający się porównaniem (relacją) wartości uzyskanych efektów do nakładu czynników użytych na ich uzyskanie.
Biczyński (1991)	Rezultat działalności podmiotu gospodarczego lub określonego przedsięwzięcia będący wynikiem relacji uzyskiwanych efektów do poniesionych nakładów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kisielewska, Kozuń-Cieślak, 2007).

Analizując przedstawione definicje w perspektywie efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa, można zauważyć, że osiągniętym efektem jest zysk ze sprzedaży produktów czy też usług, nakładami zaś zaangażowany w przedsiębiorstwo kapitał własny. W tym ujęciu *efektywność ekonomiczną mierzy się ułamkiem, którego licznik jest zyskiem, a mianownik zaangażowanym kapitałem przynoszącym ten zysk* (Juzwiszyn, Rybicki, Smoluk, 2005). Z tej koncepcji autorskiej oraz dalszych rozważań nad obiektywizmem i relatywizmem pojęcia efektywności ekonomicznej można wyciągnąć wniosek, że trudno jest odpowiedzieć, czy pojęcie to jest obiektywne czy relatywne – przecież z jednej strony efektywność wykazuje cechy obiektywności, jako związana z konkretną budową zapewniającą osiąganie najlepszych wyników, z drugiej zaś strony każdy z nas,

z punktu widzenia swoich potrzeb i wartości, ocenia tę samą efektywność inaczej. Zatem na efektywność ekonomiczną składają się efektywność dystrybucyjna, produkcyjna i alokacyjna. Koncepcję efektywności ekonomicznej można również analizować w trzech kategoriach (Skrzypek, 2012):

- 1) *efektywnej produkcji w określonym czasie*, kiedy poszukuje się nowej możliwości wykorzystania zasobów w celu zwiększenia produkcji określonego produktu, nie naruszając przy tym wysokości produkcji innych dóbr,
- 2) *efektywnej wymiany*, czyli poszukiwania nowych możliwości dystrybucji dóbr i usług w celu stworzenia korzyści dla określonych podmiotów, jednocześnie nie powodując strat u innych,
- 3) *stworzenia efektywnego związku między wymianą a produkcją*, czyli doprowadzenie do sytuacji, gdzie produkty i usługi wybierane przez konsumentów zostaną zastąpione przez inne, powodując jednocześnie zmianę produkcji z jednego produktu na inny.

Dlatego też wyróżnia się trzy rodzaje efektywności ekonomicznej (Ćwiąkała-Małyś, Nowak, 2009):

- *kosztową (cost efficiency)* – dotyczy zjawiska minimalizacji kosztów, jest to relacja występująca pomiędzy najmniejszym kosztem do kosztu, jaki został rzeczywiście poniesiony przez przedsiębiorstwo przy danych cenach czynników wytwórczych,
- *dochodową (revenue efficiency)* – dotyczy zagadnienia maksymalizacji przychodów, określa się ją za pomocą relacji występującej pomiędzy rzeczywiście uzyskanym przychodem a przychodem, jaki mogłoby osiągnąć przedsiębiorstwo w danych warunkach,
- *zysku (profit efficiency)* – dotyczy zagadnienia maksymalizacji zysku, określa się ją za pomocą relacji między rzeczywistym wygenerowanym przez przedsiębiorstwo zyskiem a maksymalnym zyskiem, jaki mógłby osiągnąć podmiot w określonych warunkach technologicznych.

W wielokryterialnym podejściu do istoty efektywności jej ekonomiczny rodzaj jest przedstawiany jako jeden z wymiarów ogólnej efektywności (Parkitna, Skóra, 2008). Jako podsumowanie konieczne jest podkreślenie, iż wszystkie powyższe definicje wskazują na jeden podstawowy aspekt efektywności ekonomicznej – relację osiągniętych efektów do nakładów, które trzeba było ponieść, aby te efekty uzyskać. Podejście takie przyjmuje i prezentuje w publikacjach naukowych wielu autorów zajmujących się zagadnieniem efektywności ekonomicznej (Mioduchowska-Jaroszewicz, 2008). Przedsiębiorstwo, aby mogło przetrwać w warunkach dynamicznie rozwijającego się rynku, nie ma innego wyjścia, musi prowadzić swoje działania bardziej efektywnie niż konkurencja. Aby osiągnąć ten cel, niezbędna jest wiedza dotycząca ponoszonych przez przedsiębiorstwo kosztów oraz osiągniętych wyników. Dane te pozwolą przeanalizować podejmowane działania (Nowak, 2006). Koszty mają znaczący wpływ na efek-

tywność strategii realizowanej przez przedsiębiorstwo. Wiele firm może uzyskać przewagę konkurencyjną tylko i wyłącznie poprzez przywództwo kosztowe oraz obniżkę kosztów. Działania te pozwalają pomóc zdominować rynek. Przedsiębiorstwa ścigają się w różnych pomysłach na oszczędzanie kosztów. Strategia przywództwa pod względem kosztów wymaga silnego zaangażowania w sprawy efektywności i kontroli organizacji. Skutkiem kontroli kosztów jest konieczność scentralizowania firmy (Griffin, 2017; Sołtys, 1999).

Efektywność ekonomiczna jest więc podstawową miarą oceniania działalności przedsiębiorstwa, ale jednocześnie w sposób niewystarczający mierzy jego dokonania, ponieważ w pomiarze wykorzystywane są cząstkowe wskaźniki syntetyczne. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa efektywność ekonomiczna jest kluczowa pod względem osiąganych wyników, a jej analiza jest podstawą do podejmowania decyzji, jest więc warunkiem determinującym osiągnięcie celów długofalowych, tj. rozwoju lub przetrwania (Pawłowski, 2007).

Reasumując, efektywność ekonomiczną kształtują kompetencje oraz zdolności przedsiębiorcy do definiowania celów i strategii finansowych przedsiębiorstwa. Jest ona ukierunkowana na osiągnięcie założonych efektów finansowych, co wynika ze sprawności realizacji postawionych wcześniej celów.

### **2.3.3. Skuteczność jako zgodność osiągnięcia rezultatu**

Skuteczność organizacyjna była jednym z najszerzej zbadanych problemów od czasów wczesnego rozwoju teorii organizacyjnej (Henri, 2004). Pomimo wielu obszernych opracowań konsensus co do jednoznaczności definicji tego pojęcia nadal nie istnieje (Rojas, 2000). Wskazuje to na znaczący brak porozumienia w sprawie zdefiniowania i operacjonalizacji całej koncepcji (Cameron, 1986). W normie ISO 9000 podano, że *skuteczność to stopień, w jakim planowane działania zostały wykonane, a planowane wyniki osiągnięte*, natomiast *efektywność to relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami* (Norma PN-EN ISO 9000, 2006). Dlatego też należy postrzegać skuteczność jako zdolność organizacji do skutecznego rozliczania się ze swoich wyników. Ramy te można wykorzystać do oceny skuteczności poprzez badanie wyników i procesów organizacyjnych w sposób krytyczny i całościowy (Gaertner, Ramnarayan, 1983). W takiej interpretacji ocena skuteczności sprowadza się wprost do porównywania wyników z celami (Pearce, 2000).

Powszechne utożsamianie pojęcia efektywności z pojęciem skuteczności jest następstwem wspólnego pochodzenia obu wyrażen od łacińskiego słowa *efficere* – wydobywać, wyciągać, powodować, sprawiać. Pod wpływem dorobku Polskiej Szkoły Prakseologii utworzył się jednoznaczny sposób ich interpretacji. Istnieją jednakże znaczące różnice w definiowaniu tych dwóch pojęć. Efektywność to robienie czegoś w odpowiedni sposób, natomiast skuteczność to robienie od-



powiednich rzeczy (Pyszka, 2015a). Skuteczność można również interpretować jako zgodność osiągniętego rezultatu (wyniku) z wcześniej zaplanowanym celem, najprościej mówiąc, działanie można nazwać skutecznym, gdy podmiot osiągnie zamierzony cel. Natomiast działanie efektywne nastąpi, gdy przedsiębiorstwo osiągnie pozytywny wynik, bez względu na to, czy było to planowane czy nie. Powyższe rozumowanie zgodne jest z poglądem, według którego osiągnięcie celu zawsze jest sytuacją pozytywną, ponieważ skuteczność ocenia realizację założonych celów, natomiast efektywność ocenia osiągnięcie innych celów, niekoniecznie zamierzonych (Kunysz, 2014). Odpowiednie warunki ekonomiczne i posiadane zasoby nie gwarantują osiągania najwyższych wyników na rynku, konieczne jest więc skupienie uwagi na relacji między efektywnością a skutecznością. Efektywność zarządzania powinna opierać się na wiedzy kierowników i ich działaniach, które powinny być efektywne i skuteczne.

Między skutecznością i ekonomicznością możliwe są różne relacje, jak już to wspomniano w rozdziale 2.3.1, które warunkują postrzeganie sprawnego działania, czyli podwalin definicji efektywności (tabela 13).

**Tabela 13. Zależność między ekonomicznością a skutecznością**

<b>Ekonomiczność</b> <b>Skuteczność</b>	<b>Nieekonomiczne</b>	<b>Ekonomiczne</b>
Nieskuteczne	W pełni niesprawne, brak osiągniętego celu oraz marnotrawstwo.	Częściowo niesprawne – cel nie został osiągnięty, ale mogą wystąpić skutki niezamierzone, które podlegają pozytywnej ocenie i przewyższają wartość niezyskanego celu.
Skuteczne	Częściowo sprawne – cel został osiągnięty, ale koszty uzyskania celu w stosunku do rezultatu są bardzo wysokie.	W 100% sprawne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kieżun, 2000).

Oceniając efektywności i skuteczność należy pamiętać, że kryteria te są tak samo ważne i nie powinno się pomijać żadnego z nich, chociaż często dokonywany jest pomiar jednostronny. Ważny jest zatem pomiar efektywności, ponieważ skupia uwagę na sprawach najistotniejszych i wspomaga procesy usprawniania organizacji (Bratnicki, 2009). Pominięcie jednego kryterium może zakłamać otrzymane wyniki i powodować błędne ustanawianie celów. Efektywne działania nie oznaczają, że będą one skuteczne i na odwrót. Reasumując rozważania na temat efektywności, warto przytoczyć słowa Imai'ego, założyciela

Kaizen Institute: *nawet największy głupiec jest w stanie zwiększyć wydajność pracy, jeśli poświęci na to odpowiednią ilość środków. Prawdziwą sztuką jest zwiększenie efektywności bez dodatkowych inwestycji w nowe urządzenia i technologie* (Skrzypek, 2012). Dla właścicieli przedsiębiorstw wynik działalności gospodarczej wydaje się być skuteczny szczególnie w procesach negocjacji, jeśli są oni w stanie negocjować bez kosztów i mogą skutecznie wdrażać i egzekwować swoje decyzje w praktyce (Pasetta, 2005).

Wcześniej wspomniane ujęcia efektywności, zdefiniowane celowościowo i systemowo (Bielski, 2002), również odnoszą się do związku skuteczności i efektywności. Oba te kryteria służą do oceny efektywności w różny sposób. Pojęcia efektywności i skuteczności są również uwzględnione w zarządzaniu jakością. Podnoszenie skuteczności oznacza dążenie organizacji do maksymalnego zbliżenia się do określonego celu (Łukasiński, 2017). Obniżenie skuteczności rzutuje na przyszłą efektywność prowadzonego biznesu (Falencikowski, 2016).

Powyższe rozważania wskazują na ogromną niejednoznaczność pojęcia efektywności (por. rozdziały 2.3.1–2.3.3). Sposób definiowania efektywności i jej istoty zależy zarówno od dziedziny, jaka się nią zajmuje (nawet w teorii finansów można się spotkać z wieloma rodzajami efektywności, m.in. gospodarczą, ekonomiczną, finansową), jak i czasu, w jakim przyszło żyć twórcom danych pojęć. Wydaje się, że obecnie, kiedy otoczenie charakteryzuje się ogromną zmiennością, na nowo docenia się rolę zasobów ludzkich i innowacyjności w organizacji, a społeczeństwo rozwija swą świadomość ekologiczną i ocenia przedsiębiorstwa także ze względu na etykę ich działań, efektywność rozumiana jest coraz szerzej.

### **2.4. Czynniki kształtujące efektywność mikro i małych przedsiębiorstw**

Efektywność jest uwarunkowana przez siły rynkowe i procesy zachodzące w gospodarce danego państwa oraz we wnętrzu przedsiębiorstw (Goczek, 2012) Z tego względu efektywność małego przedsiębiorstwa determinowana jest przez liczne czynniki, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne (De Zoysa, Herath, 2007). Analizując czynniki wpływające na działania mikro i małych przedsiębiorstw, należy wziąć pod uwagę wiele aspektów ich postrzegania, w których podstawę wyodrębnienia stanowią klasyczne, zawarte w literaturze przedmiotu metody podziału. Warunki działania przedsiębiorstwa mogą być rozpatrywane z wielu punktów widzenia, wśród których za priorytetowe uznawane są podziały czynników na wewnętrzne i zewnętrzne. Przedsiębiorstwa zawsze funkcjonują w określonym otoczeniu zewnętrznym. Działają w konkretnym regionie, w powiązaniu z państwem i innymi przedsiębiorstwami. Otoczenie stwarza im szanse i możliwości, ale jednocześnie stawia przed nimi pewne wymogi i ogranicze-

nia. W praktyce gospodarczej zdarza się, że firmy pośrednio poprzez swoje funkcjonowanie mogą wpływać na otoczenie zewnętrzne i w większym lub mniejszym stopniu określają jego charakter. Jednak dzieje się tak głównie w przypadku podmiotów lub grupy podmiotów, które mają na rynku duże znaczenie przetargowe, czyli ich decyzje mają wpływ na cały sektor. Natomiast otoczenie, w którym funkcjonują współczesne mikro i małe przedsiębiorstwa, staje się coraz bardziej złożone i zmienne, narzuca także bezwzględną konieczność zachowania elastyczności. Dodatkowo wzrasta liczba podmiotów gospodarczych i instytucji, które wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw, a sam zakres powiązań przedsiębiorstw z otoczeniem ulega ustawicznemu poszerzaniu się w obszarze sfery technicznej, ekonomicznej i społecznej. Efektem wzrostu złożoności i zmienności otoczenia jest brak możliwości lub ograniczona możliwość wpływania mikro i małych przedsiębiorstw na nie. Poza tym w większym stopniu wzrasta uzależnienie firm od zewnętrznych warunków funkcjonowania (otoczenia). Każde przedsiębiorstwo, chcąc przetrwać na rynku i w dalszym ciągu utrzymywać przewagę konkurencyjną, musi dostosowywać się do zmian w otoczeniu (Miciuła, 2013).

Główne problemy z przetrwaniem mikro i małych przedsiębiorstw na rynku konkurencyjnym wynikają z przystosowania się do turbulentnych zmian w otoczeniu (Baczewska-Ciupak, 2013). Orientacja przedsiębiorstwa na zmienność otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego podporządkowana jest jego potrzebom teraźniejszym i przyszłym i ma na celu podwyższenie efektywności jego funkcjonowania (Antonowicz, 2015). Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu potwierdza się pozytywny wpływ kompetencji dynamicznych mikro i małych przedsiębiorstw na skuteczność i efektywność procesów transformacji organizacyjnej (Mańkiewicz, 2015). Determinanty wpływające na efektywność małej organizacji można podzielić według wielu cech, które stanowią podstawę ich klasyfikacji (tabela 14).

**Tabela 14. Analiza wyróżnionych podejść do klasyfikacji determinant efektywności**

Cechy klasyfikacyjne determinant efektywności	Rodzaje determinant
Ze względu na pomiar wyniku końcowego	Główne
	Wtórne
W zależności od istoty	Główne
	Wtórne
W zależności od stopnia syntezy	Główne
	Wtórne
Ze względu na rozwój przedsiębiorstwa	Szczegółowe
	Ogólne

## 2. Efektywność jako wyznacznik sukcesu małego przedsiębiorstwa

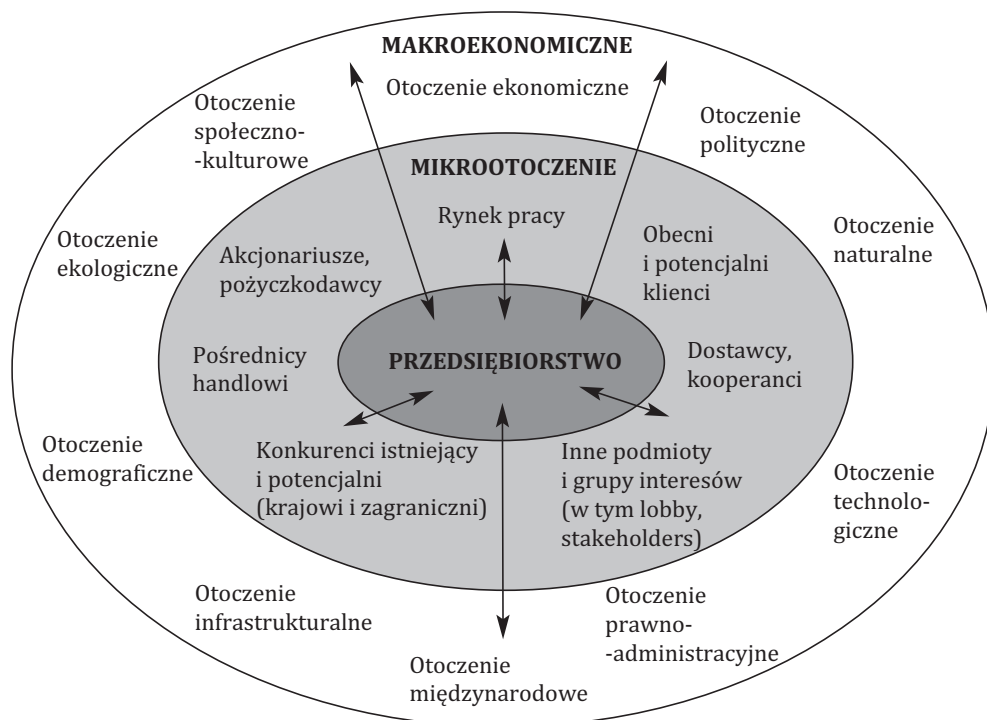
Ze względu na poziom przyciągania	Szczegółowe
	Ogólne
Zgodnie z uwarunkowaniami wewnętrznymi	Ogólne
	Ilościowe
	Jakościowe
	Systemowe
	Zasobowe
Ze względu na złożoność badanych zjawisk	Jakościowe
	Czynniki 2 rzędu, <i>n</i> -tego rzędu
Zgodnie z istotą działania	Obiektywne
	Subiektywne
Biorąc pod uwagę charakter odzwierciedlania zjawisk ekonomicznych	Obiektywne
	Subiektywne
Zgodnie ze źródłem pochodzenia	Obiektywne
	Subiektywne
Zgodnie ze sposobem formowania	Obiektywne
	Subiektywne
Zgodnie z poziomem pokrycia	Ogólne
	Indywidualne
Zgodnie ze stopniem pokrycia	Ogólne (kompleksowe)
	Specyficzne (częściowe)
Ze względu na poziom szczegółowości	Kompleksowe
Według sekwencji działań	Czynniki 1 rzędu
	Czynniki 2 rzędu, <i>n</i> -tego rzędu
Według miejsca występowania	Wewnętrzne
	Zewnętrzne
Według czasu działania	Stałe
	Zmienne
Na podstawie stopnia agregacji	Syntetyczne
	Analityczne
Z uwagi na okres działania	Długookresowe
	Krótkookresowe
W zależności od charakteru zadań	Strategiczne
	Taktyczne
	Operacyjne

## 2.4. Czynniki kształtujące efektywność mikro i małych przedsiębiorstw

Ze względu na czas otrzymania wyników	Perspektywiczne
	Bieżące
Ze względu na sposób działania	Bezpośrednie
	Pośrednie
Ze względu na charakter udziału w procesie produkcji	Produkcyjne
	Nieprodukcyjne
W zależności od zakresu działania	Globalne
	Lokalne
	Ekonomiczne
W zależności od poziomu i obiektu wykorzystania	Gospodarka krajowa
	Międzybranżowe
	Branżowe
	Regionalne
	Wewnątrzspółnotowe
Ze względu na zawartość ekonomiczną	Materialno-techniczne
	Organizacyjne
	Ekonomiczne
	Społeczne
	Demograficzne
	Naturalne
Zgodnie z prostymi elementami pracy	Istota pracy
	Przedmiot pracy
	Narzędzia
W zależności od kierunku działania	Pozytywne
	Negatywne

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Borowiecki, 2010; Чернишевський, 2009; Дойчева, 2011; Gorynia, Трапцзуński, 2011; Kaczmarek, 2015; Кіндрацька, 2008; Kwarcińska, 2011; Młyńska, Gdański, 2015; Осипов, 2005; Pyszka, 2015b; Ziólkowska, 2009).

Globalizacja gospodarki i powstawanie oraz rozwój nowych technologii zmuszają współczesne przedsiębiorstwa do identyfikacji i strukturalizacji cech współczesnego otoczenia. W tym kontekście dużego znaczenia nabiera nieustanny monitoring otoczenia. Właściwa identyfikacja otoczenia jest procesem trudnym, który obejmuje uszczegółowiony odpowiednio do celu badania opis otoczenia, rozpoznanie jego cech i przyporządkowanie ich do określonych klas, czyli rodzajów otoczenia (Limański, 2015).



**Rysunek 2. Model otoczenia przedsiębiorstwa.**

Źródło: (Wiechoczek, 2009)

Przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym otoczeniu (rysunek 2) i podlega jego wpływowi, m.in. czerpie z niego zasoby ludzkie i materialne, informacje, środki finansowe, technologie produkcyjne, które przekształca w określone dobra przeznaczone dla podmiotów w tym otoczeniu. Bez stałych interakcji z otoczeniem przedsiębiorstwo nie mogłoby istnieć i rozwijać się. Musi więc ono z jednej strony respektować wymagania otoczenia oraz dostosowywać się do jego zmieniających się potrzeb i oczekiwań, a z drugiej strony może wpływać na te potrzeby (w tym kreować nowe potrzeby). Poszczególne elementy otoczenia są w zróżnicowany sposób powiązane z danym przedsiębiorstwem.

O efektywności małego przedsiębiorstwa decyduje właściwe wykorzystanie potencjału tkwiącego w relacjach wewnątrzorganizacyjnych i między organizacją a otoczeniem (Błaszczuk, 2013). Stopień wzajemnego powiązania przedsiębiorstwa z różnymi elementami otoczenia zadecydował o wyróżnieniu w nim dwóch warstw, tj. otoczenia makroekonomicznego (zwanego też dalszym, ogólnym lub pośrednim) oraz mikroekonomicznego (określanego również mianem bliższego, konkurencyjnego, bezpośredniego lub celowego) (Rachwał, 2008).

### 2.4.1. Determinanty zewnętrzne efektywności mikro i małych przedsiębiorstw

Zewnętrzne czynniki ekonomiczne wpływające na efektywność organizacji przez stymulowanie jej rozwoju można podzielić na następujące kategorie, które są ze sobą powiązane i mają bardzo istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa: otoczenie regionalne, otoczenie bliższe (mikrootoczenie) (Rachwał, 2008), otoczenie dalsze (makrootoczenie) związane z gospodarką danego kraju czy procesami rynkowymi, finansowymi oraz społecznymi zachodzącymi na całym świecie (Andrzejczak, Mikina, Rzeźnik, i in. 2010; Skowronek-Mielczarek, 2013). W literaturze przedmiotu najczęściej spotyka się następujący podział czynników makroekonomicznych (Bąk, 2011): ekonomiczne, społeczno-kulturowe, ekologiczne, demograficzne, infrastrukturalne, międzynarodowe, prawo-administracyjne, polityczne, technologiczne, naturalne. Dzięki takiemu ujęciu podziału zawiera on również wyzwania dzisiejszej epoki, tj. zmiany techniki wytwarzania produktów, rozwój sektora usług, wzrost gospodarczy na świecie, modę i zmiany gustów, zmiany strategii (Pilecki, 1999).

Za najważniejszy element makrootoczenia, który oddziałuje na przedsiębiorstwo, należy uznać **segment ekonomiczny** (gospodarczy). Jest on wyznaczany przez kondycję gospodarki w danym momencie. Determinanty ekonomiczne to część otoczenia, w jakim działa przedsiębiorstwo. Odnoszą się one do istnienia organizacji podlegającej uwarunkowaniom ekonomicznym, politycznym, społecznym w danym kraju. Analiza sytuacji gospodarczej wielu krajów świata wyraźnie wskazuje, że najwyższą efektywność gospodarowania przedsiębiorstwo osiąga w państwie, które tworzy środowisko sprzyjające podejmowaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej, a także rozwijaniu innowacyjności (Chrzanowski, 2011). Z punktu widzenia efektywności istotne są także uwarunkowania międzynarodowe, tj. globalizacja, kryzysy globalne, ograniczenia w obrocie międzynarodowym, unormowania prawne (Ahmad, Qiu, 2008). W celu monitorowania tego otoczenia organizacje powinny zwracać uwagę na stopę wzrostu ekonomicznego kraju, wielkość i tempo zmian PKB, wysokości i zmiany stóp procentowych, poziom inflacji, poziom konkurencyjności kraju. Wśród determinant zewnętrznych można wyróżnić wiele czynników makroekonomicznych. Do czynników ekonomicznych oddziałujących na organizację należą przede wszystkim (Kozioł, 2010):

- stopa wzrostu gospodarczego – jej wzrost powoduje wzrost wydatków konsumentów, co wpływa na rozwój organizacji, w odwrotnej sytuacji mamy do czynienia z recesją,
- stopa inflacji – wzrost inflacji obniża skłonność do inwestowania i zwiększa jego ryzyko,
- stopy procentowe – ich wysokość determinuje poziom popytu na produkty, wzrost stóp procentowych obniża skłonność do zadłużania się (gospodarstw domowych i przedsiębiorców),

- stopa bezrobocia – wzrost stopy bezrobocia powoduje powstanie „ryнку pracodawcy”, który może narzucać swoje warunki płacowe, a jednocześnie spada siła nabywcza konsumentów,
- kursy walut – wahania kursów walut mogą spowodować trudne do przewidzenia zdarzenia,
- stabilność waluty,
- model gospodarki rynkowej – wpływ na działalność firmy ma wybór modelu (regulowana lub samoregulująca się gospodarka rynkowa).

**Czynniki społeczno-kulturowe** wpływają na przyczyny i strukturę wydatków klientów, w tym preferencje zakupów poszczególnych grup towarów (zaliczamy do nich: wzorce nabywcze gospodarstw domowych, otwartość na innowacje, styl życia, hierarchię wartości, wzorce religijne i ideowe). Czynniki społeczne i kulturowe stanowią bardzo ważny element otoczenia przedsiębiorstwa, zwłaszcza małej organizacji, która planuje prowadzić sprzedaż i związane z nią działania marketingowe poza granicami swojego kraju (Assylbekova, 2016).

**Czynniki demograficzne** wpływają na liczbę klientów i na zasobność ich portfeli. Zaliczamy do nich m.in.: liczbę i migrację ludności, strukturę wiekową, strukturę geograficzną, strukturę etniczną, poziom wykształcenia, cechy regionalne. Ludność jest pierwszym i najważniejszym składnikiem tego otoczenia, na które małe przedsiębiorstwa mogą zwracać uwagę w kontekście następujących cech (Strużycki, 2004):

- wzrost liczby ludności,
- zmiany struktury płci,
- zjawisko wyżów i niżów demograficznych,
- zmiany kształtu piramid populacyjnych,
- struktura wieku społeczeństwa.

Efektywność organizacji wynika z lokalizacji geograficznej, w której o jej poziomie decydują takie cechy, jak klimat czy czynniki komunikacyjne. Te ostatnie oznaczają dostęp do dróg logistycznych warunkujących kanały dystrybucji produktów czy usług (Krugman, 1995). Efektywność organizacji uwarunkowana jest sprawnością łańcucha logistycznego, w tym przede wszystkim wzajemnymi zależnościami między ogniwami tego łańcucha (Walasek, 2015; Apanowicz, 2010). Definiowany jest on jako *zbiór specyficznych zachowań podmiotów, ukierunkowanych na indywidualne lub wspólne cele, w kontekście danego rynku, co oznacza kluczową kompetencję wpływającą na sukces prowadzonej działalności* (Nowak, 2012).

**Czynniki infrastrukturalne** dotyczą infrastruktury zarówno gospodarczej, jak i społecznej, są niezbędne do tego, aby procesy wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw mogły zachodzić. Czynniki te obejmują swoim zasięgiem nie tylko inwestycje „drogowe”, ale również inwestycje techniczne, instytucjonalne oraz społeczne (Witkowski, 2011). Nie oznacza to jednak, że są to czynniki wystarczająco



jące do wywołania i utrzymania zachodzących w gospodarce lokalnej procesów wzrostowych przedsiębiorstw (Ratajczak, 1999).

**Czynniki prawne** mają duży wpływ na tworzenie szans i zagrożeń dla działalności przedsiębiorstwa. Wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa mają: normy podatkowe, prawo pracy, ochrona środowiska, normy techniczne i inne. Również funkcja państwa i rola organizacji społeczno-politycznych polega na wspieraniu działalności gospodarczej i regulacji systemu ekonomicznego w skali kraju. Nowe regulacje prawne, np. prawo podatkowe, prawo celne, prawo pracy wraz z kodeksem pracy, kodeks handlowy, ustawa o prywatyzacji, ustawa o reprivatyzacji, ustawa o nacjonalizacji, ustawa o denacjonalizacji, powodują konieczność dostosowania się do nich przez przedsiębiorstwa, w konsekwencji czego następują zmiany w produktach, technologiach, marketingu i w efektywności działania przedsiębiorstw. Jest to zespół uwarunkowań przepisów prawa regulujący prowadzoną działalność. Przedsiębiorstwa powinny stale monitorować zmiany prawne, dotyczące swobody lub ograniczeń działalności gospodarczej, uwarunkowania związane z prawem podatkowym, prawem pracy oraz normami technicznymi, ochroną środowiska, ochroną konsumenta. Do segmentu prawnego należą m.in.: stabilność państwa, polityka podatkowa, prawo pracy, integracja z UE i sąsiadami.

W literaturze przedmiotu wraz z segmentem prawnym definiowany jest także **segment polityczny**, który dotyczy polityki prowadzonej przez dane państwo (Kozioł, 2010; Kwiecińska, 2016). Zmienność i skomplikowanie przepisów prawnych, słaba ochrona własności intelektualnej, problemy z wyegzekwowaniem prawa oraz częstość i niestabilność zmian obowiązujących przepisów mogą powodować, że przedsiębiorcy nie skupiają się wystarczająco na rozwoju efektywności swoich organizacji. Przedsiębiorcy nie czują się także otoczeni wystarczającą ochroną prawną, przejawiającą się np. w niedostatecznej ochronie znaków towarowych czy wsparciu urzędów w kosztownych i długich procesach sądowych, które powinny pomóc w wyegzekwowaniu prawa (Krawczyk, 2012). Kluczową barierą efektywności przedsiębiorstw jest wysokość podatków i opłat, jakie małe przedsiębiorstwa muszą ponosić z racji prowadzenia działalności gospodarczej. Opłaty te uregulowane są przez przepisy prawne. *Właściwie każda czynność dokonywana przez podmiot gospodarczy wiąże się z powstaniem skutków podatkowych* (Mariański, 2016).

W warunkach globalizacji uzasadnione jest wyodrębnienie kategorii **międzynarodowego otoczenia** przedsiębiorstwa, np. otoczenia zagranicznego UE, na którym działają siły *związane z nasilającym się procesem globalizacji działalności gospodarczej i integracji europejskiej, przejawiające się m.in. w napływie bezpośrednich inwestycji zagranicznych* (Rachwał, 2008). Obejmują one m.in.:

- procesy koncentracji kapitału oraz integracji przedsiębiorstw,
- wzrost znaczenia korporacji międzynarodowych,

- wzrost konkurencji na rynku globalnym,
- przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- procesy delokalizacji i relokacji przedsiębiorstw,
- szybki postęp technologiczny, szczególnie w dziedzinie technologii informacyjnej,
- gospodarowanie oparte na wiedzy, prowadzące do wzrostu znaczenia zaawansowanych prac badawczo-rozwojowych i innowacji,
- procesy integracyjne państw i regionów, w tym proces integracji europejskiej.

Należy uwzględnić również procesy wynikające z otoczenia krajowego, z *polityki przemysłowej państwa, przejawiające się m.in. w kształtowaniu instrumentów prawnych, prowadzonej polityki gospodarczej* (Rachwał, 2008), obejmujące:

- otwarcie rynku na napływ przedsiębiorstw zagranicznych, towarów i kapitału oraz pracowników,
- zakres i instrumenty oddziaływania w ramach polityki gospodarczej, w szczególności polityki przemysłowej,
- tworzenie i wdrażanie strategii restrukturyzacji i rozwoju określonych branż przemysłu,
- politykę państwa w zakresie oświaty, nauki i wdrażania innowacji, szczególnie w odniesieniu do wymiany osiągnięć naukowo-badawczych,
- niestabilność sceny politycznej często skutkującą brakiem ciągłości i przewidywalności w prowadzonej polityce gospodarczej.

Należy pamiętać, iż otoczenie regionalne oraz krajowe mocno warunkuje zachowania konkurencji (Skowronek-Mielczarek, 2013). W warunkach współczesnego rynku sposobem funkcjonowania i czynnikiem sukcesu jest dostosowanie się (adaptacja) do działających tam reguł (Limański, 2015). Każde przedsiębiorstwo, które decyduje się na ekspansję na rynek międzynarodowy, musi poznać specyfikę nowego otoczenia. Podmiot gospodarczy nie może działać na nowym rynku według wzorców i standardów stosowanych w kraju macierzystym. Dla mikro i małych przedsiębiorstw kwestia ta ma charakter fundamentalny (Bednarz, 2013).

**Segment technologiczny** i związane z nim zmiany technologiczne (szeroko rozumiane jako postęp techniczny) mają duży wpływ na funkcjonowanie mikro i małych podmiotów gospodarczych. Otoczenie technologiczne można zdefiniować jako zmiany w nauce i technologii prowadzące do zmian w technologii wytwarzania lub produktu. W ostatnim dziesięcioleciu nastąpił ogromny postęp w technice, medycynie czy komunikacji, czego wyrazem są np. Internet, e-biznes, e-bankowość, telepraca, których wpływ na funkcjonowanie mikro i małych podmiotów jest niezaprzeczalny. Sfera technologii oddziałuje na cechy funkcjonalne i użyteczne mikro i małych przedsiębiorstw poprzez stopień zaawansowania technicznego oraz jakości produkt (Kaleta, 2004; Kozioł, 2010).

**Czynniki naturalne (przyrodnicze)** charakteryzują wzajemny związek działalności produkcyjno-gospodarczej przedsiębiorstwa i stanu środowiska naturalnego. Czynniki naturalne wpływają na dostępność surowców do produkcji oraz koszty procesu produkcji i sprzedaży wyprodukowanych towarów. Jest to *ogół warunków naturalnych, klimatycznych, ukształtowania terenu, zasoby wodne, które mają wpływ na działalności przedsiębiorstwa. Ma to szczególne znaczenie przy lokalizacji zakładów przemysłowych pozyskujących surowce naturalne z ziemi, które determinują lokalizację tegoż zakładu* (Janasz, Janasz, Kozioł, i in., 2008). Poza tym otoczenie to może w znaczącym stopniu determinować funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz prowadzone przez przedsiębiorstwo procesy produkcyjne i usługowe (Assylbekova, 2016).

### **2.4.2. Determinanty wewnętrzne efektywności mikro i małych przedsiębiorstw**

Mikroekonomiczne otoczenie, inaczej zwane otoczeniem bliższym, ma bezpośredni wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Obejmuje ono rzeczywistą sytuację konkurencyjną przedsiębiorstw (Wach, 2008). Przedsiębiorcy przywiązują bardzo dużą wagę do mikrootoczenia, a dużo rzadziej analizują otoczenie dalsze (Skowronek-Mielczarek, 2013). Obecne mikrootoczenie przedsiębiorstw charakteryzuje się dużą złożonością oraz zmiennością (turbulencją), m.in. z powodu występowania procesów globalizacyjnych w skali mikroekonomicznej. Pod ich wpływem ewoluują potrzeby i rosną wymagania nabywców (np. w wyniku dyfuzji kulturowej czy podnoszenia się poziomu wykształcenia konsumentów), wzrasta także liczba konkurentów. Otoczenie mikroekonomiczne jest jednak odmienne dla różnych przedsiębiorstw ze względu na zróżnicowany rodzaj czy też zasięg przestrzenny prowadzonej przez nie działalności. Dlatego też poszczególne elementy tego otoczenia mogą mieć mniejsze bądź większe znaczenie dla funkcjonowania małego przedsiębiorstwa (Wiechoczek, 2009). Ta unikatowa cecha jest „genotypem organizacji” wynikającym z indywidualnej specyfiki danego przedsiębiorstwa. Zespół „genów” jest niepowtarzalnym zestawieniem determinującym konkurencyjność w danym sektorze, atrakcyjność rynku/branży, szanse i zagrożenia związane z funkcjonowaniem w danym sektorze, analizę sektorów działalności przedsiębiorstwa pod względem, które z nich są dla niego najlepsze i dają największe możliwości rozwoju, kształtowanie strategii działalności przedsiębiorstwa, wybór atrakcyjnych sektorów działania oraz sposoby przezwyciężenia barier wejścia na rynek (Gierszewska, Romanowska, 2002). Czynniki wewnętrzne mają związek z działaniami podejmowanymi przez organizację, są powiązane z jej kondycją finansową, posiadanymi zasobami materialnymi, kapitałem intelektualnym, strukturą organizacyjną, przyjętą strategią rozwoju, metodami zarządzania, przedsiębiorczością, innowacyjnością oraz jakością produktów i usług (Borowiecki, 2010).

Literatura przedmiotu zawiera odniesienia efektywności organizacyjnej do trzech poziomów: organizacji, procesu i stanowiska pracy. W ich zakresie wskazane są różne czynniki, które wpływają na efektywność (Rummler, Branche, 2000):

- poziom organizacji – strategia, cele ogólnooorganizacyjne i metody ich pomiaru, struktura organizacyjna, sposób wykorzystania zasobów,
- poziom procesu – opracowanie nowych produktów (innowacje), proces zaopatrzenia, produkcji, sprzedaży, dystrybucji, fakturowania, ściągania należności,
- poziom stanowiska pracy – metody rekrutacji i awansowania, zakresy zadań i obowiązków, stosowane standardy pracy, przekazywane informacje zwrotne, nagrody, szkolenia.

Charakter otoczenia, jego złożoność oraz dynamika zachodzących w nim zmian wpływają w istotny sposób na zachowania rynkowe przedsiębiorstwa oraz jego wewnętrzne funkcjonowanie. Do tego obszaru otoczenia zalicza się wszystkie podmioty, które mają powiązania kooperacyjne z przedsiębiorstwem, w tym także konkurencyjne, np. dostawców, kooperatorów, nabywców, konkurentów, producentów dóbr substytucyjnych i komplementarnych, oraz innych interesariuszy, np. instytucje finansowe, związki zawodowe, z którymi dane przedsiębiorstwo w procesie swego funkcjonowania wchodzi w bezpośrednie interakcje o zróżnicowanym charakterze (*Encyklopedia zarządzania*, 2019). Dlatego tak ważnym determinantem efektywności przedsiębiorstw jest ich konkurencyjność (Porter, 2001).

**Konkurencyjność** jest wypadkową zróżnicowanych czynników, których działanie ma charakter synergiczny i kompleksowy, wywołujące skutki we wszystkich sferach funkcjonowania podmiotu gospodarczego (Kowalczyk, 2015). W literaturze przedmiotu konkurencyjność jest określana jako sprawność odnosząca się do innowacyjnego i efektywnego wykorzystywania zasobów w momencie tworzenia wartości dla grup interesariuszy, a przede wszystkim dla odbiorców usług czy produktów. Priorytetowo podkreślany jest tu innowacyjny i efektywny sposób działania (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004). W wielu publikacjach naukowych można spotkać się również z dwoma głównymi kierunkami wzmacniania konkurencyjności. Dzielą się one na: samodzielne rozwijanie konkurencyjności i współdziałanie z innymi przedsiębiorstwami (Stankiewicz, 2005). Współpraca partnerska i konkurencyjna daje możliwość osiągnięcia wspólnej przewagi konkurencyjnej.

Konkurowanie przedsiębiorstw pomiędzy sobą jest nieodzownym elementem funkcjonowania na rynku. Bardzo ważne jest zidentyfikowanie czynników mających wpływ na konkurencyjność organizacji. Konkurencyjność odzwierciedla potencjał rozwojowy w obszarach zasobów, umiejętności, przewagi nad innymi przedsiębiorstwami z tego samego sektora. Bardzo ważnym atrybutem

konkurencyjności przedsiębiorstw jest szeroko pojmowana jakość wyrobów oraz jakość życia w pracy. Bez dostrzegania tych kwestii konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku jest dużo mniejsza (Błaszczyk, 2013). Przewaga konkurencyjna – rozumiana poprzez pryzmat potencjału rynkowego – nie jest zderminowana potencjałem technicznym, lecz umiejętnościami gromadzenia i przetwarzania informacji, organizowania i koordynowania procesów związanych z podejmowaniem decyzji, nawiązywania dobrych i stałych relacji z partnerami biznesowymi oraz dostosowywania się do zmian (Ślusarczyk, 2011). Szczególną cechą konkurencyjności jest także szeroko rozumiana jakość wyrobów oraz relacji międzyludzkich, w tym atmosfera w pracy (Błaszczyk, 2013). Pomiędzy konkurencyjnością a efektywnością przedsiębiorstw występuje silny związek. Konkurencyjność małej organizacji sprzyja efektywności, a przedsiębiorstwa niekonkurencyjne są nieefektywne (Wolański, 2013). Poprzez markę, która przyciąga klientów, można budować efektywność małego podmiotu gospodarczego (Kopeć, 2012). Reputacja jest bezpośrednim narzędziem osiągania przez organizacje przewagi konkurencyjnej na rynku, a w konsekwencji pożądanej pozycji konkurencyjnej (Kwiecień, 2010). Zagrożenia ze strony potencjalnych konkurentów, którzy znajdują się w danej chwili poza sektorem działania przedsiębiorstwa, zależą od wysokości barier wejścia (ekonomia skali, ochrona prawna wizerunku firmy, potrzeba dużych kosztów na wejście, dostęp do dostawców, „efekt doświadczenia”) oraz siły reakcji, jaką może wykazywać potencjalny konkurent (agresywna reakcja na nowe organizacje, poziom atrakcyjności rynku dla działających na nim sprzedawców). Zagrożenie pojawienia się nowych produktów zastępczych, czyli takich, które wykonują tę samą funkcję dla tej samej grupy odbiorców, ale bazują na innej technologii, zależy od rozwoju technologii i innowacyjności pozostałych graczy rynkowych (Assylbekova, 2016).

**Odbiorcy** mogą wpłynąć na potencjalną efektywność małego przedsiębiorstwa, powodując obniżenie ceny lub wzrost popytu na produkty i usługi. Klienci decydują o popycie na różne towary produkowane przez przedsiębiorstwo oraz zapewniają uzyskanie przychodów. Istotny jest też zasięg działania przedsiębiorstwa, jego wielkość, strategia oraz forma prowadzenia działalności gospodarczej. Należy podkreślić, że bardzo istotnym czynnikiem przetrwania jest zdolność adaptacji do zachodzących zmian w otoczeniu organizacji. Rosnące oczekiwania klientów, zmiany trendów na rynku, naciski różnych grup powodują, że bez szybkich i trafnych zmian dostosowujących ofertę produktów, bazę zasobów oraz system działania małe przedsiębiorstwo nie będzie miało szans na rozwinięcie swojej działalności (Gancarzyk, 2010). Znajomość rynku lokalnego pozwala lepiej dopasować ofertę do indywidualnych klientów, co daje duże możliwości rozwojowe dla początkujących przedsiębiorców. Umożliwia to skuteczne budowanie kultury organizacyjnej oraz sprawniejsze reagowanie na negatywne symptomy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (Skowronek-Mielczarek, 2016).

Wśród podmiotów współpracujących z przedsiębiorstwem szczególną rolę pełnią **dostawcy**. We współczesnej gospodarce to właśnie od tej grupy podmiotów w dużej mierze zależy sukces małego przedsiębiorstwa. Równie ważną rolę pełnią dostawcy technologii i informacji, gdyż te czynniki w istotny sposób mogą wpłynąć na konkurencyjność wyrobów. W efekcie to właśnie dostawcy w dużej mierze determinują działalność przedsiębiorstwa. Sytuacja ta sprawia, iż niezwykle istotny staje się problem dywersyfikacji dostawców i minimalizacji ryzyka związanego z nieterminowymi dostawami niezbędnych surowców, informacji i maszyn, w celu zachowania ciągłości produkcji i jak najpełniejszego zaspokajania potrzeb potencjalnych klientów (Assylbekova, 2016).

Do korzyści związanych ze współpracą z innymi podmiotami można zaliczyć zintensyfikowanie elastyczności, obniżenie kosztów działalności, poprawę jakości oraz zwiększenie potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa. Kooperacja z innymi podmiotami wiąże się jednak z ryzykiem. Małe przedsiębiorstwa muszą w ramach współpracy dzielić się wiedzą oraz zdobytym doświadczeniem, co może wiązać się z koniecznością osiągnięcia wzajemnego zaufania (Skowronek-Mielczarek, 2016).

Nacisk otoczenia na szybkie dostosowanie się do zmian jest we współczesnej gospodarce bardzo intensywny. Konkurencyjne pozostają przedsiębiorstwa, które w sprawny sposób potrafią dostosować się do zachodzących zmian, poprzez modyfikowanie oferty, sposobu działania czy bazy dostępnych zasobów (Skowronek-Mielczarek, 2013). Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa mają możliwości przeprowadzenia gwałtownych restrukturyzacji, ze względu choćby na to, że zmiana zasobów wymaga zarówno zaangażowania kapitałowego, jak i czasowego (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004).

Cechą charakterystyczną relacji przedsiębiorców z **instytucjami otoczenia biznesu** w Polsce jest niewielka chęć do nawiązywania konkretnych kontaktów (Główny Urząd Statystyczny, 2015). Sytuacja ta dotyczy szczególnie banków. Przedsiębiorcy, zwłaszcza z segmentu mikro, w bardzo ograniczonym zakresie korzystają z szerokiego wachlarza produktów i usług bankowych, co wynika z obostrzeń związanych z zabezpieczeniami kredytowymi. Wciąż jeszcze niewiele instytucji finansowych udziela kredytów na start (Idzik, 2011).

## 2.5. Uwarunkowania sukcesu mikro i małych przedsiębiorstw

Z analizy wielokrotnie opisanych w literaturze przedmiotu czynników, które wpływają na wysoką efektywność przedsiębiorstw, a więc ich sukces rynkowy, wynika, że elementarne ich klasyfikacje polegają z reguły na wyodrębnieniu czynników wewnętrznych i zewnętrznych (Гончарук, 2010). Choć takie typologie należy uznać za podstawowe, nie są one oczywiście wyczerpujące. Aby

kompleksowo opisać efektywność mikro i małych przedsiębiorstw dla wszystkich rodzajów ich działalności, nie można ograniczać się jedynie do zewnętrznych i wewnętrznych ujęć problematyki. W miarę pełna klasyfikacja powinna być bardziej uszczegółowiona i uwzględniać determinanty ogólne i specyficzne, które wpływają na efektywność poszczególnych mikro i małych podmiotów gospodarczych w kontekście barier i stymulatorów, choćby z uwagi na fakt, iż wiele organizacji nie jest w stanie dokonać trafnych i szybkich zmian, ponieważ najczęściej w celu ich wprowadzenia i dostosowania do nowych warunków funkcjonowania niezbędny jest czas oraz duże zaangażowanie kapitału. Analiza stymulatorów i barier rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw pozwala na identyfikację najbardziej uciążliwych obszarów funkcjonowania sektora. Na podstawie literatury przedmiotu można stwierdzić, że większość badań koncentruje się na określaniu barier efektywności mikro i małych przedsiębiorstw (Kamińska, 2015).

Cechą charakterystyczną zarządzania mikro i małymi firmami jest znaczna wrażliwość tych podmiotów na warunki funkcjonowania. Jest to związane z pojawianiem się licznych barier i stymulatorów zarządzania firmami z sektora mikro i małych przedsiębiorstw (tabela 15), które stanowią siłę sprawczą ich sukcesu (Lachiewicz, Matejun, 2012).

**Tabela 15. Bariery i stymulatory sukcesu małego przedsiębiorstwa**

<b>Bariery i stymulatory związane z otoczeniem przedsiębiorstwa</b>	
Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poziom inflacji zagranicznych.</li> <li>• Poziom stóp procentowych.</li> <li>• Poziom bezrobocia w kraju.</li> <li>• Dostęp do rynku kapitałowego.</li> <li>• Umiędzynarodowienie polskiej gospodarki.</li> </ul>
Geograficzne i sektorowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalizacje przedsiębiorstwa.</li> <li>• Chłonność rynku lokalnego.</li> <li>• Stan infrastruktury.</li> <li>• Współpraca z instytucjami wsparcia biznesu.</li> <li>• Rodzaj prowadzonej działalności.</li> <li>• System szkoleń i doskonalenia zawodowego oraz infrastruktura oświatowa.</li> <li>• Aktywność innowacyjna dostawców i kooperatorów.</li> </ul>
Międzynarodowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integracja z UE.</li> <li>• Procesy globalistyczne.</li> </ul>
Polityczno-prawne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polityka rządu wobec MŚP.</li> <li>• System ubezpieczeń społecznych.</li> <li>• Polityka celna.</li> <li>• Aktywność związków zawodowych.</li> <li>• Wymagania proekonomiczne.</li> </ul>

## 2. Efektywność jako wyznacznik sukcesu małego przedsiębiorstwa

Socjologiczne, demograficzne i kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poziom zamożności społeczeństwa.</li> <li>• Styl życia.</li> </ul>
Techniczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiadanie własnych patentów.</li> <li>• Rządowe regulacje dotyczące projektów B+R.</li> </ul>
<b>Bariery i stymulatory związane z przedsiębiorstwem</b>	
Etyczne i moralne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaufanie załogi.</li> <li>• Uczciwość właściciela i personelu.</li> <li>• Zasady moralne.</li> </ul>
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polityka rachunkowości.</li> <li>• Potencjał finansowy przedsiębiorstwa.</li> <li>• Optymalizacja kosztów i poziom kosztów.</li> <li>• Wiarygodność kredytowa.</li> <li>• Wydatki na projekty B+R.</li> <li>• Stopień amortyzacji środków trwałych.</li> <li>• Poziom przychodów ze sprzedaży.</li> <li>• Stawki podatku dochodowego.</li> <li>• Stawki podatku VAT.</li> <li>• Obciążenia składkami ZUS.</li> <li>• Kapitał obrotowy.</li> </ul>
Fizyczne i techniczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zasoby materialne.</li> <li>• Sieć dystrybucji.</li> <li>• Stosowanie informatycznych narzędzi i systemów zarządzania.</li> <li>• Bezpieczeństwo informacji.</li> <li>• Powierzchnia.</li> <li>• Stopień wykorzystania mediów społecznościowych.</li> <li>• Lokalizacja.</li> </ul>
Ludzkie i intelektualne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atmosfera pracy.</li> <li>• Dobór kadr.</li> <li>• Kompetencje i kwalifikacje pracowników.</li> <li>• Płeć przedsiębiorcy.</li> <li>• Poziom wykształcenia personelu.</li> <li>• System wynagrodzeń.</li> <li>• Doświadczenie właściciela w zarządzaniu.</li> <li>• Poziom wiedzy branżowej właściciela.</li> <li>• Wsparcie socjalne i motywowanie pracowników.</li> <li>• Systemy selekcji i rekrutacji.</li> </ul>
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiek przedsiębiorstwa.</li> <li>• Strategie przedsiębiorstwa.</li> <li>• Sprawność zarządzania organizacyjnego.</li> <li>• Korzystne układy z dostawcami.</li> <li>• Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa.</li> <li>• Zasięg działania przedsiębiorstwa.</li> <li>• Wielkość przedsiębiorstwa.</li> <li>• Fuzje i przejęcia.</li> <li>• Jakość, sposób zarządzania i organizacji służb wewnętrznych.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poziom techniczny wyposażenia.</li> <li>• Obsługa posprzedażowa.</li> <li>• Przewidywane potrzeby klientów.</li> <li>• Potencjał innowacyjny.</li> <li>• Zdolność wytwórcza.</li> <li>• Czas reakcji na zmianę.</li> <li>• Zdolność adaptacji do warunków gospodarczych.</li> <li>• Doskonalenie wyrobów gotowych, wyposażenia, infrastruktury działalności gospodarczej.</li> <li>• Poziom wiedzy branżowej właściciela.</li> </ul>
Reputacja i marka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputacja przedsiębiorstwa.</li> <li>• Social media.</li> <li>• Posiadanie produktów o rozpoznawalnej marce.</li> <li>• Jakość oferowanych produktów i usług.</li> <li>• Gama oferowanych produktów i usług.</li> <li>• Rozpoznawanie własnej marki.</li> <li>• Pozycjonowanie strony internetowej.</li> <li>• Dbłość o klienta i jakość usług.</li> <li>• Czas realizacji usług lub dostarczania zamówionych produktów.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bławat, 2004; Borowiecki, 2008, 2010; Gancarczyk, 2014; Gicala, Sobótka, 2017; Mrówka, 2008; Nowicki, 2013; Parkitna, Galus, 2017; Walczak, 2010).

### 2.5.1. Stymulatory efektywności mikro i małych przedsiębiorstw

Zazwyczaj w mniejszych firmach właściciele są jednocześnie menedżerami. W przypadku firm średnich i dużych menedżerowie są osobami zatrudnionymi do prowadzenia biznesu. Zarządzanie przedsiębiorstwem przez właściciela pozwala na szybsze reagowanie na zmiany, właściciel posiada większą motywację do budowania jak najlepszej pozycji swojej organizacji na rynku. Z kolei osoba, której zostało powierzone zarządzanie przedsiębiorstwem, często jest lepiej wykształcona, jednakże niekoniecznie odpowiednio zmotywowana (jest to dla niej tylko miejsce pracy). Cechy osobowe, jakie posiada właściciel, wpływają na sposób zarządzania. W literaturze przedmiotu udowodniono, że mężczyźni chętniej podejmują ryzyko w celu rozwoju swojego przedsiębiorstwa. Kobiety natomiast najczęściej prowadzą przedsiębiorstwa o małej skali działalności i nie są skłonne, tak jak mężczyźni, do podejmowania ryzykownych działań. Jest to w dużej mierze związane z łączeniem życia rodzinnego z zawodowym (Piocha, Gabryszak, 2008).

Stymulatorem, który łączy poszczególne elementy przedsiębiorstwa, jest przedsiębiorca. To on podejmuje decyzje w przedsiębiorstwie, uwzględniając wszystkie jego elementy. Sposób działania przedsiębiorcy jest zarówno źródłem trwania przedsiębiorstwa, jak i jego rozwoju. To właśnie motywacja właściciela w znacznym stopniu wpływa na jego własne oczekiwania w zakresie możliwości zdobycia określonych korzyści w trakcie prowadzenia działalności. Mogą to być

korzyści zarówno materialne, jak i niematerialne. Do korzyści materialnych można zaliczyć: osiągnięcie zwrotu z dokonanych inwestycji, niezależność finansową czy pomnażanie wartości majątku. Do korzyści niematerialnych można przyporządkować m.in. satysfakcję z prowadzenia własnej działalności, możliwość samorealizacji czy uznanie w branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo (Skowronek-Mielczarek, 2016).

Doświadczeni pracownicy często decydują się na założenie własnej działalności gospodarczej w tej samej branży, w jakiej wcześniej pracowali. Niejednokrotnie nie mają jednak wystarczającego kapitału i niezbędnej bazy partnerów biznesowych. Młodzi przedsiębiorcy chętniej zмирzają do rozwoju swoich organizacji i są bardziej zaangażowani w budowę pozycji swojej firmy na rynku. Czynnikiem ograniczającym ich rozwój może być mała rozpoznawalność przedsiębiorstwa na rynku, brak lub małe doświadczenie oraz niewielki kapitał. Natomiast starsi właściciele często są bardziej ostrożni, choć mają większe doświadczenie zawodowe. Dzięki stosunkowo długiej pracy w danej branży mają rozwinięte relacje z partnerami biznesowymi, co może w dużym stopniu przyczynić się do rozwoju ich przedsiębiorstw (Skowronek-Mielczarek, 2016). Dobry przywódca – lider – również stanowi dla danej grupy branżowej źródło energii potrzebnej do wdrażania planów, m.in. przez wsparcie udzielane każdemu najmniejszemu szczegółowi rozwoju lub przez wzbudzanie atmosfery inicjatywy.

Sposób zarządzania organizacją, procesy zarządzania, skuteczność, sprawność działania to także czynniki odgrywające ważną rolę w drodze do uzyskania sukcesu przedsiębiorstwa. To wszystko jest ściśle powiązane z zamierzonymi celami oraz strategią przyjętą przez zarządzających przedsiębiorstwem (Gancarczyk, 2010). Dobrze skonstruowana strategia sprzedaży wskazuje skuteczne a zarazem efektywne procesy sprzedaży dostarczające odpowiednie produkty i usługi odpowiednim klientom. Efektywność sprzedaży jest ściśle powiązana ze strategią, a zatem, aby ją zwiększyć, należy przyjrzeć się strategii danego przedsiębiorstwa i zastanowić się, jakie zmiany spowodują pozytywne odzwierciedlenie w wielkości sprzedaży firmy (Lorimer, Sinha, Zoltners, 2005).

W kontekście generatorów sukcesu organizacji warto również skupić się na procesach zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Bardzo często wpływają one na sposoby podejmowania działalności gospodarczej na terenie danego kraju lub jego regionu. Do tych stymulatorów można zaliczyć stan infrastruktury gospodarczej w danym regionie, z uwzględnieniem poziomu infrastruktury rynkowej i komunikacyjnej. Odpowiednio rozwinięta sieć dróg, sprawnie działająca telekomunikacja wpływają na utrzymanie odpowiednich relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa. Do kolejnych stymulatorów można zaliczyć rozwój sieci produkcyjnych i handlowych w danym regionie oraz zasoby i jakość siły roboczej. Równie ważne są odpowiednie relacje z dostawcami czy partnerami biznesowymi, które pozwalają na budowanie więzi między przedsiębiorstwami działa-

jącymi w tej samej branży. Polityka władz lokalnych i samorządowych, a także polityka państwa, gra istotną rolę w momencie podejmowania decyzji o powstaniu albo rozwoju przedsiębiorstwa (Skowronek-Mielczarek, 2013).

Kluczowe czynniki sukcesu mogą być także umiejscowione w kapitałach (np. intelektualnym, finansowym, technologicznym i kulturowym) będących w dyspozycji przedsiębiorstwa lub podmiotów zewnętrznych (Danielak, Mierzwa, Bartczak, 2017). Motorem sukcesu o charakterze kapitałowym i intelektualnym jest rozwój marketingu, nowych produktów, marka, szeroka oferta usług i elastyczność działań (Mitek, Miciuła, 2012). Wiedza, kwalifikacje i postawy pracowników coraz częściej decydują o różnicy między przedsiębiorstwami osiągającymi sukces a tymi, które będą pracowały na niego znacznie dłużej lub nigdy go nie osiągną. Umiejętności oraz wiedza pracowników nie przyczynią się do sukcesu przedsiębiorstwa, jeżeli nie będą w odpowiedni sposób wykorzystywane i uruchamiane. Rozwój i efektywne wykorzystywanie kapitału intelektualnego stwarza duże możliwości w kształtowaniu konkurencyjności mikro i małych przedsiębiorstw. Często to właśnie pracownicy stanowią główny zasób kapitału intelektualnego. W związku z tym właściciele czy menadżerowie powinni zwrócić szczególną uwagę na proces uczenia się pracowników oraz stwarzać im możliwości rozwoju (Jagoda, Sokołowska, 2004), który podwyższając ich wydajność pracy, wpływa tym samym na efektywność przedsiębiorstwa (Rajewska, Maksimczuk, Świerczewska-Gąsiorowska, 2018).

Do tradycyjnych stymulatorów sukcesu organizacji zalicza się (Ashkenas, Ulrich, Jick, i in., 2002):

1. Wielkość organizacji. Duże organizacje posiadają wyższą efektywność produkcji lub usług, łatwiej im jest także oddziaływać na zachowania dostawców i odbiorców.
2. Określenie znaczenia i miejsca osób w organizacji – w kontekście przydziału funkcji oraz zadań w ramach poszczególnych funkcji, rozróżnienia pozycji poszczególnych osób i relacji wzajemnych typu przełożony–podwładny, rozgraniczenie ich zakresów uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności za przydzielone zadania,
3. Stopień specjalizacji prowadzący do doboru zadań zgodnie ze specjalistycznymi umiejętnościami i kwalifikacjami poszczególnych pracowników,
4. Kontrola – określenie mechanizmów kontroli wykonania zadań, we właściwym porządku i we właściwym czasie, w celu zwiększenia sprawności.

Posiadane wyposażenie zajmuje podstawową pozycję w procesie zwiększenia efektywności ekonomicznej. Wydajność istniejących urządzeń zależy nie tylko od ich poziomu technicznego, ale także od właściwej organizacji procesu produkcyjnego, planowania okresowych przeglądów, czasu trwania napraw i utrzymania optymalnego okresu eksploatacji w zależności od bieżącej zmienności obciążenia (Каленюк, Шишковська, 2003). Poziom zużycia materiałów i energii

pozytywnie wpływa na sprawność działalności pod warunkiem rozwiązania problemu zachowania zasobów, norm zużycia materiałów i energochłonności produkcji (usług), racjonalizowania zarządzania zapasami materialnych zasobów i kanałów zaopatrzenia. Głównym źródłem wzrostu skuteczności tego obszaru zarządzania w mikro i małym przedsiębiorstwie są pracownicy, kierownicy, menedżerowie i specjaliści. Należy podkreślić, że jakość pracy osób zatrudnionych w mikro i małym przedsiębiorstwie oraz wzrost wydajności i zaangażowania w wykonywanie powierzonych obowiązków, a także chęć zgłaszania wniosków racjonalizatorskich usprawniających pracę są w dużej mierze określone przez skuteczny mechanizm motywacyjny (Mitek, Miciuła, 2012).

W sukcesie mikro i małych przedsiębiorstw ważną rolę odgrywają sprawne i skuteczne procesy zarządzania zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Z efektywnymi procesami zarządzania zintegrowane jest m.in. wyznaczenie i realizowanie strategii, w ramach której określane są cele krótkoterminowe oraz długoterminowe. Skuteczne działanie według określonej strategii wiąże się m.in. z braniem pod uwagę zmiennych uzależnionych od wielu czynników (Jabłoński, 2013).

Specyfika działania mikro i małych przedsiębiorstw jest jakby asumptem jego sukcesu, który wynika z ich „genetyki działania”. Można stwierdzić, że wiąże się to zwykle z dużą motywacją właściciela, który chce utrzymać swoją działalność oraz osiągnąć satysfakcjonujący go poziom względem konkurentów z branży. W organizacjach typu MŚP często jest tak, że działalność gospodarcza, w większości lokalna, stanowi główne źródło utrzymania właściciela.

Nieskomplikowane i mało sformalizowane struktury w mikro i małych przedsiębiorstwach umożliwiają szybką reakcję na zmiany związane z otoczeniem przedsiębiorstwa. Zarządzanie w mikro i małym przedsiębiorstwie nie opiera się na długotrwałych uzgodnieniach między poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi. Droga przekazu informacji jest prosta, przez co przedsiębiorca ma możliwość poznania uwag i oczekiwań pracowników. Właściciel jest silnie zintegrowany ze swoimi pracownikami. Umożliwia to skuteczne budowanie kultury organizacyjnej oraz sprawniejsze reagowanie na negatywne oznaki związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (Skowronek-Mielczarek, 2016).

### **2.5.2. Bariery efektywności mikro i małych przedsiębiorstw**

W literaturze przedmiotu klasyfikacja barier jest najczęściej oparta na kryterium ich charakteru (Krawczyk, 2012). Wielokrotnie prezentowanymi barierami rozwoju są te, których geneza znajduje się po stronie państwa. Zalicza się do nich: podatki, biurokrację, brak pomocy instytucjonalnej, trudności w pozyskaniu kapitału, niejasność przepisów oraz rosnącą liczbę regulacji. Nie mniej znaczącymi czynnikami są także zmiany zachodzące na rynku (wahania popytu i podaży) oraz

niepewność sytuacji gospodarczej. Dokonując podziału barier efektywności, z jakimi spotykają się małe przedsiębiorstwa, wyróżnia się (Poznańska, 2005):

- barierę zarządzania – odnosi się ona do trudności związanych z tworzeniem przedsiębiorstw, pozyskania dobrze wykwalifikowanych pracowników, procesów wynikających z zarządzania przedsiębiorstwem,
- barierę edukacyjną – wynika z niedostosowania programów nauczania w szkolnictwie, braku umiejętności właściwego odczytywania i wykorzystywania informacji gospodarczych oraz nieefektywnego systemu ich gromadzenia,
- barierę społeczną – odnosi się ona do stereotypowych poglądów, w ramach których prowadzenie własnej działalności gospodarczej nie jest akceptowane lub jest negatywnie odbierane przez społeczeństwo.

Biorąc pod uwagę czas utrzymywania się barier, można podzielić je na: przejściowe i długotrwałe (Skowronek-Mielczarek, 2005). Wśród barier przejściowych można wyróżnić: brak kapitału, wysokie koszty finansowania działalności, brak odpowiedniej kadry pracowniczej, odbiorców oraz złą sytuację na rynku. Bariery długotrwałe związane są z kosztami finansowania rozwoju przedsiębiorstwa, ograniczonym popytem i brakiem dostępu do długookresowych źródeł finansowania.

W Polsce w sektorze MŚP daje się zauważyć mały wskaźnik „nasylenia” informatyką, która znacznie zwiększa wydajność pracy. Niedostateczny wzrost świadomości mikro i małych przedsiębiorców wiąże się z tym, iż nie dostrzegają oni pozytywnego wpływu biznesowych rozwiązań informatycznych na efektywność przedsiębiorstw (Haffer, 2011).

Kolejną barierą są czynniki systemu finansowo-podatkowego, takie jak: wysokość stawek podatkowych, wysokość składek na ubezpieczenie społeczne, stopy kredytowe, poziom stawek amortyzacji środków trwałych, kurs złotego, regulacje prawne odnośnie windykacji i dostęp do pomocy ze środków Unii Europejskiej (Ślusarczyk, 2011). Potwierdzają to badania przedstawione przez Ministerstwo Finansów, według których *największą barierą sukcesu dla przedsiębiorstw jest wysokość podatków i opłat przewidzianych prawem*. Przedsiębiorcy (przewaga głosów średnich przedsiębiorstw) wskazują ponadto na konkurencję ze strony dużych przedsiębiorstw oraz koszty siły roboczej. Jako najmniej ważną barierę rozwoju przedsiębiorczości (dla MŚP) wskazano problemy z korupcją oraz nieuczciwą konkurencją, która przede wszystkim stwarza nierówność szans w prowadzeniu działalności gospodarczej (Drab-Kurowska, Sokół, 2010). Małe obroty stanowią znaczącą barierę efektywności z punktu widzenia mikro i małych przedsiębiorstw (Ministerstwo Rozwoju, 2016). Bariery związane z popytem wynikają w znacznym stopniu z istoty gospodarki rynkowej. Dynamika zmian popytu globalnego ma ograniczony efekt w małych przedsiębiorstwach (Bławat, 2004).

W początkowych fazach rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw na rynku występują najczęściej bariery, które są związane z osobą właściciela. Kompetencje właściciela oraz jego cechy osobowości wpływają na małe przedsiębiorstwa w każdym etapie cyklu życia, jednak w fazach początkowych mają one szczególne oddziaływanie na ich dalszy wzrost. Ogólnie bariery wejścia dotyczą przede wszystkim elementów związanych z zaistnieniem firmy na rynku. Innymi równie ważnymi barierami wejścia są: wysokie koszty inwestycji, niewystarczający popyt na rynku, prawa patentowe, korupcje i niekompetencje urzędników, niejasność obowiązujących przepisów, a także nieodpowiednia koniunktura (Bławat, 2004). Do pozytywów zalicza się przede wszystkim ambicję, kreatywność i innowacyjność, poziom i charakter wykształcenia, odwagę i skłonność do ryzyka, wytrwałość i konsekwencję w działaniu (Skowronek-Mielczarek, 2016).

Nadal jednak istnieje w społeczeństwie powszechny stereotyp, iż mikro i mały przedsiębiorca to kombinator lub zwyczajny oszust. Takie poglądy mogą wywoływać u przedsiębiorców zniechęcenie do prowadzenia działalności lub podejmowania działań mających na celu rozwój organizacji. Analizując środowisko społeczne w kontekście barier, należy podkreślić, że największą rolę odgrywa tutaj system polityczno-prawny, do którego zalicza się koncepcję sprawowania władzy, instytucje publiczne czy wymiar sprawiedliwości (Bławat, 2004). Środowisko społeczno-kulturowe kształtuje kulturę w przedsiębiorstwie. Na ten obszar wpływają przede wszystkim wzorce dotyczące współżycia społecznego, tradycje czy religia. Zróznicowanie społeczno-kulturowe oddziałuje na rozwój przedsiębiorczości w firmie. Uwidacznia się np. w tym, że jedne przedsiębiorstwa są otwarte na nowe produkty i innowacje, a inne natomiast są negatywnie nastawione do zmian, kierują się tradycyjnymi skłonnościami i zakorzenionymi wzorcami. Zdolność innowacyjna przyczynia się do zwiększenia efektywności działania przedsiębiorstwa (Kamińska, 2014; Porter, 2001). W literaturze przedmiotu wskazuje się, że jest to związane z uwarunkowaniami otoczenia krajowego, do którego można zaliczyć np. politykę państwa w zakresie wdrażania innowacji, otwartością rynku krajowego na napływ zagranicznych towarów i kapitałów oraz wdrażaniem różnych strategii związanych z restrukturyzacją konkretnych branż przemysłowych (Rachwał, 2008).

Bariery wewnętrzne, które nie są zależne od etapu życia przedsiębiorstwa, można określić barierami uniwersalnymi (tabela 16). W literaturze przedmiotu klasyfikuje się je w obszarach barier związanych z zarządzaniem, finansami oraz popytem. Bariery związane z zarządzaniem powstają w wyniku niedostatecznej wiedzy mikro i małych przedsiębiorców. Zauważa się, iż przedsiębiorcy rozpoczynający działalność gospodarczą często postępują w sposób intuicyjny. Bariera zarządzania występuje na ogół w mikroprzedsiębiorstwach, które mają tradycyjny, rodzinny charakter. W przedsiębiorstwach technicznych poziom wykształcenia i umiejętności menadżerskich właścicieli jest wyższy, ponieważ to właśnie oni są nośnikami innowacji.

Tabela 16. Wewnętrzne bariery efektywności mikro i małych przedsiębiorstw

<b>Bariery zarządzania</b>	
Personel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zły stan zdrowia właściciela.</li> <li>• Zmiana miejsca zamieszkania oraz zmiana stanu rodzinnego.</li> <li>• Brak sentymentów w kontaktach interpersonalnych.</li> </ul>
Strategia rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Źle dobrany produkt lub usługa.</li> <li>• Nieodpowiednia lokalizacja firmy.</li> <li>• Za niski kapitał początkowy.</li> <li>• Zależność od określonej grupy odbiorców i dostawców.</li> </ul>
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zła komunikacja wewnątrz firmy.</li> <li>• Niewystarczający stopień delegowania zadań i usprawnień.</li> <li>• Brak osób gromadzących odpowiednie informacje potrzebne do podejmowania decyzji.</li> </ul>
Zarządzanie organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak środków na bieżącą działalność oraz inwestycje.</li> <li>• Niepoprawne planowanie oraz błędy popełniane przy wdrażaniu rozwiązań oraz kontroli.</li> <li>• Nieznajomość nowoczesnych technik zarządzania.</li> <li>• Niespodziewany wzrost kosztów związanych z działalnością (czynsze, opłaty telekomunikacyjne, koszty surowców oraz półfabrykatów).</li> <li>• Kreatywna księgowość.</li> <li>• Brak zasad moralnych.</li> <li>• Świadome unikanie opodatkowania.</li> </ul>
<b>Bariery kompetencji, wiedzy oraz kwalifikacje właściciela i kadr</b>	
Umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak wiedzy i umiejętności z zakresu sprzedaży i marketingu.</li> <li>• Brak odpowiednich kwalifikacji w zakresie planowania działalności.</li> <li>• Niewłaściwy dostęp do źródeł informacji oraz brak umiejętności identyfikacji pojawiających się szans na rynku.</li> <li>• Niska skłonności do uczenia się oraz rozwijania innowacyjności i kreatywności.</li> </ul>
<b>Bariery produkcyjne</b>	
Proces produkcyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stare technologie i maszyny.</li> <li>• Brak mocy przerobowych.</li> <li>• Trudności zaopatrzeniowe.</li> <li>• Trudności z nadążeniem za postępem technicznym.</li> </ul>
<b>Bariery lokalowe i związane z rozmiarem działalności</b>	
Wielkość prowadzonej działalności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemy z doborem odpowiedniej lokalizacji przedsiębiorstwa.</li> <li>• Duże koszty remontów.</li> <li>• Brak miejsc parkingowych.</li> <li>• Oddalenie od głównych szlaków komunikacyjnych.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Matejun, 2007; Parkitna, Galus, 2017).

Bariery zarządzania można identyfikować jako słabe strony, które obejmują takie obszary wewnętrzne organizacji, jak: strukturę organizacyjną, technologię, możliwości wytwórcze, kwalifikację pracowników oraz kompetencje właścicieli (Dominiak, Wasilczuk, Daszkiewicz, 2005). Małe organizacje borykają się

z problemami związanymi z wysokimi kosztami prowadzenia działalności, przez co osiągają niski poziom rentowności. Problem stanowią również zawiłe i czasochłonne procedury związane z ubieganiem się o zewnętrzne źródła finansowania. Wraz ze wzrostem poziomu rozwoju przedsiębiorstwa rośnie zapotrzebowanie na kapitał pożyczkowy. Progres firmy daje większe możliwości dostępu do kredytów. Należy jednak pamiętać, że możliwość skorzystania z tego typu narzędzi finansowych jest na rynku polskim ograniczona i nie każda firma osiągnie taki poziom rozwoju, aby móc otrzymać kredyt bez zabezpieczeń majątkowych. Procedury ubiegania się o kredyty bankowe obarczone są wysokimi kosztami oraz wysokimi ich zabezpieczeniami wymaganymi przez organy finansowe. Towarzyszy im również duża ilość formalnych obwarowań oraz konieczność wykazania wysokiego prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu w przypadku realizowanej inwestycji (Skowronek-Mielczarek 2005).

Barriere zewnętrzne powstają w wyniku zdarzeń zachodzących na rynku (tabela 16). Odnoszą się zarówno do popytu, podaży, polityki rządu, jak i sytuacji makroekonomicznej (Piasecki, Rogut, 1993). Do istotnych barier należą te, które związane są z infrastrukturą, a przede wszystkim z gospodarką wodną, gromadzeniem odpadów, transportem i komunikacją oraz telekomunikacją i energetyką. Wprowadzone przepisy unijne, które dotyczą ochrony środowiska, często utrudniają a nawet uniemożliwiają prowadzenie działalności mikro i małym przedsiębiorcom. W związku z warunkami, jakie stawia przed przedsiębiorcami środowisko naturalne, wyróżnia się trzy strategie działania: zachowawcze, proekologiczne i rezygnacyjne. W strategii zachowawczej właściciel jest obojętny wobec obowiązujących przepisów i regulacji związanych ze środowiskiem naturalnym. Natomiast w przypadku działań proekologicznych właściciel świadomie przestrzega obowiązków prawnych, dodatkowo poszukuje nowych rozwiązań w działaniu swojego przedsiębiorstwa, które nie będą wpływały niekorzystnie na środowisko. Ta strategia jest kosztowna, jednak w dłuższej perspektywie czasu wspomaga ona rozwój przedsiębiorstwa. Całkiem odmienną od strategii proekologicznej jest strategia rezygnacji, gdy przedsiębiorca unika przestrzegania zasad i regulacji dotyczących ochrony środowiska naturalnego, pomimo tego, iż może się to wiązać z zamknięciem przedsiębiorstwa lub z nakazem zmiany lokalizacji prowadzenia działalności (Bławat, 2004).

W zależności od przyjętych zasad w obszarze prawa własności i swobody w prowadzeniu działalności gospodarczej rygorystyczny system kontroli wewnętrznej może spowodować zanik lub rozwój postaw przedsiębiorczych (Serafin, 2002). Pryncypialne przepisy, które często hamują przedsiębiorczość, są omijane przez osoby, które decydują się na prowadzenie działalności w „szarej strefie”. Rozwojowi przedsiębiorstwa, a więc i efektywności, sprzyja przede wszystkim gwarancja prawa własności oraz stabilne przepisy podatkowe (Kamińska, 2014; Porter, 2001).



### 3. Badania efektywności mikro i małych przedsiębiorstw

---

Paradoks efektywności (ang. *performance paradox*) odnosi się do słabej korelacji między wskaźnikami efektywności a samą efektywnością rozumianą jako wydajność (Meyer, Gupta, 1994; Meyer, O'Shaughnessy, 1993). Pod wpływem czasu wskaźniki wydajności mają tendencję do utraty zdolności mierzenia efektywności, przez co nie można na ich podstawie odróżnić efektywnych i nieefektywnych działań (zachowań). W rezultacie zmniejsza się zależność między rzeczywistymi a raportowanymi działaniami, skutkując najczęściej zbyt optymistyczną oceną rzeczywistości. Paradoks ten nie odnosi się zatem do samej działalności, a do efektów jej pomiaru (Thiel van, Leeuw, 2002). Z powodu niedoskonałości funkcjonowania małe firmy mają zwykle produkcję na nieefektywnym poziomie. Oznacza to, że pojęcie efektywności jest bardzo ważnym czynnikiem determinującym samorozwój przedsiębiorstwa. Znajomość wymiarów efektywności oraz kontrola relacji między sprawnością, skutecznością i wydajnością małej organizacji zbudują odpowiednią podstawę do jej rozwoju (Li, Hu, 2002).

Metodyka badań podporządkowana została etapom postępowania badawczego w naukach empirycznych (wg Bunge'a) (Brzeziński, 2002):

Etap 1. Ujęcie problemu:

1. Dokonanie przeglądu faktów.
2. Rozpoznanie problemu.
3. Sformułowanie problemu.

Etap 2. Zbudowanie modelu teoretycznego:

1. Selekcja ważnych czynników.
2. Wysunięcie centralnych hipotez i pomocniczych założeń.
3. Dokonanie przekładu na język matematyki – próba przedstawienia problemu w postaci zapisu/modelu matematycznego.

Etap 3. Wyprowadzenie szczegółowych zależności:

1. Wyszukanie racjonalnych ujęć.
2. Wyszukanie podstaw empirycznych.

Etap 4. Weryfikacja hipotez:

1. Zaplanowanie sprawdzenia.
2. Wykonanie sprawdzenia.
3. Usystematyzowanie danych.
4. Wyprowadzenie – wysnucie wniosków.

Etap 5. Wprowadzenie do teorii wniosków z badań empirycznych.

### **3.1. Etap 1. Ujęcie problemu efektywności mikro i małego przedsiębiorstwa**

Każdy przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą z założenia wytycza cele i tak realizuje działania, aby prowadzona przez niego działalność była efektywną i prowadziła do sukcesu. Trzeba podkreślić, że przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą w celu zarobkowym na własny rachunek i na własne ryzyko. Dla sformułowania definicji efektywności małego przedsiębiorstwa należy przyjąć założenie, że przedsięwzięcie gospodarcze (Górski, Parkitna, 2017):

- ma podmiotowość w sensie organizacyjno-prawnym lub autonomiczność w sensie organizacyjnym i rozrachunkowym (jest przedsiębiorstwem podmiotu gospodarczego lub wydzieloną jednostką organizacyjną w przedsiębiorstwie, np. zakładem);
- jest systemem celowym, w którym występuje podział celów na podstawowe (strategiczne) i cząstkowe (operacyjne), które są spójne z celami podstawowymi;
- jest systemem względnie odosobnionym, jednak silnie powiązany z otoczeniem;
- czynnie reaguje na zmiany w otoczeniu oraz jest zdolne do względnego przewidywania okoliczności, które mogłyby spowodować zmniejszenie sprawności działania w przyszłości;
- ma możliwość pewnego wpływu na kształtowanie warunków otoczenia, w którym występuje ograniczona ilość zasobów niezbędnych do przetrwania i rozwoju przedsięwzięcia.

W takich uwarunkowaniach podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej *efektywność przedsięwzięcia gospodarczego jest pozytywną cechą działań przedsiębiorcy będącą rezultatem kompetencji do kreowania pomysłów, definiowania i racjonalnego wyboru celów i strategii oraz sprawności działania we wszystkich fazach okresu żywotności przedsięwzięcia* (Pawłowski, 2007). Efek-

tywność małego przedsiębiorstwa można porównać do drzewa – trzeba o drzewo dbać, aby dało owoce. Nośnikiem efektywności przedsiębiorstw jest więc „dbanie”, czyli suma procesów, które mają swe konsekwencje w przeszłości. Proces tworzenia efektywności jest dynamiczny. Próba jego zmierzenia może się udać tylko w organizacji, która przy odpowiedniej wiedzy potrafi panować nad ciągiem przyczynowym w taki sposób, aby osiągnąć odpowiednie rezultaty w przyszłości. Efektywność odnosi się zatem do pojęcia tworzenia wartości, która z kolei ma pewne ramy czasowe, wokół których jest tworzona (Lisiecka, 2012).

Na efektywność małego przedsiębiorstwa składa się bardzo wiele czynników (zob. rozdział 2.4). W literaturze przedmiotu wskazuje się m.in.: posiadaną przez właściciela organizacji wiedzę, informację i wyobraźnię, ponadto rzetelną analizę możliwości i zagrożeń płynących z otoczenia, mocne i słabe strony, zdolność do przewidywania zmian pozwalających mu jako inwestorowi kapitału rozpoznać i wybrać alternatywne możliwości inwestycyjne i warianty realizacyjne. „Mały przedsiębiorca” wybiera możliwie najlepsze z nich, a następnie sprawnie wprowadza je w życie. Następnie przedsiębiorca formułuje misję, ustala cele podstawowe przedsięwzięcia oraz określa niezbędne zasoby i metody do osiągnięcia tych celów. Definiuje domenę działalności podstawowej i strategię konkurowania na rynku, a także tworzy i doskonali system zarządzania przedsiębiorstwem (Pawłowski, 2007).

Więzy rodzinne często stawiają przedsiębiorcę przed trudnym wyborem między efektywnością przedsięwzięcia gospodarczego a lojalnością wobec emocjonalnych zasad wymuszających zatrudnienie kolejnych osób spokrewnionych lub udzielenie im pożyczek. Pełnienie przez przedsiębiorcę funkcji pomocy społecznej absorbuje środki przedsiębiorstwa, które w innej sytuacji mogłyby być przeznaczone na inwestycje w rozwój jego organizacji. Racjonalnie działający przedsiębiorca preferuje cele i strategię mikroekonomiczne, których realizacja pozwoli osiągnąć mierzalne efekty finansowe stanowiące zwrot z zaangażowanego kapitału, przede wszystkim kapitału własnego.

Zarządzanie efektywnością małego przedsiębiorstwa to proces, który powinien angażować również szeregowych pracowników. Oznacza to, że pojęcie efektywności jest bardzo ważnym czynnikiem determinującym samorozwój przedsiębiorstwa. Odpowiednia znajomość wymiarów efektywności oraz kontrola relacji między sprawnością (wydajnością), skutecznością a ekonomicznością zbuduje właściwą podstawę do rozwoju (Li, Hu, 2002).

Na potrzeby niniejszej pracy efektywność małego przedsiębiorstwa będzie rozumiana jako **całokształt działań jego właścicieli w obszarze ekonomiczności, sprawności wytwórczej (wydajności) i skuteczności małej organizacji zmierzających do uzyskania sukcesu, odzwierciedlających zdolność (zdolność kreowania sukcesu przedsiębiorstwa w konkretnym momencie**

czasu, w którym działają określone czynniki zewnętrzne) do racjonalnego korzystania z dostępnego kapitału dla pozyskiwania odpowiednich zasobów i prowadzących do uzyskania pożądanej i określonej pozycji rynkowej.

### 3.1.1. Dokonanie przeglądu faktów

#### – mierniki oceny efektywności gospodarczej mikro i małego przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu dotyczącej zakresu i narzędzi oceny efektywności w poszczególnych obszarach zarządzania określa się je jako komplementarne względem siebie. Efektywność zarządzania staje się zatem wypadkową efektywności cząstkowych, wytyczonych przez funkcje rzeczowe, realizowane w ramach całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem (tabela 17). Oczekiwanie właściciela przedsiębiorstwa związane z oceną efektywności pod względem tempa mnożenia kapitału wymagają przeprowadzenia pomiaru kreowania wartości organizacji, co w mikro i małych przedsiębiorstwach zależy w znacznym stopniu od czynników nieuwzględnianych w tradycyjnych systemach sprawozdawczości finansowej (Jaki, 2012). Często nie można więc wyrazić całego efektu prowadzonej działalności jedną miarą. A tymczasem dla obliczenia wielu wskaźników efektywności (np. wydajności, kosztochłonności) taka potrzeba istnieje (Grzenkowicz, Kowalczyk, Kusak, i in., 2008).

Tabela 17. Wymiary efektywności i przykładowe mierniki oceny

Wymiary efektywności	Przykładowe mierniki
Behawioralny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuacja pracowników.</li> <li>• Absencja pracowników.</li> <li>• Warunki pracy i płacy w stosunku do innych organizacji.</li> <li>• Zakres samodzielności decyzyjnej pracowników świadczących usługi.</li> <li>• Stopień integracji pracowniczej.</li> <li>• Stosunki międzyludzkie.</li> <li>• Zgodności pomiędzy zachowaniami pracowników a ustalonymi regułami, normami, ideologią i kulturą organizacyjną.</li> </ul>
Ekonomiczno-techniczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentowność.</li> <li>• Struktura kosztów świadczenia usług.</li> <li>• Koszty działalności pomocniczej.</li> <li>• Procentowy stopień finansowania ze środków publicznych.</li> <li>• Wielkość zadłużenia.</li> <li>• Obciążenie majątku zobowiązaniami.</li> <li>• Ilość świadczonych usług.</li> <li>• Ilość dostępnych rodzajów usług.</li> <li>• Produktywność środków trwałych.</li> <li>• Wydajność pracy.</li> </ul>

### 3.1. Etap 1. Ujęcie problemu efektywności mikro i małego przedsiębiorstwa

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktywność płac.</li> <li>• Produktywność wyposażenia technicznego.</li> <li>• Wartość wyposażenia specjalistycznego w całości wyposażenia.</li> <li>• Poziom wyposażenia technicznego.</li> <li>• Wartość inwestycji z zakresu wyposażenia technicznego w stosunku do całości inwestycji w danym okresie.</li> <li>• Długość cyklu modernizacji wyposażenia technicznego.</li> <li>• Koszt pozyskania klienta (CAC – <i>customer acquisition cost</i>).</li> </ul>
Instytucjonalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powszechne zaufanie do organizacji.</li> <li>• Stabilność organizacji oraz zdolność do utrwalania przyjętych wartości i norm.</li> <li>• Ciągłość działalności.</li> <li>• Zależność od organów władzy.</li> <li>• Wielkość środków pozyskiwanych przez sponsoring firm i osób prywatnych.</li> <li>• Odpowiedź na apele i prośby organizacji.</li> <li>• Wielkość subwencji.</li> <li>• Pozycja przetargowa organizacji w stosunku do otoczenia.</li> <li>• Pozycja monopolistyczna.</li> </ul>
Operacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odsetek utraconych klientów (<i>churn rate</i>).</li> <li>• Czas trwania operacji lub transakcji (np. otwarcie rachunku bankowego, czas oczekiwania klienta).</li> <li>• Poziom satysfakcji klientów.</li> <li>• Procent terminowych dostaw do klientów (OTD – <i>on time delivery</i>).</li> <li>• Procent terminowych lub kompletnych dostaw do klientów (OTIF – <i>on-time in-full</i>).</li> <li>• Liczba reklamacji/liczba zrealizowanych wysyłek do klientów ogółem.</li> <li>• Dzienna/tygodniowa/miesięczna liczba aktywnych użytkowników (np. aplikacji, serwisu społecznościowego).</li> <li>• Absencja chorobowa pracowników (np. liczba godzin utraconych/liczba zaplanowanych godzin pracy ogółem w danym okresie).</li> <li>• Rotacja pracowników (dobrowolne odejścia).</li> <li>• Poziom satysfakcji pracowników.</li> <li>• Liczba godzin szkoleń na jednego pracownika w roku.</li> <li>• Liczba nadgodzin.</li> <li>• Efektywność czasu pracy (ECP).</li> <li>• Średni czas trwania procesu rekrutacji (obsadzenia stanowiska pracy w firmie) w dniach.</li> <li>• Liczba godzin utraconych w wyniku wypadków przy pracy do liczby godzin przepracowanych w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy.</li> <li>• Liczba tzw. zdarzeń potencjalnie wypadkowych (<i>near miss accidents</i>).</li> <li>• Całkowita efektywność wyposażenia (OEE – <i>overall equipment effectiveness</i>).</li> <li>• Wydajność pracy (wartość produktów lub usług wytworzonych przez jednego pracownika).</li> <li>• Wartość odpadu produkcyjnego (wartościowo lub procentowo).</li> <li>• Średni czas realizacji zamówień klientów (lead time).</li> <li>• Zużycie energii elektrycznej, wody, gazu ziemnego oraz innych mediów.</li> <li>• Średni czas od wystąpienia awarii do jej usunięcia (MTTR – <i>mean time to repair</i>).</li> <li>• Średni czas bezawaryjności (MTBF – <i>mean time between failures</i>).</li> </ul>

### 3. Badania efektywności mikro i małych przedsiębiorstw

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procent pracowników uczestniczących w programie sugestii pracowniczych.</li> <li>• Procent wdrożonych pomysłów zgłoszonych przez pracowników.</li> <li>• Oszczędności uzyskane z wdrożonych pomysłów do wartości sprzedaży/1 pracownika.</li> </ul>
Prakseologiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostępność usług i świadczeń.</li> <li>• Komplementarność usług.</li> <li>• Jakość świadczenia usług.</li> <li>• Stopień profesjonalizmu.</li> <li>• Dostosowanie usług do potrzeb klientów.</li> </ul>
Systemowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba zgłaszanych pomysłów.</li> <li>• Wartość wydatków na badania i rozwój.</li> <li>• Wartość inwestycji.</li> <li>• Oszczędność na kosztach rzeczowych i personalnych.</li> <li>• Liczba pracowników podnoszących kwalifikacje.</li> <li>• Stosowanie metod zarządzania jakością.</li> <li>• Ilość zakłóceń organizacyjnych.</li> <li>• Sterowanie procesem obsługi klientów.</li> <li>• Ocena indywidualnej wydajności.</li> <li>• Stopień automatyzacji procesów.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kafel, Ziębicki, 2009; Parmenter, 2015; Peszko, 2002).

Zajmując się oceną efektywności mikro i małych przedsiębiorstw, należy zwrócić uwagę na czynniki ją wyznaczające. Wyróżnia się cztery ściśle ze sobą powiązane mierniki efektywności gospodarczej: nakłady, efekty, czas i ryzyko, a ich ilościowa analiza jest podstawowym elementem oceny. Każde przedsięwzięcie gospodarcze jest związane z pewnymi nakładami kapitałowymi wniesionymi przez przedsiębiorcę, który wymaga, aby były one pomnażane w zadowalającym go wymiarze finansowym. W mikro i małych przedsiębiorstwach kapitał organizacyjny jest częścią kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Uwzględnianie jego oceny w strukturze potencjału organizacji jest uzasadnione faktem odzwierciedlenia przez ten kapitał aktywów niematerialnych firmy, które tworzą systemy: administracyjne, kontroli jakości, technicznego przygotowania produkcji, organizacyjne, logistyczne, marketingu oraz dystrybucji produktów i usług. Systemy te decydują o efektywności prowadzonej działalności gospodarczej (Andreasik, 2013). Oczekiwane efekty stanowiące zwrot z poniesionych nakładów przyjmują postać nadwyżki finansowej. W przypadku, gdy do prowadzenia inwestycji konieczne jest wykorzystanie obcych źródeł finansowania, to wielkość nadwyżki finansowej wygenerowanej z przedsięwzięcia (a ściślej z aktywów) należy pomniejszyć o koszty pożyczonego kapitału (Pawłowski, 2007; Szyszko, Szczepański, 2003). Nie jest to proste w mikro i małych przedsiębiorstwach i z tego też względu problem badania efektywności małej organizacji jest tematyką bardzo złożoną (Koliński, 2011), wymagającą syntetycznego scharakteryzowania każdego z jej wymiarów (tabela 18).

**Tabela 18. Ujęcia efektywności produkcji oraz przykładowe mierniki oceny efektywności procesu produkcyjnego**

Efektywność	Charakterystyka	Metody, techniki i mierniki oceny efektywności procesu produkcji
Dynamiczna	Wykorzystywana do pomiaru tempa, w jakim firma rozwija nowe produkty oraz zdobywa rynki, tworzy lub pozyskuje nowe technologie oraz umiejętności.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procent twórczych inicjatyw, które w ciągu określonego okresu zaowocowały nowymi produktami lub ulepszeniami procesów produkcyjnych.</li> <li>• Liczba wynalazków powstających w firmie i tych, które znajdują wyraz w nowych produktach.</li> <li>• Procent zysków pochodzących z produktów zaprojektowanych nie dawniej niż przed pięciu laty.</li> <li>• Bieżący zapas „banku pomysłów” będących w trakcie realizacji lub w fazie przygotowań.</li> <li>• Wartość bieżących nakładów na zdobywanie nowej wiedzy oraz technologii informacyjnej, która umożliwi pracownikom współdziałanie w kreowaniu nowych produktów.</li> <li>• Benchmarking na podstawie wyznaczonych mierników.</li> </ul>
Operacyjna	Dotyczy wzrostu wydajności pracy, obniżki kosztów, zmniejszenia strat oraz skracania długości cykli produkcyjnych. Polega na szukaniu sposobów zmniejszenia wykorzystania zasobów produkcyjnych.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wskaźniki produktywności.</li> <li>• Wskaźniki rentowności.</li> <li>• Analiza wydajności i stopnia wykorzystania stanowisk.</li> <li>• Rachunek kosztów działań.</li> <li>• Efektywność przestrzenna organizacji produkcji.</li> <li>• Ekonomiczna ocena struktury produkcyjnej.</li> </ul>
Rynkowa	Określana jest przez wyróżnienie elementów, których analiza może służyć ocenie tej efektywności, będącej wyznacznikiem sukcesu rynkowego. Do tych elementów zalicza się: produkt, reputację, koszty, indywidualizację obsługi, doradztwo, udział w rynku itp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiczna karta wyników.</li> <li>• Analiza udziału w rynku.</li> <li>• Analiza satysfakcji klienta.</li> <li>• Analiza prognozy rentowności.</li> </ul>
Techniczna	Występuje w sytuacji, gdy nie można zwiększyć poziomu jednego z wyników lub zredukować jednego z nakładów bez jednoczesnego zmniejszenia poziomu innego wyniku lub zwiększenia poziomu innego nakładu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamiczny plan kontroli (DCP).</li> <li>• 5 Why.</li> <li>• 8D.</li> <li>• Statystyczne sterowanie procesem (SPC).</li> <li>• Kontrola systemów pomiarowych (MSA – <i>measurement system analysis</i>).</li> </ul>
Według kryterium zysku	Określana jest z punktu widzenia maksymalizacji zysku przedsiębiorstwa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza Make or Buy.</li> <li>• Analiza wąskich gardeł.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Koliński, 2011).

Różnorodność ujęć i wymiarów efektywności stwarza problem interpretacyjny, który z kolei pogłębia w procesie oceny problem spowodowany wyborem systemu pomiaru oraz wymagań różnych interesariuszy organizacji (wewnętrznych oraz zewnętrznych) reprezentujących sprzeczne cele. Taka konwencja znajduje odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu, w której wyróżnia się dwa podstawowe podejścia do oceny efektywności ekonomicznej. Pierwsze z nich za podstawową wartość uznaje dodatnie przepływy pieniężne, w drugim nadrzędną rolę odgrywa dodatni wynik finansowy netto (zysk netto). Wielkością finansową adekwatną do oceny mikro i małych przedsiębiorstw, prowadzącą do estymacji ryzyka niewypłacalności, często stosowaną przez mikro i małych przedsiębiorców w praktyce do oceny efektywności gospodarczej, jest wartość tzw. przepływów pieniężnych netto. Obejmuje ona nakłady i efekty tych nakładów. Ustala się ją jako różnicę między strumieniami wpływów a strumieniami wydatków mających miejsce w poszczególnych okresach cyklu żywotności przedsięwzięcia gospodarczego. Poprawność obliczeń wartości przepływów pieniężnych netto wymaga jednak precyzyjnego określenia, które elementy należy zaliczyć do strumieni przepływów pieniężnych, a ponadto niezbędne jest oszacowanie wartości w kolejnych okresach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą powinien być w stanie zidentyfikować zarówno związane, jak i niezwiązane z daną działalnością strumienie wpływów i wypływów gotówki (Pawłowski, 2007). Jest to bardzo trudne, gdyż małe podmioty, zwykle nieposiadające osobowości prawnej, mieszają w praktyce gospodarczej strumienie biznesowe ze strumieniami prywatnymi.

Przyjęcie zysku netto jako miernika naturalnie motywuje właścicieli do podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej ze względu na fakt, iż *pod pojęciem siły dochodowej przedsiębiorstwa rozumie się jego zdolność do ciągłego osiągnięcia zysków* (Kurth, Wolf, 1986). Bezpośrednio wpływa to na powstanie dochodów osobistych właścicieli i stanowi podstawę do pomnażania zaangażowanego przez nich kapitału. Ocena efektywności przez pryzmat zysku skłania do maksymalizacji wielkości sprzedaży, wpływa na oszczędność kosztów, przyczynia się do redukcji zapotrzebowania na czynniki wytwórcze, skłania do działalności rozwojowej przedsiębiorstwa. Ponadto zysk jest podstawowym źródłem zwiększenia kapitału własnego właścicieli, przez co może stanowić fundamentalną wielkość do oceny efektywności gospodarczej większych przedsiębiorstw (Róžański, 2007). Można stwierdzić, że wartość gotówki w obrocie odzwierciedlająca przepływy pieniężne jest narzędziem nadrzędnym w stosunku do powyższego i ze względu na ważną rolę, jaką przypisuje się zachowaniu płynności finansowej, przepływy pieniężne należy uwzględnić jako kryterium oceny efektywności mikro i małych przedsiębiorstw. Oczywiście jest, że osiągnięty zysk lub poniesiona strata są podstawowymi wielkościami do oceny efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Zysk wskazuje na istnienie efektywności, a strata



na jej brak. Bezpośredni wpływ na wynik finansowy mają uzyskane dochody i poniesione koszty. Wraz z zyskiem stanowią one przedmiot oceny efektywności ekonomicznej. Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo zysku jest podstawowym celem oceny siły dochodowej na podstawie sprawozdania finansowego. Takie podejście do efektywności – ukierunkowane na efekty finansowe – wydaje się najlepiej oddawać istotę efektywności gospodarczej w ogólnej jej materii (Gudkova, 2009). Podmiot gospodarczy jest efektywny, gdy osiąga wysoki i pozytywny wynik finansowy, ale patrząc na wszechobecną konieczność optymalizacji podatkowej, małe podmioty gospodarcze uzyskują efektywność nie tylko wtedy, gdy generują zysk ściśle związany z dochodem podatkowym, ale również wtedy, gdy uzyskują pożądaną przez nich efekt ekonomiczny, optymalny z punktu widzenia celów bieżącej działalności i potrzeb operacyjnych danego okresu rozliczeniowego.

Optymalizacja podatkowa to *wybór zgodnego z prawem sposobu osiągnięcia określonego rezultatu ekonomicznego przy założeniu minimalizacji towarzyszących temu obciążeń podatkowych* (Kudert, Jamróży, 2013). Jest to zatem przemyślany wybór realizacji wybranego rezultatu ekonomicznego, z którym wiąże się najmniejszy ciężar podatkowy, któremu towarzyszy proces planowania działań pod kątem osiągnięcia z góry założonego efektu mającego doprowadzić do znalezienia rozwiązania, którego implementacja ma przynieść zakładane efekty (Ladziński, 2008). W wyroku Naczelnego Sądu Administracyjnego z 31.01.2002 r. podkreślono, że istotą działalności gospodarczej jest wynik, a nie zobowiązanie podatkowe. *Z żadnej normy prawnej nie można wyprowadzić zasady nakładającej na podatnika obowiązek działania do powstania zobowiązania podatkowego w najwyższej możliwej wysokości. Jeżeli obowiązujący porządek prawny stwarza podatnikowi możliwość wyboru kilku legalnych konstrukcji do osiągnięcia zamierzonego celu gospodarczego, z których każda będzie miała inny wymiar podatkowy, to wybór najkorzystniejszego podatkowo rozwiązania nie może być traktowany jako obejście prawa.* Taka interpretacja jest zgodna również z obowiązującą dziś „Klauzulą przeciwko unikaniu opodatkowania” (Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r., 1997).

Rola czynnika czasu zwiększa się wraz z wydłużającym się okresem, w którym zostaną wygenerowane efekty z poniesionych wcześniej nakładów. Z taką sytuacją mamy do czynienia często w przypadku inwestycji gospodarczych. By ułatwić przedsiębiorcom podjęcie decyzji dotyczących efektywności mierzonej w czasie, należy zastosować teorie wartości pieniądza w czasie. Przyjmuje się, że pieniądź, który w danej chwili można wykorzystać, daje możliwość zaspokojenia bieżącej konsumpcji, natomiast pieniądź otrzymany w późniejszym czasie jest „zamrożony”. Im dłużej pieniądź pozostaje „zamrożony”, tym mniejsza staje się jego wartość bieżąca. Na zmianę wartości pieniądza w czasie wpływ mają następujące czynniki (Pawłowski, 2007; Szyszko, Szczepański, 2003):

- inflacja – zmniejszenie siły nabywczej pieniądza,
- deflacja – zwiększenie siły nabywczej pieniądza,
- zmiany kursów walut,
- ryzyko związane z możliwością utraty części lub całej kwoty pożyczki,
- możliwości zainwestowania tej kwoty w bardziej opłacalne instrumenty finansowe,
- rezygnacja z bieżącej konsumpcji.

Wykorzystywana w rachunku efektywności teoria wartości pieniądza w czasie sprowadza wszystkie obliczenia efektów do wartości porównywalnych, zarówno w odniesieniu do cząstkowych przepływów pieniężnych w poszczególnych latach, w okresie funkcjonowania przedsięwzięcia, jak i w metodycznych zestawieniach wariantów charakteryzujących się podobną sumą dochodów, lecz osiągniętą w różnych okresach. Zasada wynikająca z teorii wartości pieniądza w czasie określa, że *im później ponoszone są nakłady, a wcześniej uzyskiwane efekty, tym wyższa będzie efektywność realizowanych przedsięwzięć* (Pawłowski, 2007).

Ostatnim czynnikiem mającym wpływ na efektywność gospodarczą jest czynnik ryzyka, będący nieodłącznym elementem każdej działalności gospodarczej. Podobnie jak w przypadku czynnika czasu nabiera on większego znaczenia przy działalności przedsiębiorstwa związanego z inwestycjami długoterminowymi. Ryzyko działalności wynika z warunków niepewności i często jest utożsamiane z niepewnością (Jajuga, 2008). W literaturze przedmiotu rozróżnia się jednak te dwa pojęcia. Ryzykiem określa się statystyczne prawdopodobieństwo wystąpienia pewnego zdarzenia losowego. W praktyce często ryzykiem nazywa się tylko zdarzenia o charakterze negatywnym, a ryzyko pozytywne jest artykułowane jako szansa. Niepewność natomiast jest niepoliczalna, określa zdarzenie losowe niemożliwe do oszacowania przy pomocy dorobku statystyki, i dotyczy zazwyczaj pojedynczych i nietypowych zdarzeń (Zachorowska, 2006). Podczas planowania budżetu małej firmy przyjmuje się, że planowany efekt nie jest pewny, lecz oczekiwany. Jest to równoznaczne z ryzykiem, jakie wiąże się z możliwością nieosiągnięcia prognozowanych wyników. Ryzyko jest funkcją ilości i jakości dostępnych dla mikro i małych przedsiębiorców informacji o procesach gospodarczych i społeczno-politycznych mających miejsce w otoczeniu oraz stopnia zmienności i konfliktowości wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania takiej jednostki gospodarczej (Tworek, 2013). Naturalną postawą inwestora jest awersja do ryzyka, skłonność do maksymalnego ograniczenia go. Ponadto przyjmuje się, że podczas podejmowania decyzji mikro i mały przedsiębiorca powinien uwzględnić, że (Pawłowski, 2007):

- wraz ze wzrostem ryzyka wiąże się oczekiwanie wyższego efektu,
- im wyższy poziom ryzyka, tym możliwość poniesienia straty jest większa,
- racjonalną barierą w podjęciu decyzji inwestycyjnych jest sytuacja, w której prawdopodobieństwo uzyskania korzyści jest równe prawdopodobieństwu poniesienia jednakowej wartościowo straty.

Konkludując, w związku z koniecznością uwzględniania czynnika czasu i ryzyka w rachunku efektywności małej organizacji podkreśla się wagę dobrego oszacowania przepływów pieniężnych, które zagwarantują wzrost gospodarczy jednostki w długim czasie.

### **3.1.2. Rozpoznanie problemu – trudności**

W świetle przytoczonych w rozdziale 2 rozważań można stwierdzić, że efektywność organizacyjna jest konstruktem, którego nie da się obserwować bezpośrednio, w związku z czym należy go mierzyć za pomocą wskaźników wywodzących się z teorii (Dyduch, 2008). Powstanie kolejnych modeli efektywności organizacyjnej (zob. rozdział 2.1) wynikało z ewolucji teorii i koncepcji zarządzania (Ziębicki, 2014). Nie istnieje jedno kryterium pomiaru, a tym samym badania efektywności organizacji, i nie ma do tej pory jednolitego, uniwersalnego systemu oceny, ponieważ taki system powinien być tworzony indywidualnie z uwzględnieniem specyfiki danej organizacji, w aspekcie wybranego kryterium oceny (Iwasieczko, 2014; Szymańska, 2010). System pomiaru efektywności ma nadrzędny wpływ na uzyskane wyniki (Czyż-Gwizda, Burka, 2011). Badanie efektywności pomaga określić zdolność przedsiębiorstwa do realizacji strategii sukcesu i jest podstawą do podnoszenia pozycji rynkowej oraz poprawy osiągniętych wyników finansowych. Organizacje, które działają w otoczeniu zmiennym i burzliwym, w którym rośnie ryzyko i niepewność prowadzenia działalności gospodarczej, zmuszone są do poszukiwania rozwiązań zapewniających im trwałość i rozwój, a także wspierających osiągnięcie sukcesu. W tradycyjnych metodach badania efektywności organizacji dostrzega się poważne luki, które wiążą się z ich niedostosowaniem do warunków otoczenia. Podstawą niedoskonałości tradycyjnych metod pomiaru jest uwzględnianie jedynie historycznych danych, które niekoniecznie mają związek z aktualnymi celami przedsiębiorstwa, oraz nadmierne powiązanie ze wskaźnikami finansowymi, co powoduje, iż pomijane są wyniki osiągnięte dzięki niematerialnym zasobom przedsiębiorstwa (Grabowska, 2016). Dlatego do badania efektywności mikro i małego przedsiębiorstwa powinno wprowadzić się mierniki współzależne, np. rynkowe, związane z pomiarem zadowolenia klienta, rozwojowe czy operacyjne (Czyż-Gwizda, 2013).

W związku z tym, iż mikro i małe organizacje różnią się między sobą pod wieloma względami, badanie efektywności również powinno się różnić w zależności od kontekstu organizacyjnego, aby odpowiedzieć na wielorakie potrzeby i wymagania (Dyduch, 2012). Badanie i kontrola efektywności małej organizacji może być podstawą jej sukcesu, pod warunkiem, że właściciele bazują również na informacji i wiedzy pracowników oraz właściwie wykorzystują posiadane, ograniczone zasoby. Właściciel i pracownicy małej organizacji muszą przyjąć,

że to klient odgrywa dominującą rolę, ze względu na swoje wymagania odnoszące się do jakości, sposobu obsługi, serwisu itp. Dlatego też odpowiednio efektywne i elastyczne małe przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania sposobów obniżania kosztów, gdyż są one sprawdzoną metodą podwyższania efektywności organizacji. Aby dogłębnie zidentyfikować trudności wynikające z rozpoznania problemów, należy przyrzeć się im z perspektywy trzech wcześniej zdefiniowanych przez autorkę tej książki składowych efektywności, a mianowicie: ekonomiczności, sprawności wytwórczej i skuteczności.

#### **3.1.2.1. Zarządzanie wynikami mikro i małych przedsiębiorstw – ocena ekonomiczności**

Obszar analizy kondycji finansowej mikro i małych przedsiębiorstw jest słabo zbadany, więc wręcz konieczne wydaje się prowadzenie badań pozwalających na opracowanie adekwatnych narzędzi, metod czy standardów wykorzystywanych w ocenie przedsiębiorstw tego sektora. Sektor mikro i małych przedsiębiorstw jest sektorem, w którym przedsiębiorstwa z reguły nie przygotowują wszystkich elementów syntetycznych sprawozdań finansowych, takich jak bilans oraz rachunek zysków i strat lub cash-flow. Z tego powodu w zakresie oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw sektora MŚP niemożliwe staje się użycie powszechnie stosowanych wskaźników finansowych, a poszukiwane rozwiązania muszą to ograniczenie uwzględniać. Elastyczna gospodarka skutkuje dużą różnorodnością profili działalności mikro i małych firm. Wymaga to odmiennego podejścia do poszczególnych grup przedsiębiorstw, a co za tym idzie, użycia specyficznych standardów analizy, na podstawie których oceniany byłby badany podmiot gospodarczy.

Większość standardów i klasyfikacji, którymi posługują się przedsiębiorcy, została stworzona przed co najmniej dekadą. Konieczne staje się bieżące diagnozowanie potrzeb gospodarki i aktualizacja wyrażonych wartości wskaźników opisujących stan kondycji finansowej mikro i małych przedsiębiorstw. Dopiero dzięki unowocześnieniu standardów możliwa będzie diagnoza stanu faktycznego w sektorze mikro i małych organizacji. Współcześnie brak jest takich standardów. Dlatego mikro i małe przedsiębiorstwa skazane są na tradycyjne, zawarte w dotychczasowej literaturze przedmiotu, standardy klasyfikacyjne tworzone na potrzeby większych jednostek oraz organizacji, takich jak GUS, ZUS czy Związek Banków Polskich.

Interpretując pojęcie efektywności ekonomicznej w najbardziej podstawowy sposób, analizę powinno oprzeć się na o trzech podstawowych formułach charakteryzujących płynność, rentowność i produktywność, skonstruowanych za pomocą wyrażen ilorazowych i różnicowych (Czechowski, 1996). Wskaźniki dobrane do badania efektywności ekonomicznej zależą od tego, jakie zadanie ma spełnić pomiar, dlatego przed jego rozpoczęciem określa się zmienne, które będą analizowane (Róžański, 2007).

Głównym i podstawowym źródłem danych w analizie wskaźnikowej efektywności podmiotów gospodarczych jest prowadzona wewnątrz rachunkowość. Stanowi ona źródło przydatnej treści ekonomicznej, a umiejętne przekształcenie i dokładne poznanie pozwala na szczegółową i dogłębną analizę z możliwością jej późniejszego wykorzystania w procesie zarządzania efektywnością. Dzięki zbadaniu pozycji ze sprawozdań finansowych możliwe jest odnalezienie ich powiązań, ustalenie najbardziej znaczących pozycji oraz sprawdzenie ich zmian wielkości. Małe przedsiębiorstwa nie mają obowiązku prowadzenia pełnej sprawozdawczości finansowej. Niewielka firma nie osiąga bowiem tak dużych wyników, jak np. spółka kapitałowa. Ponadto sprawozdawczość finansowa nie odgrywa istotnej roli w zaspokajaniu potrzeb informacyjnych właścicieli mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, co wynika ze specyfiki ich funkcjonowania. W takich firmach grupa udziałowców jest relatywnie niewielka, a właścicielami są bardzo często członkowie rodziny. Bliski, bezpośredni kontakt sprawia, że dostępność do informacji jest duża, a jej przepływ jest szybki. Nie ma zatem konieczności prowadzenia zewnętrznej sprawozdawczości. Mimo to w mikro i małych przedsiębiorstwach można spotkać uproszczoną wersję bilansu, rachunku wyników oraz rachunku przepływów pieniężnych. Ma to szczególne znaczenie przy zarządzaniu płynnością finansową.

Bilans przedsiębiorstwa, jako obustronne zestawienie aktywów trwałych i obrotowych oraz długoterminowych i krótkoterminowych źródeł jego finansowania, jest zasadniczym źródłem informacji o sytuacji majątkowej i finansowej przedsiębiorstwa, dlatego jego wstępna analiza jest ważna w identyfikacji istotnych zjawisk. Wstępna analiza bilansu przedsiębiorstwa jest przeprowadzana w dwóch etapach, jako analiza pionowa oraz pozioma. Pierwsza z nich jest analizą struktury, za pomocą niej ustala się, jaki jest udział danego elementu bilansu w większej sumie, np. w sumie bilansowej. Podczas analizy struktury aktywów przedsiębiorstwa zwraca się uwagę na udział aktywów trwałych i obrotowych w aktywach ogółem, stosunek ten wskazuje na rodzaj wykonywanej działalności i skłonności do inwestowania, natomiast przy obrotowej części majątku jest istotny w analizie płynności finansowej. W analizie źródeł finansowania przedsiębiorstwa podstawowe znaczenie mają wskaźniki oceniające wyposażenie w kapitał własny i obciążenia zobowiązaniami. Analiza pozioma z kolei umożliwia identyfikację zależności między poszczególnymi elementami majątku przedsiębiorstwa i źródeł jego finansowania, jest to tzw. ocena struktury kapitałowo-majątkowej (Sierpińska, Jachna, 2004).

Badanie wstępne rachunku zysków i strat polega na zidentyfikowaniu i ocenie zmian przychodów ze sprzedaży, kosztów oraz wyników finansowych osiągniętych w określonych latach. Analiza wstępna rachunku zysków i strat służy również określeniu relacji, jakie zachodzą między ekonomicznymi wielkościami wyróżnionymi w tym elemencie sprawozdania. Podobnie jak w przypadku bi-

lansu, podczas wstępnej analizy rachunku zysków i strat bada się udział poszczególnych mniejszych elementów w określonej sumie, a dokładnie (Ćwiąkała-Małys, 2009):

- *przychodów* – analizuje się stosunek osiągniętych przychodów w ramach podstawowej działalności przedsiębiorstwa, pozostałych przychodów operacyjnych w łącznej sumie przychodów,
- *kosztów* – analizuje się w zależności od ewidencji udział kosztów rodzajowych lub kalkulacyjnych działalności podstawowej, pozostałych kosztów operacyjnych i finansowych w łącznej sumie kosztów,
- *wyniku finansowego* – analizuje się, jaka jest relacja poszczególnych wyników z działalności cząstkowych (podstawowej, operacyjnej, finansowej) w wyniku finansowym netto lub brutto, tak aby możliwe było ustalenie, jaki mają wpływ na wynik finansowy.

Płynność finansowa oznacza najczęściej zdolność do pokrywania zaciągniętych zobowiązań, których termin płatności nie przekracza jednego roku, w szerszym znaczeniu płynność jest interpretowana jako zdolność do uregulowania pełnej wysokości zobowiązań finansowych podmiotu gospodarczego w określonym terminie. W odniesieniu do majątku przedsiębiorstwa oznacza szybkość, z jaką można zobowiązania zamienić na gotówkę. Płynność majątku determinuje płynność finansową. Płynność finansową można podzielić na (Dudycz, 2000):

- *krótkoterminową* – w zakresie przewidywania wpływów i wydatków,
- *długoterminową* – opartą na rachunku przepływów pieniężnych, w tym znaczeniu polega ona na zdobyciu informacji potrzebnych do sporządzenia bilansu wpływów i wydatków oraz określeniu możliwości pozyskania źródeł finansowania.

Specyfika oceny efektywności mikro i małych podmiotów gospodarczych w aspekcie przepływów pieniężnych polega na rygorystycznym, skrupulatnym i bieżącym monitorowaniu przez właścicieli poziomu środków finansowych pozostających w obrocie. Małe przedsiębiorstwa mają często problemy z utrzymaniem optymalnej ilości środków pieniężnych. Dzięki utrzymywaniu zasobów finansowych na właściwym poziomie przedsiębiorstwo staje się wiarygodnym partnerem biznesowym, zyskuje większe możliwości korzystania z ofert promocyjnych i upustów, ma także możliwości korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania, takich jak kredyty bankowe. Zarządzanie gotówką nie może stanowić zagrożenia dla funkcjonowania i dalszego rozwoju firmy, dlatego też istnieje granica ryzyka inwestycji, która nie powinna być przekraczana. Przedsiębiorcy muszą brać pod uwagę stopień możliwości utraty posiadanych walorów.

Sprawne funkcjonowanie małego przedsiębiorstwa zależy więc w dużym stopniu od optymalnej gospodarki środkami pieniężnymi. Podstawową zasadą kontynuowania działalności jest utrzymanie zdolności do pokrycia zobowiązań na odpowiednim poziomie, co polega na doborze właściwych źródeł finansowania.

wania i ich lokowania. Ponadto przedsiębiorstwo powinno równoważyć wpływy i wydatki, tak aby było zdolne do pokrycia zaciągniętych zobowiązań. Stwierdzenie, że przedsiębiorstwo jest rentowne, nie jest jednak jednoznaczne ze stwierdzeniem, że przedsiębiorstwo jest wypłacalne (Waśniewski, 2004).

W mikro i małych przedsiębiorstwach właściciele nie mają tylu środków pieniężnych, aby na każde stanowisko zatrudniać osobnych fachowców. Często osoby zajmują się różnymi obszarami działalności, np. marketingiem, logistyką i finansami. Ważne jednak jest podejmowanie decyzji optymalnych dla całej organizacji (Michalski, 2005). Utrzymywanie określonego poziomu kapitału pracującego wiąże się z ponoszeniem odpowiednich kosztów finansowych. Gdy poziom kapitału jest wysoki, wysokie są także koszty jego utrzymania (Stępień, 2008). Zbyt wysoki poziom kapitału pracującego może skutkować powstaniem dodatkowych kosztów (odsetek) związanych z posiadaniem długoterminowych kapitałów obcych, co może z kolei obniżyć rentowność. Gdy posiadany przez przedsiębiorstwo kapitał pracujący jest niski, nie trzeba ponosić wyższych kosztów kapitału stałego. Analiza rentowności zgodna z koncepcją piramidy Du Ponta pierwotnie opierała się na relacji marży zysku netto, rotacji aktywów, stopnia zadłużenia przedsiębiorstwa i rentowności kapitału własnego. Szczegółowa analiza każdego z czynników pozwala zrozumieć, który z nich przyczynia się pozytywnie do osiągnięcia satysfakcjonującego poziomu rentowności kapitałów własnych, a który tę rentowność obniża. Umożliwia także dalszą optymalizację zarządzania finansami przedsiębiorstwa w taki sposób, aby maksymalizować rentowność kapitałów własnych (Krajewski, 1998).

Reasumując, nie można bagatelizować roli analizy finansowej czy chociażby analizy wskaźnikowej w zarządzaniu mikro i małym przedsiębiorstwem. Dla właścicieli tego typu organizacji jest ona źródłem cennych informacji, jednak z uwagi na fakt, iż małe podmioty prowadzą różnorodny rozrachunek księgowo-podatkowy (w jednym przypadku karta podatkowa albo ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, w innym podatek liniowy albo progresywny), używanie jej do porównywania z innymi przedsiębiorstwami na rynku nie jest transparentne i adekwatne. Porównanie zmienności w czasie tych wskaźników daje cenną informację poznawczą, ale nie można temu nadawać dużej wagi ze względu na fakt sezonowości rynku małego przedsiębiorcy i specyfiki małego przedsiębiorstwa oraz jego branży. Najbardziej spektakularnym przykładem potwierdzającym ten argument może być rynek deweloperski i mały podmiot gospodarczy tego rynku. Mały deweloper budujący mieszkania realizuje jedną inwestycję na 2–3 lata. Sinusoidea sezonowości związana z przychodami i kosztami jest tu bardzo wyraźna. Patrząc na rentowność, nie należy porównywać rentowności tego przedsiębiorstwa w czasie 3 lat (w roku, w którym podpisywane są akty notarialne sprzedaży mieszkań, przedsiębiorstwo wykazuje zysk, a przez pozostałe 2 lata stratę). W takim przypadku produkcja jest jednostkowa i na-

leży przeprowadzić analizę rentowności konkretnej inwestycji. W przypadku dużych przedsiębiorstw deweloperskich podmioty te realizują równocześnie wiele inwestycji, z których sinusoidy w czasie (ekonofizyka) się nakładają, wyłaszczając obraz wskaźników – w tym wypadku takie badanie ma sens ekonomiczny, co pozwala na traktowanie jego produkcji jako ciągłej. Utrudnione jest również porównywanie zmienności w czasie do prezentowanych w literaturze przedmiotu standardów, ponieważ są one konstruowane na bazie raportów dużych i średnich przedsiębiorstw. Teoretycznie nic nie stoi na przeszkodzie do stworzenia takich standardów, które miałyby tylko wymiar czysto finansowy dla mikro i małych przedsiębiorstw, jednak póki co w literaturze przedmiotu ich nie ma.

Porównywanie mikro i małych przedsiębiorstw pod względem osobowości prawnej nie jest zadaniem łatwym, choćby ze względu na skomplikowany system powiązań rodzinnych. Stosunkowo często rodziny właścicieli są zaangażowane w prowadzenie danego podmiotu, ale z uwagi na rozliczenia podatkowe i składki ZUS może mieć to bardzo różną formę, np. w spółkach cywilnych członkowie rodziny mogą być zatrudnieni, co jednak wpływa na koszty i rentowność spółki, w spółkach z o.o. lub innych kapitałowych często występują w formie prokurenta spółki, czyli osoby pełnomocnika posiadającego uprawnienia do wszelkich czynności związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa (w przypadku pełnomocnika brak prawnie wymaganych składek ZUS). Nierzadko w mikro i małych przedsiębiorstwach członków rodziny formalnie zgłasza się jako osoby współprowadzące działalność, dzięki czemu koszt ich zatrudnienia jest taki sam jak podstawowego podatnika. Zatrudnienie na umowę o pracę powoduje natomiast wzrost zobowiązań i świadczeń finansowych, co może mieć całkiem spory wpływ na budżet małego podmiotu gospodarczego. Jeśli mały przedsiębiorca tworzy grupę spółek powiązanych, np. łącząc spółkę z o.o. ze spółką cywilną, to wykorzystując optymalizację podatkową zarządza wynikiem finansowym powiązanych przedsiębiorstw, nie łamiąc klauzuli o unikaniu opodatkowania.

#### **3.1.2.2. Dylematy dotyczące wzrostu i rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw**

Warunkiem koniecznym dla przetrwania przedsiębiorstwa jest jego rozwój. Przedsiębiorstwo rozwija się zarówno dzięki wprowadzeniu nowych elementów do swojej działalności, jak i poprawie istniejących już rozwiązań. Rozwój można również rozumieć jako zmiany w podmiocie gospodarczym, które gwarantują uzyskanie przewagi wobec konkurencji. Jednak przy kształtowaniu zmian w otoczeniu większy wpływ od mikro i małych przedsiębiorstw mają duże przedsiębiorstwa. Mikro i małe przedsiębiorstwa zwykle muszą szybciej dostosować się do zmian otoczenia (Bień, Dobiegała-Korona, Duczkowska-Pia-secka, i in., 2000).



W odniesieniu do pytania, w jaki sposób można zdefiniować pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa, odpowiednia literatura nie przynosi jednoznacznej odpowiedzi w postaci jednolitej definicji. Wzrost jest głównie postrzegany jako czysto pozytywny wzrost w rozumieniu pozytywnej zmiany w rozmiarze. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie formy wzrostu: ilościowy i jakościowy. Ten pierwszy może pociągać za sobą wzrost pod względem obrotów, zysku lub liczby pracowników, ten drugi może powodować wzrost zadowolenia z pracy, jakości produktu lub osiągnięcia celów z perspektywy założyciela (Volkman, Tokarski, Grünhagen, 2010). Rozwój jest określany w kategoriach jakościowych (Garbusiewicz, 1995), ponieważ każde przedsiębiorstwo powinno się rozwijać, aby dostosować się do złożonego i zmiennego otoczenia. Zmiany ilościowe prowadzą natomiast do wzrostu organizacji (Kowalska, 2009) z jednoczesnym włączeniem zmian innowacji marketingowych i organizacyjnych. Takie rozróżnienie wzrostu i rozwoju zapewnia wówczas pełniejszy obraz sytuacji i umożliwia lepsze wychwycenie zmian, które wpływają na efektywność firm (Śliwa, Żaba-Nieroda, 2017; Lisowska, 2013).

Wzrost jest zatem traktowany jako element konieczny dla rozwoju przedsiębiorstwa (Lisowska, Ropęga, 2016). Wzrost firmy odnosi się bowiem do zmian ilościowych (np. zwiększenia obrotów, zatrudnienia, wzrostu udziału w rynku), natomiast rozwój obejmuje zmiany jakościowe (wprowadzenie innowacji, umiejętność dostosowania się do potrzeb klientów itp.). Do rozwoju można zaliczyć również innowacje w dziedzinach związanych z zarządzaniem i organizacją (Pierścionek, 1996). Warunkiem koniecznym dla przetrwania przedsiębiorstwa jest właśnie jego rozwój. Przedsiębiorstwo rozwija się zarówno dzięki wprowadzeniu nowych elementów do swojej działalności, jak i poprzez istniejących już rozwiązań. Rozwój można również rozumieć jako zmiany w podmiocie gospodarczym, które gwarantują uzyskanie przewagi na tle konkurencji.

Rozwój to *postęp w doskonaleniu się, potęgowanie, zwiększanie, ulepszanie czegoś, rozrost* (Szymczak, 1981). Polega na *długotrwałym procesie kierunkowych zmian, w którym można wyróżnić prawidłowo po sobie następujące etapy przemian danego obiektu. Jest to również proces kierunkowych przemian, w którego toku obiekty przechodzą od form lub stanów prostszych i mniej doskonałych do form lub stanów bardziej złożonych i doskonalszych pod określonym względem* (Encyklopedia popularna PWN, 1980). W polskiej literaturze przedmiotu można spotkać się z poglądami ujmującymi rozwój jako zjawisko ilościowe, które wiąże się z rozszerzeniem i powiększeniem przedsiębiorstwa, oraz jako zjawisko jakościowe, do którego zalicza się np. zmiany w strukturze. Zmiany ilościowe i jakościowe są często ze sobą zintegrowane. Zwiększenie liczby zatrudnionych powinno wywołać skutki jakościowe, np. przemiany w strukturze organizacyjnej czy przemiany związane z procesem przekazu informacji. Wyróżnia się dwa

główne zagadnienia, które wiążą się z rozwojem. Zalicza się do nich m.in zmiany w kulturze organizacyjnej, budowanie satysfakcji pracowników w miejscu pracy, poprawę konkurencyjności i skuteczności danego podmiotu, poprawę rentowności, doskonalenie procesów w przedsiębiorstwie, wdrażanie zmian, wsparcie w zakresie rozwiązywania problemów (Matejun, 2015). Rozwój przedsiębiorstwa to proces niezwykle złożony, prowadzący do zmian poziomu i struktury elementów składowych przedsiębiorstwa w takim kierunku, aby zapewniały one coraz większe korzyści jego właścicielom. Podstawowymi determinantami szans rozwojowych mikro i małych przedsiębiorstw są przede wszystkim (Okreglicka, Ławińska, 2009):

- uregulowania prawne,
- działania rządu (polityka państwa) wobec sektora,
- koniunktura krajowa i światowa,
- dostępność kapitału,
- konkurencyjność mikro i małych przedsiębiorstw,
- poziom wiedzy przedsiębiorców.

W literaturze przedmiotu można także znaleźć definicję rozwoju przedsiębiorstwa interpretowanego jako proces (czynności) ciągu następujących po sobie wzajemnie uzależnionych zmian stanów rzeczy przebiegający w czasie, w którym kolejno następujące po sobie zmiany są uporządkowane, utrzymują się względnie trwale, aż do powstania sytuacji kryzysowej (Skowronek-Mielczarek, 2013). W świetle dotychczasowych badań można stwierdzić, że w przypadku nowopowstałych przedsiębiorstw zdecydowanie najtrudniej jest przetrwać pierwszy rok prowadzonej działalności. Statystyki pokazują, iż okres ten przeżywa 60% przedsiębiorstw (Zastempowski, 2010). Rozwój jest głównie określany jako przebiegający, umiejscowiony w czasie proces o charakterze strategicznym, którego najważniejszym kryterium są zmiany. Przedmiotem tych zmian są elementy systemu organizacyjnego i sposobu realizacji odrębnych funkcji zarządzania (Kaczmarek, Sikorski, 1995), które są szczególnie ważne z punktu widzenia zarządzania małą organizacją.

Według Schumpetera głównym czynnikiem, który wpływa na rozwój przedsiębiorstwa, są przedsiębiorcy. To właśnie ich innowacyjne podejście, które jest wspierane odpowiednimi środkami finansowymi, wprowadza nową jakość i tym samym prowadzi do rozwoju firmy, poprzez kreowanie nowych produktów i ciągłe podnoszenie ich jakości. D'Arleux w swojej książce podkreśla, że właściciela przedsiębiorstwa przy ocenie swojego sukcesu nie stawiają wzrostu na najwyższym miejscu. Znacznie ważniejsze są dla nich mierniki jakościowe, do których można zaliczyć np. usatysfakcjonowanie klienta czy zadowolenie z pracy (Bławat, 2004).

### 3.1.2.3. Zarządzanie wzrostem i rozwojem małych przedsiębiorstw

W XXI wieku małe przedsiębiorstwa decydujące się na rozszerzenie swojej działalności o przestrzeń wirtualną powinny uwzględniać różnice pomiędzy rynkiem tradycyjnym a wirtualnym oraz stosować nowe modele rozwojowe i rozwiązania technologiczne. Przez ciągły postęp technologiczny rynek wirtualny nieuchronnie wchodzi we wszystkie strefy życia codziennego i tylko przedsiębiorstwa, które zdecydują się na prowadzenie swojej działalności na obu rynkach, mają szansę na dalszy rozwój oraz pozyskanie lojalnych klientów. Nauka o zarządzaniu wyszczególniła odrębną kategorię dotyczącą strategii rozwoju przedsiębiorstwa, która opiera się na zmianach dokonywanych w sposób zaplanowany przez właścicieli przedsiębiorstwa (Wojciechowska-Solis, 2016).

Podstawowym narzędziem rozwoju i wzrostu jest odpowiedni dobór strategii. Strategie rozwoju przedsiębiorstwa są podzielone według rodzaju, kierunku oraz sposobu rozwoju. Strategia rozwoju według rodzaju składa się na strategię wzrostu, która wiąże się m.in. z inwestowaniem w celu zintensyfikowania sprzedaży i przychodów w przedsiębiorstwie. Kolejną strategią rozwoju według rodzaju jest strategia stabilizacji, która zakłada podtrzymanie dotychczasowej pozycji podmiotu gospodarczego. Kolejno wyróżnia się strategię defensywną i kombinowaną. Strategia defensywna wiąże się z ograniczeniem obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest stosowana w przedsiębiorstwie w sytuacjach kryzysowych. Natomiast głównym celem strategii kombinowanej jest zmniejszenie kosztów działalności przy jednoczesnym podążaniu do wzrostu przychodów. Ta strategia jest stosowana w momencie, kiedy przedsiębiorstwo potrzebuje zmian w swoim działaniu (Matejun, 2015). Przedsiębiorstwa małe podejmując działania rozwojowe przekształcające je w przedsiębiorstwa średnie, powinny z wyprzedzeniem korygować sposób formułowania strategii, by sprostać nowym wyzwaniom (Kaleta, 2014).

W literaturze przedmiotu można dostrzec różne kryteria dotyczące działania strategicznego oraz cech mikro i małych przedsiębiorstw, które mogą sprzyjać lub hamować to działanie (tabela 19). Rozwój przedsiębiorstw może mieć miejsce wówczas, gdy warunki rozwoju zostaną rozpoznane i właściwie wykorzystane (Tomski, 2009).

Wyboru strategii dokonuje się zwykle w trzech głównych obszarach. Pierwszym obszarem jest zorientowanie na rynek. Wyróżnia się tutaj strategię specjalizacji oraz strategię dywersyfikacji. Następnie wyróżnia się obszar, w którym główne działania firmy skupiają się na relacjach z konkurentami. Rodzaje strategii, jakie występują w tym obszarze, to strategia konfrontacji, współpracy i uniku. Do ostatniego obszaru zalicza się nastawienie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Wyróżnia się tutaj strategię przewagi kosztowej oraz strategię wyróżniania atrybutów unikatowości (Serafin, 2002).

**Tabela 19. Działanie oraz cechy sprzyjające i hamujące działania strategiczne**

Strategia działania	Cechy sprzyjające działaniom strategicznym	Cechy hamujące działania strategiczne
Kompleksowość	Mała skala działania, cała władza skupiona w rękach właściciela.	Małe zasoby finansowe, rzeczowe i personalne, trudności z analizą i zdobyciem informacji o sytuacji na rynku.
Kreatywność	Poszukiwanie szans wzrostu poprzez dotarcie do niszy rynkowej, skłonność do improwizowania i innowacyjności.	Myślenie w kategoriach wykonania bieżących zleceń, tradycyjny sposób myślenia.
Orientacja na przyszłość	Związek właściciela i jego rodziny z przedsiębiorstwem.	Zwiększanie się bieżących problemów, przywiązanie do tradycji, zmiana pokoleń.
Orientacja na wyniki	Trudności w pozyskaniu innego finansowania niż pochodzącego z wypracowanego zysku, konieczność działania na konkurencyjnych rynkach.	Presja związana z osiągnięciem krótkookresowego wyniku.
Otwartość	Niska formalizacja struktury i kontaktów w przedsiębiorstwie.	Mały obszar działania, firma w rękach wąskiej grupy osób.
Współdziałanie	Poszukiwania szans jako kooperator czy podwykonawca.	Nastawienie na indywidualnych odbiorców, preferencje związane z niezależnością i brakiem podporządkowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Serafin, 2002).

Analizując literaturę i praktykę gospodarczą, można przyjąć, że małe przedsiębiorstwa często nie posiadają określonej strategii. Działają intuicyjnie, dostosowując się do aktualnej sytuacji na rynku. Potrzeba działania według wybranej strategii pojawia się wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa. Jeżeli przedsiębiorca posiadający małą firmę decyduje się na prowadzenie swojej działalności według strategii, będzie wybierał między strategią specjalizacji, uniku czy współpracy. Będzie unikał strategii dywersyfikacji czy strategii konfrontacji. Przedsiębiorstwa posiadające kapitał intelektualny na wysokim poziomie mogą rozpocząć działanie na zasadach strategii wyróżnienia (tabela 20). W procesie zarządzania strategicznego można zaobserwować różnice między mikro i małymi przedsiębiorstwami a resztą sektorów. Z punktu widzenia mikro i małego przedsiębiorstwa nie jest ważne, jaką przyjmie strategię, ważne jest to, aby była ona skuteczną drogą dotarcia do klienta. W myśl prawdy, że zadowolony klient kupuje, mnoży i powraca (LeBoeuf, 1988).

**Tabela 20. Charakterystyka zarządzania strategicznego w mikro i małych przedsiębiorstwach**

Cecha	Mikro i małe przedsiębiorstwa
Sposób formułowania strategii	Intuicyjny
Forma strategii	Nieformalna, niesprecyzowana
Wprowadzanie technik analizy strategicznej	Strategia oparta na doświadczeniu
Czas trwania	Krótki, od 0,5 do 1 roku
Koszt opracowanie strategii	Niski
Wdrożenie strategii	Szybkie, mały opór na zmiany
Kontrola realizacji strategii	Bezpośrednia
Możliwość zmiany strategii	W krótkim czasie

Źródło: (Bednarczyk, 1996).

Z punktu widzenia zarządzania efektywnością najistotniejsze jest dostosowanie modelu zarządzania wzrostem i rozwojem do odpowiedniej fazy cyklu przedsiębiorstwa. Każda organizacja ma własny, specyficzny cykl rozwojowy, jednakże występują tak zwane teorie cyklu życia wskazujące na występowanie podobieństw w rozwoju przedsiębiorstw (Glinka, Pasieczny, 2015). W literaturze przedmiotu dowodzi się, że nie jest to proste, ze względu na nieprecyzyjnie określone kryteria dotyczące funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dla każdego przedsiębiorstwa jest to rzecz indywidualna, która jest ściśle związana z jego specyficzną charakterystyką. Szczególną cechą wyróżnionych faz jest to, że w każdej fazie występuje postęp, po którym pojawia się okres rewolucji, który wymusza kolejne zmiany (Bławat, 2004). Model ten to idealny wzorzec przedstawiający logikę procesu, jakim jest starzenie się każdego przedsiębiorstwa. Stosunkowo niewielka liczba organizacji płynnie przechodzi wszystkie fazy (tabela 21). Niewiele mikro i małych przedsiębiorstw ma możliwość odradzania się albo odnowy (Koźmiński, Latusek-Jurczak, 2017).

Niezależnie od kryterium definicyjnego faz można uznać, iż pierwotna i kluczowa dla budowania sukcesu firmy jest faza wejścia na rynek, w której rozpoczyna się proces naboru pracowników i określania niezbędnego potencjału, jaki chce pozyskać firma (Stosik, Lesiowska, 2013). Literatura przedmiotu rozpatrując fazy rozwoju przedsiębiorstw, dzieli je na cztery zgodnie z „modelem Goerke” (Matusiak, 2006): założenie firmy, różnicowanie, napięcie i integracja. Na każdym z tych etapów występują różne wyzwania, przed jakimi stoi właściciel przedsiębiorstwa. Każda faza rozwoju przedsiębiorstwa wymaga od przed-

Tabela 21. Model cykli życiowych organizacji

Faza	Ewolucja	Rewolucja
Faza tworzenia i kryzysu przywództwa	Przedsiębiorca skupia się na sprzedaży nowego produktu. Pracownicy, którzy zostają po godzinach, otrzymują często obietnice o przyszłych korzyściach. Nadgodziny są nagradzane przeciętnie.	Brakuje formalnej kontroli. Odczuwalny jest brak kontroli finansowej. Wzrost przedsiębiorstwa powoduje, że czynności, które były dotychczas wykonywane, stają się problematyczne.
Faza rządzenia i kryzysu autonomii	Komunikacja jest formalna. Występuje specjalizacja pracy. Stosuje się normy pracy oraz wprowadza planowanie budżetu. W przedsiębiorstwie kierownicy niższych szczebli są traktowani jako specjaliści funkcjonalni. Właściciel przedsiębiorstwa oddaje większość obowiązków kierownikom niższych szczebli.	Stosowane dotychczas techniki zarządzania stają się niewłaściwe dla organizacji, która się rozrasta. Kierownicy niższych szczebli muszą podporządkować się nowym procedurom, co nie zawsze spotyka się z ich aprobatą.
Faza delegacji i kryzysu kontroli	Główne kierownictwo zarządza firmą według dostępnych raportów. Komunikacja pomiędzy głównym zarządem a kierownikami niższych działów jest rzadka.	Główne kierownictwo zauważa, że utraciło kontrolę nad autonomicznymi jednostkami w organizacji. Menadżerowie podejmują działania bez koordynacji przyjętych planów. Konieczne staje się wprowadzenie działań, które usprawnią koordynację zarządzania.
Faza koordynacji i kryzysu braku zaufania	Wprowadza się formalne procedury planowania działań w przedsiębiorstwie. Wydatki inwestycyjne są prowadzone w sposób rozsądny. Akcje i podział zysku wykorzystywane są w celu zatrzymania i związania pracowników z przedsiębiorstwem.	Brak zaufania między kierownikami niższych szczebli a pracownikami. Menadżerowie nie zgadzają się z decyzjami głównych właścicieli. Pracownicy są niezadowoleni ze sposobu współpracy z kierownikami niższych szczebli. Coraz gorzej sprawdza się biurokratyczny system organizacji.
Faza współpracy i kryzysu	Wprowadza się formalne procedury planowania działań w przedsiębiorstwie. Wydatki inwestycyjne są prowadzone w sposób rozsądny. Akcje i podział zysku wykorzystywane są w celu zatrzymania i związania pracowników z przedsiębiorstwem.	Brak zaufania między kierownikami niższych szczebli a pracownikami. Menadżerowie nie zgadzają się z decyzjami głównych właścicieli. Pracownicy są niezadowoleni ze sposobu współpracy z kierownikami niższych szczebli. Coraz gorzej sprawdza się biurokratyczny system organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bławat, 2004; Hatch, 2002; Lachiewicz, Matejun, 2011).

siębiորcy poszerzania umiejętności i kwalifikacji (Medaković, Vasković, 2018; Bławat, 2004; Serafin, 2002; Belka, 2002). Do najczęściej wyodrębnionych w literaturze przedmiotu faz należą cztery następujące:

- Pierwsza z nich to faza założycielska, gdzie przedsiębiorca pełni funkcję poszukiwacza luki na rynku, jego działania są zorientowane na przyszłość, posiada nieprzeciętną intuicję i skłonność do ryzyka. Przedsiębiorca powinien być fachowcem w swojej branży. Kompetencje menadżerskie w przypadku pierwszej fazy nie są tak istotne. Struktura organizacyjna jest prosta. Polecenia służbowe są kierowane bezpośrednio od właściciela do pracowników. Przedsiębiorca sam podejmuje decyzje zgodnie ze swoją intuicją, bez stosowania szeroko rozumianych analiz finansowych. Ma często nieformalne stosunki ze swoimi dostawcami. Osoba właściciela jest bardzo ważna w pierwszej fazie rozwoju przedsiębiorstwa, jednak często przyczyną upadku przedsiębiorstwa jest zbyt optymistyczna ocena warunków, jakie aktualnie stwarza rynek. W tym etapie sukcesem przedsiębiorstwa jest jego przetrwanie na rynku.
- Drugą fazę charakteryzuje zróżnicowanie. Tutaj właściciel musi wykazać się pełnym zorganizowaniem potrzebnym do odpowiedniego planowania działań zachodzących w przedsiębiorstwie oraz rozbudowy struktury organizacyjnej. Decyzje, które są podejmowane przez przedsiębiorcę, nie powinny być intuicyjne, tylko powinny odpowiadać przyjętemu planowi. Rozwój przedsiębiorstwa powstaje dzięki potencjałowi, który został wypracowany w trakcie trwania działalności. Komunikacja wewnętrzna staje się bardziej formalna, pojawiają się pewne standardy w działaniu przedsiębiorstwa oraz pojawia się wstępny podział pracy. Przedsiębiorstwo wprowadza nowe produkty, zdobywa nowe rynki zbytu, co zwiększa koordynację działań pracowników. Do zalet fazy zróżnicowania można zaliczyć: rosnącą przedsiębiorczość, profesjonalizm zarządzania, rosnące zyski. Natomiast do wad można przyporządkować: ryzyko związane z wejściem na nowe, nie w pełni poznane obszary działalności oraz wzrastającą ilość zadań związanych z funkcjami menadżerskimi. W tym etapie sukces będzie wyznaczony wyższym niż w pierwszym etapie tempem przyrostu przychodów.
- Trzecia faza wiąże się z kryzysem, który przeżywa przedsiębiorstwo. Określa się ją jako fazę napięcia. W tym etapie spada zarówno wydajność pracowników, jak i samego właściciela. Właściciel przedsiębiorstwa zaczyna tracić kontrolę nad swoją firmą. Dalsza wewnętrzna rozbudowa przedsiębiorstwa może spowodować jeszcze większe problemy z koordynacją działań. W tym etapie przedsiębiorstwo jest dojrzałym podmiotem gospodarczym. Wewnątrz organizacji coraz bardziej widoczne są nieformalne grupy, między którymi dochodzi do konfliktów, w szczególności ma to miejsce podczas udziału jednostek w procesie decyzyjnym. Struktura organizacyjna jest

na tyle rozwinięta, że procedury i reguły działania w przedsiębiorstwie wkraczają na wysoki poziom uszczegółowienia, co prowadzi do kryzysu związanego z biurokracją. Wewnątrz organizacji dochodzi również do konfliktów w ramach walki o pozycję w firmie. Do zalet tego etapu można zaliczyć możliwość posiadania licznych zasobów, wyspecjalizowaną kadrę zarządzającą, doświadczenie na rynku, zrównoważony wynik finansowy. Wadami, które wiążą się z etapem dojrzałości przedsiębiorstwa, są problemy związane z innowacyjnością, małą swobodą w działaniu tych pracowników, którzy są nastawieni na przedsiębiorczość, problemy z dostosowaniem się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu.

- Czwartą fazą rozwoju jest faza integracji. Na tym etapie przedsiębiorca, który chce odgrywać nadal istotną rolę w przedsiębiorstwie, powinien dążyć do zintegrowania pracowników w ramach działań rewitalizacyjnych na rzecz dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Taka pozycja przedsiębiorcy pozwoli na osobistą kontrolę nad planowanymi zmianami, które mają wyprowadzić przedsiębiorstwo z zaistniałego kryzysu. Jeżeli zawiodą działania zmierzające do poprawy wewnętrznego potencjału, przedsiębiorca powinien szukać możliwości zewnętrznych, które pozwolą mu wyprowadzić przedsiębiorstwo z kryzysu. Wewnętrzne przyczyny problemów w przedsiębiorstwie wynikają często z błędów w zarządzaniu oraz walki o stanowiska i władzę. Próby ratowania przedsiębiorstwa są często niewłaściwe, np. gdy przedsiębiorstwo chcąc sprzedać stary produkt, który nie cieszy się już zainteresowaniem wśród klientów, obniża jego cenę oraz jakość. Szansę na dalszy rozwój przedsiębiorstwa daje np. możliwość wprowadzenia nowego produktu. W tej fazie najważniejsze stają się decyzje związane z działaniami, których celem jest odnowa przedsiębiorstwa.

Jeżeli bieżąca analiza sytuacji zostanie pominięta przez właściciela organizacji, firma może pozostać na którymś z etapów pośrednich tak długo, jak długo będzie przynosić jakiegokolwiek zyski, gdy tymczasem przejście na kolejną fazę skutkowałoby zwiększeniem efektywności przedsiębiorstwa (Hałas, 2016). Badania nad empiryczną oceną postaw przedsiębiorczych w Polsce i na świecie pozwalają wnioskować, iż mimo dostrzegania szans biznesowych i przeświadczenia o dobrych warunkach rozpoczęcia działalności podmiotów badani nie wykazują chęci do założenia i prowadzenia działalności gospodarczej (Grabowska, 2014). Podmioty gospodarcze, które poprawiają swoją pozycję rynkową i finansową, można uznać za przedsiębiorstwa, które prawidłowo się rozwijają, tym samym gwarantują sobie przetrwanie i rozwój w przyszłości (Bolesta-Kukułka, 1993). Istotnym miernikiem jest wielkość obrotu, poprzez który można obliczyć procentowy udział przedsiębiorstwa na danym rynku. W przypadku małego przedsiębiorstwa z reguły udział ten będzie mierzony w promilach, z uwagą na fakt, iż działa ono najczęściej na rynku lokalnym. Po-



zwala to na określenie, czy dana firma wzrasta w szybszym tempie od konkurencji (Kortan, 1997). Pomiar rozwoju małego przedsiębiorstwa jest bardziej skomplikowany od średniego albo dużego. Małe przedsiębiorstwa w większości nie dokonują analizy finansowej i trudno jest uzyskać konkretne dane do oceny rozwoju przedsiębiorstwa. Zresztą dzisiejsza przedsiębiorczość odchodzi od tradycyjnego, opartego na wskaźnikach finansowych, pomiaru wyników swojej działalności na rzecz systemu wieloaspektowego, opartego na miarach jakościowych, takich jak innowacyjność, intraprzsiębiorczość czy satysfakcja klienta (Wach, 2012). W parze z definicją wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw można również zestawić pojęcie związane z barierami, podkreślając przy tym, że mimo dążeń do rozwoju bariery są czynnikiem spowalniającym. Są one najczęściej utożsamiane z barierami wzrostu i rozwoju organizacji wynikającymi z polityki makroekonomicznej danego państwa lub z samym niedoborem środków finansowych. Podsumowując, bariery są tym wszystkim, co hamuje wzrost i rozwój firmy (Daszkiewicz, 1996).

#### **3.1.3. Sformułowanie problemu badania efektywności mikro i małego przedsiębiorstwa**

Podstawą badania efektywności mikro i małego przedsiębiorstwa powinna być analiza ekonomiczna, której celem jest ocena działalności na podstawie danych charakteryzujących stany i wyniki gospodarcze, przedstawione w sposób mierzalny wartościowo lub ilościowo. Szczególnie dlatego, iż przyjmuje ona formę prostego lub zagregowanego pomiaru, za pomocą zespołu metod prezentowanych w teorii (Jarzemowska, 2006). Dopiero potem należy w konsekwencji przyjrzeć się dwu kolejnym wymiarom, jakimi są: sprawność wytwórcza, która wynika z ekonomiczności, i skuteczność, która jest konsekwencją sprawności i warunkuje ekonomiczność kolejnego okresu. Praktyka gospodarcza potwierdza, że mikro i mali przedsiębiorcy nie zawsze dostrzegają konieczność takiego podejścia. Dlatego powstało wiele platform wiedzy, które wspomagają edukację przedsiębiorców, zarówno rządowych, lokalnych, jak i komercyjnych. Efektywność niewielkiego przedsiębiorstwa ma charakter konstruktu wielowymiarowego, dlatego powinna ona być mierzona w sposób kompleksowy z uwzględnieniem znacznego stopnia jej skomplikowania. W rozważaniach nad pomiarem efektywności zasadne wydaje się przyjęcie perspektywy pozytywnej. Podejście pozytywne nie jest jednak wolne od sprzeczności (tabela 22). Kluczowe wskaźniki efektywności powinny stanowić zestaw miar powiązanych z aspektami, które są najbardziej istotne dla trwałego pomiaru sukcesu mikro i małej organizacji (Zbierowski, 2013).

**Tabela 22. Sprzeczności w zakresie definiowania miar efektywności w ujęciu pozytywnym**

Obszary	Mierniki w aspekcie pierwszym	Mierniki w aspekcie drugim
Ukierunkowanie	Zysk	Wzrost
Horyzont czasowy	Krótki	Długi
Specyfika działalności	Eksploatacja	Eksploracja
Kryteria sukcesu	Instrumentalne	Moralne
Metody postępowania	Rutynowe	Nieznane
Dominacja czynników	Materialnych	Niematerialnych
Wiedza	Wykorzystywanie	Tworzenie

Źródło: (Zbierowski, 2013).

Przedmiotem analizy efektywności jest umiejscowienie produkcji w organizacji, która koncentruje się przede wszystkim na mierzeniu kompetencji do przetwarzania czynników w wartościowe produkty (Jacobs, Smith, Street, 2013). W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż w celu maksymalizacji wydajności przedsiębiorstwa muszą dokładnie dopasować swoje strategie do swego środowiska zewnętrznego (Tang, Kreiser, Marino, i in., 2010). Z uwagi na fakt, iż współcześnie w gospodarce 4.0 istnieją nowe typy organizacji, ich efektywność musi być mierzona z uwzględnieniem nowych warunków gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach (Brzeziński, 2018). Takie dostosowanie narzędzi pomiaru jest obecnie bardzo trudne ze względu na internacjonalizację gospodarki, częste i niepewne zmiany otoczenia oraz rosnące wykorzystanie technologii informacyjnych i e-konkurencyjności. Dlatego w dzisiejszych czasach małe przedsiębiorstwa są zmuszone do ciągłego monitorowania rynku, na którym działają. Przedsiębiorstwa te jednocześnie podejmują takie próby wykorzystywania zmian, by stale przewyżczać pojawiające się ograniczenia ich funkcjonowania na rynku (Steinerowska-Streb, 2012).

Propozycje wielokryterialnej oceny efektywności małej organizacji można oprzeć na trzech kategoriach: celach, warunkach do spełnienia i standardach realizacji (Pawłowski, 2004). Jednakże należy wziąć pod uwagę, iż w ocenie efektywności małej organizacji wciąż jeszcze funkcjonują dwa przeciwstawne mechanizmy zarządzania efektywnością: *rynek* i *hierarchia* (Coase, 1937). Analiza granic organizacji z tej perspektywy koncentruje się na optymalizacji kosztów zarządzania. Na ocenę efektywności w procesie zarządzania granicami organizacji wpływają: poziom kosztów transakcyjnych, koszty pomiaru działań oraz

asymetria informacyjna (Santos, Eisenhardt, 2005). W odniesieniu do granic w organizacji kategoria efektywności jest powiązana z jednej strony z optymalnym dopasowaniem wielkości zasobów będących w dyspozycji, z drugiej zaś strony kanałów informacyjnych i tworzenia wartości w łańcuchu branż, do którego należy przedsiębiorstwo. Z punktu widzenia kryterium efektywności podejmowanie decyzji o formie zmiany granic jest powiązane z analizą poziomu niepewności w otoczeniu (Cyfert, 2012).

Granice efektywności można wyznaczyć wykorzystując klasyczne metody estymacji ekonometrycznej, np. metodę najmniejszych kwadratów lub maksymalnej wiarygodności. Stosowanie klasycznego podejścia do efektywności nie neguje sensu jej oceny i analizy, a tym bardziej nie zaprzecza konieczności podejmowania działań poprawiających efektywność (Kulikowska-Pawlak, 2010). Jest to jednak bardzo trudne w mikro i małych przedsiębiorstwach, gdyż właściciele stroną od wykorzystywania takich skomplikowanych metod statystycznych, uważając je za nieskuteczne i zbędne, a samo podejście obliczeniowe za skomplikowane i pracochłonne.

#### **3.1.4. Przesłanki podjęcia badań**

Patrząc na zawarty w literaturze przedmiotu dotychczasowy dorobek badań empirycznych szeroko pojętej efektywności, można stwierdzić, iż nośnikiem sukcesu organizacji jest rozwiązanie praktycznego problemu pomiaru i oceny jej efektywności (Beer, 2009; Holcomb, Holmes, 2005). Istniejące badania dotyczące wyników finansowych mikro i małych przedsiębiorstw oraz całego sektora MŚP przeprowadzane były na ogół za pomocą jednego z następujących wskaźników: przepływy pieniężne, udział w rynku, redukcja kosztów ogólnych, wydajność, kontrola kosztów, sprzedaż, rentowność, redukcja kosztów produktu a efektywność, z zastosowaniem serii wywiadów jako narzędzia badawczego (Hudson, Smart, Bourne, 2001). Badania te w szczególności brały pod uwagę całkowitą sprzedaż i rentowność przedsiębiorstw, którą uznaje się za kluczowy wskaźnik ekonomiczności mierzonej wynikiem finansowym (O’Cass, Weerawardena, 2009). Tak opisane w literaturze przedmiotu badania w zakresie próby ustanowienia pojedynczych mierników efektywności organizacyjnej były jednak bezowocne, ponieważ między celami organizacji a organizacjami oraz między wewnętrznymi i zewnętrznymi stronami zainteresowań istnieją sprzeczności. Zaproponowany zatem w wyniku doświadczeń badawczych model efektywności zawierający elementy systemu zasobów i modeli celów oparty był również na sprzeczności (Clark, Hall, John, 1980).

Piśmiennictwo przedmiotu zawiera również eksplorację reakcji przedsiębiorstw na zmiany środowiskowe znacząco zależne od wewnętrznych czynników. Tak skonstruowane badania dotyczące barier efektywności obejmowały

bariery zewnętrzne i wewnętrzne. W pierwszej grupie wyróżniono cztery wymiary barier: rządowe i gospodarcze, polityczno-prawne, proceduralne i walutowe oraz zadaniowe i społeczno-kulturowe. Drugą grupę stanowiły wewnętrzne bariery wpływające na wzrost przedsiębiorstw: informacyjne, menedżerskie, finansowe i marketingowe (Roy, Sekhar, Vyas, 2016; Ebrahimi, Mirbargkar, 2017). Badania te wskazują relację pomiędzy efektywnością mierzoną rozwojem przedsiębiorstw typu MŚP a innowacyjnością odnoszącą się do obszarów powiązanych z ekologią. Uzyskane wyniki wykazały, że istnieje istotna zależność między ekologiczną innowacją a rozwojem sektora MŚP w odniesieniu do pośredniczącej roli zielonej przedsiębiorczości.

W kolejnych pracach badawczych zbadano stopień przetrwania firmy poprzez wybór i uwzględnienie cech dotyczących przedsiębiorcy, kontekstu przedsiębiorczości i stopnia włączenia przedsiębiorcy do sieci przedsiębiorczości we Francji (Abdesselam, Bonnet, Pape Le, 2004). Przeprowadzono również badania warunkowań rozwoju małych i średnich firm na rynku w regionie łódzkim, z których wynika, że w sytuacji trudności ekonomicznych i technicznych oraz silnej konkurencji na rynku istotną rolę spełnia umiejętność utrzymania działalności firmy oraz zapewnienia jej przetrwania i uniknięcia likwidacji (Lachiewicz, 2013).

Niektórzy badacze w swojej eksploracji rzeczywistości próbowali doprecyzować i określić, który z czynników sukcesu jest szczególnie istotny dla efektywności mierzonej wydajnością firm (Wu, H.X., Wu, Y., 1994; Wu, Y., 1996). Próbę badań nad kluczowymi czynnikami skalowalności przedsiębiorstw sektora MŚP podjęli też polscy autorzy. Przeprowadzono je wśród 100 organizacji działających na terenie Dolnego Śląska i Opolszczyzny (Parkitna, Galus, 2017). Jednak uzyskane wyniki są niejednoznaczne i akademickie gremia wciąż nie znajdują konkretnej odpowiedzi, który z czynników efektywności jest najbardziej kluczowy. Ponadto w zidentyfikowanych w literaturze przedmiotu kilku zależnościach między wydajnością a takimi zmiennymi odnoszącymi się do badanych organizacji, jak wielkość, wiek, lokalizacja, wzrost, sektor przemysłowy/rynki (Stanworth, Curran, 1976; Smith, Miner, 1983; Chell, 1985; Wincent, 2005), nie uzyskano również miarodajnych wyników.

Ostatnio w literaturze przedmiotu można zauważyć wzrost ilości badań dotyczących interakcji między rentownością podmiotu typu MŚP a osobowością właściciela. Badania te podkreślają głównie, że motywacje działań właścicieli z niewielkim udziałem lub bez żadnego udziału w ich firmie są przeciwne do motywacji właścicieli większościowych, szczególnie w odniesieniu do wpływu ich mentalności, doświadczeń i celów na poziom wydajności (Steinerowska-Streb, 2012). Przeprowadzono również badania, które miały na celu określenie metod wsparcia o największym znaczeniu dla rozwoju przedsiębiorczości oraz wskazanie najczęściej wykorzystywanych przez właścicieli przedsiębiorstw (Siemieniak, 2014).

Zbadano również efektywność ekonomiczną gospodarstw trzody chlewnej, biorąc pod uwagę sprawność przetwarzania zaangażowanych w procesach gospodarczych zasobów w produkty i przychody (Szymańska, 2010). Ich zakres jest wąski a podmiot badań na tyle specyficzny, że uniemożliwia to transparentność wniosków do innych podmiotów gospodarczych.

W literaturze przedmiotu można dotrzeć również do badań nad relacją wzrostu MŚP a pozyskiwaniem zewnętrznego doradztwa biznesowego, przy jednoczesnym kontrolowaniu wpływu cech MŚP na wiek, produkcję/usługi, wysoką technologię, innowacyjny poziom umiejętności siły roboczej, eksport i liczbę konkurencji. Badania te nie dały jednak jednoznacznych wyników (Robson, Bennett, 2000).

W 2013 roku przeprowadzono badania dotyczące wpływu twórczej strategii na efektywność organizacji (Dyduch, 2013). Ich wyniki potwierdziły tylko częściowo istnienie dodatkowej zależności między wymiarami twórczej strategii a efektywnością ocenianą za pomocą miar subiektywnych, a zaprzeczyły istnieniu dodatknych zależności między wymiarami twórczej strategii a efektywnością ocenianą za pomocą miar finansowych.

Ze względu na rosnącą rolę sektora MŚP na rynkach międzynarodowych naukowcy podjęli również badania w kontekście internacjonalizacji i wpływu przekształceń transformacji gospodarczych na rozwój tej grupy przedsiębiorstw (Bateman, Fiti, Futo, i in., 2002). Wnioski z badań potwierdziły wpływ doświadczeń międzynarodowych na efektywność małych i średnich przedsiębiorstw mierzoną wydajnością firmy (Camisón, Villar-López, 2010; Franz, Kaletka, Pelka, i in., 2018).

Badano także występowanie związków między takimi czynnikami, jak cechy związane z przedsiębiorcą, kwestie produktowe i finansowe, powiązania społeczne i kapitał ludzki, sukces firmy (Nishantha, Pathirana, 2013).

Literatura przedmiotu zawiera publikacje z badań dotyczących relacji pomiędzy wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw typu MŚP a zmiennymi, do których zaliczono: jakość, czas, elastyczność, poziom wyniku finansowego, zadowolenie klientów, zasoby ludzkie i płeć właściciela (Davies, Hides, Powell, 2002; De Zoysa, Herath, 2007; Glancey, 1993).

Przeprowadzono również badania dotyczące „Zintegrowanego Systemu Pomiaru Efektywności” opartego na dwóch filarach – ekonomiczności i konkurencyjności – oraz pięciu wewnętrznych uwarunkowaniach – kosztów, jakości, stanu materialnego, ludzkich zasobów wytwórczych i wyceny produktów na rynku (Koźmiński, 2008). Chociaż dokładność tych badań była rozważana przez naukowców, nie określono żadnych wyników empirycznych sugerujących, które czynniki są najsilniej skorelowane z krytycznymi wymiarami efektywności (Ha-Brookshire, 2009).

Należy wspomnieć o badaniach dotyczących rynku polskiego, które opublikowano w 2012 r. Ich celem było poznanie wpływu specyfiki firmy na rentow-

ność w okresie zmniejszonej aktywności gospodarczej. Przeanalizowano następujące czynniki: wielkość firmy (mierzoną liczbą pracowników), typ menedżera (właściciel lub osoba zatrudniona), zasięg rynku docelowego (przedsiębiorstwo krajowe lub międzynarodowe), sektor i formę prawną. Dowody empiryczne wskazują na wpływ menedżera, jako czynnika determinującego zyski firmy. Analizowane wyniki sugerują, że jeśli przedsiębiorstwo z sektora MŚP jest zarządzane przez właściciela, to jest ono bardziej narażone na spadek zysków w trakcie ograniczonej działalności gospodarczej, niż gdyby było zarządzane przez zatrudnionego do tego celu menedżera. Oznacza to, że kiedy procedury zarządzania wykonywane są przez wynajętego, profesjonalnego menedżera, możliwość spadku zysków spowodowanych przez rynek jest mniejsza, niż gdy firma jest prowadzona przez właściciela (Steinerowska-Streb, 2012).

Literatura przedmiotu zawiera także badania zależności pomiędzy systemem pomiaru efektywności a efektywnością rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, które zostały przeprowadzone wśród 89 podmiotów na terenie Śląska, zrzeszonych w Regionalnej Izbie Gospodarczej w Katowicach (Gębczyńska, 2017). Jednak ze względu na małą próbę badawczą trudno na tej podstawie wyciągnąć wnioski dotyczące całej populacji przedsiębiorstw tego sektora.

Dostępne są także wyniki wywiadów przeprowadzonych przez Zbierowskiego na próbie 12 przedsiębiorstw, z których wynika, iż *wysokoeffektywnościowe przedsiębiorstwa*, małe i średnie, stosują monitorowanie poziomu efektywności poprzez wykorzystywanie szerokiego zakresu wskaźników efektywnościowych. Jednak w opublikowanym opracowaniu zabrakło dokładnego opisu narzędzia badawczego oraz modelu oceny i zestawu wskaźników mierzących efektywność. Wątpliwości budzi także wielkość próby badawczej, której nie można uznać za próbę reprezentatywną do konstrukcji wniosków dla sektora MŚP w Polsce (Zbierowski, 2013).

Wnioski z przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu wskazują na luki metodyczne w badaniach dotyczących obszaru efektywności małych przedsiębiorstw. Dotychczasowy dorobek w tym zakresie charakteryzuje się brakiem spójności podejmowanej tematyki, badania mają charakter wybiórczy, nie obejmują całości problematyki efektywności organizacji. Wobec powyższego wskazuje się na konieczność uporządkowania podejmowanej problematyki zarówno w obszarze teoretycznym, jak i badawczym.

## **3.2. Etap 2. Zbudowanie modelu teoretycznego efektywności mikro i małych przedsiębiorstw**

Dla praktyków i teoretyków zarządzania z punktu widzenia oceny efektywności istotne jest zastosowanie opartego na doświadczeniu i intuicji wyboru od-

powiedniego modelu oraz odpowiedzialności za praktyczne, wymierne i niewymierne konsekwencje wywołane jego implementacją (Bourgeois III, 1980; Audretsch, Thurik, 2000). Jest wiele przykładów egzemplifikujących teorię Schumpetera w obszarze efektywności małej przedsiębiorczości (Masiukiewicz, 2015).

### 3.2.1. Selekcja ważnych czynników

Często jako główny cel działalności przedsiębiorstwa przyjmuje się maksymalizację wartości dla właścicieli, czyli pomnażanie ich bogactwa. Na ten cel ogólny składa się szereg celów szczegółowych. Wzajemne powiązania celów oraz ich złożoność i współzależność tworzą system celów przedsiębiorstwa (Sawicki, 2001). W literaturze przedmiotu cele działalności gospodarczych dzielone są na trzy podstawowe grupy (Krajewski, 2006):

- wzrost przedsiębiorstwa – rozumiany jako zwiększenie rozmiarów produkcji, a co za tym idzie także sprzedaży, czyli sprawność wytwórcza,
- rozwój przedsiębiorstwa – zawiera wprowadzanie nowych produktów oraz rozszerzanie działalności o nowe rynki zbytu, czyli skuteczność działań rynkowych,
- osiągnięcie zysków – umożliwia pozyskanie środków zarówno na wzrost, jak i na rozwój przedsiębiorstwa, czyli ekonomiczność działania.

Jak przyjęła w tym opracowaniu autorka, efektywność małego przedsiębiorstwa jest rozumiana łącznie, jako ekonomiczność, sprawność i skuteczność. Ważnymi aspektami mającymi wpływ na efektywność są:

- poprawne oszacowanie przyszłych wydatków – ekonomiczność,
- wykonanie zadań wcześniej zaplanowanych – sprawność wytwórcza,
- celowość nakładów; nakłady są ponoszone adekwatnie do realizacji, a cel uzyskany przez poniesione nakłady determinuje skuteczność.

Przedstawione cele są kluczowe dla osiągnięcia nadrzędnego celu działalności organizacji (wymienianego przez większość autorów zajmujących się tą problematyką), jakim jest wzrost wartości przedsiębiorstwa (Wilimowska, 2007). Z perspektywy teorii zarządzania i praktyki gospodarczej w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw zasadnym wydaje się modyfikacja celów organizacji z punktu widzenia efektywności i uzyskania sukcesu rynkowego (tabela 23). Analiza efektywności jest jednak uwarunkowana niejednorodnością mikro i małych firm, których sprawozdawczość i rachunek podatkowy zawiera pełne spektrum form opodatkowania podatkiem dochodowym – od karty podatkowej, poprzez ryczałt przychodów ewidencjonowanych, po podatek progresywny, a jeszcze dodatkowo liniowy. Różnicuje je również szerokie spektrum form osobowości prawnej, w kontekście których w pewnych formach prowadzenia działalności zysk schodzi na plan dalszy, ustępując miejsca gotówce, którą mikro

lub mały przedsiębiorca dysponuje w danej chwili (Parkitna, Tutaj, Urbańska, 2018).

Sam proces zarządzania efektywnością będzie podporządkowany trzem obszarom, które podlegają zarządzaniu – wynik, wzrost i rozwój – opartym o analizę, ocenę i sterowanie wartościami wpływającymi na podstawowe elementy efektywności mikro i małych przedsiębiorstw. Zarządzanie efektywnością to racjonalne określenie celów i mierników prowadzące do wydatkowania środków pieniężnych zgodnie z ich wcześniejszym zaplanowaniem, tak aby poniesione nakłady przyniosły najlepsze efekty.

W związku z tym w obszarze ekonomiczności wiodącą rolę odgrywa gotówka operacyjna w obrocie, która jest miarodajną i wspólną dla wszystkich firm i form opodatkowania konsekwencją efektywności ekonomicznej. Z uwagi na to efektywność ekonomiczna w kontekście uzyskanego wyniku rozpatrywana powinna być w dwóch integralnych aspektach (płynności i rentowności). Wcześniejsze wywody teoretyczne wykazały, że w obszarze sprawności podstawowym celem jest uzyskanie wzrostu przedsiębiorstwa, zaś w obszarze skuteczności rozwoju.

Tabela 23. Cele małego przedsiębiorstwa

Cel nadrzędny działalności gospodarczej	Płaszczyzny efektywności	Cele główne	Cele szczegółowe	Cele zarządcze
Maksymalizacja bogactwa właściciela, wzrost wartości firmy typu MŚP	Ekonomiczność	Wynik	Rentowność = Maksymalizacja zysku	Optymalizacja kosztów
				Maksymalizacja przychodów
			Płynność = Optymalizacja poziomu gotówki operacyjnej w obrocie	Należności
	Zobowiązania			
	Zapasy			
	Sprawność	Wzrost	Produktywność = Zdolność wykorzystania zasobów	Nowe produkty
				Inwestycje w rozwój
	Skuteczność	Rozwój	Optymalizacja strategii pozycjonowania na rynku = Umocnienie pozycji rynkowej	Zaspokajanie wymagań i potrzeb klienta
				Reklama i marketing

Źródło: opracowanie własne.



### 3.2.1.1. Efektywność ekonomiczna mikro i małego przedsiębiorstwa

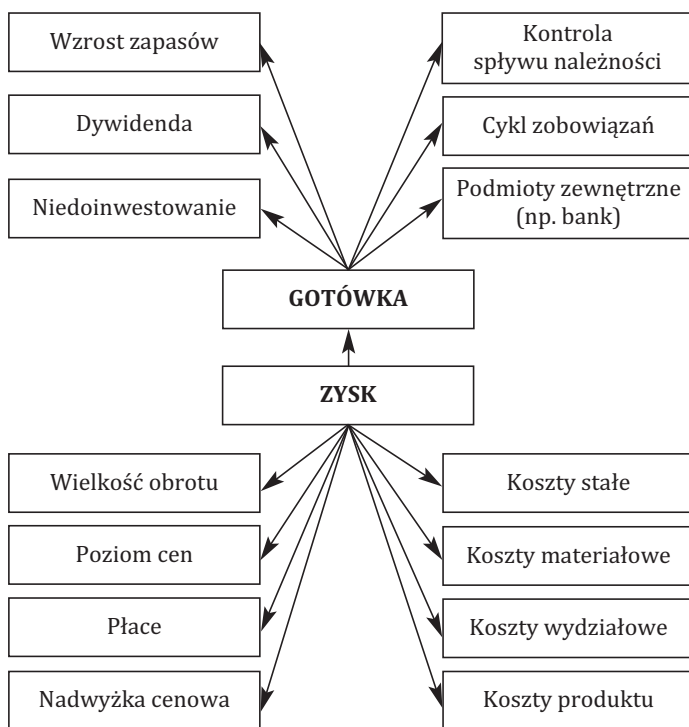
Przedsiębiorstwa rozpoczynające swoją działalność największe problemy mają z pozyskaniem środków finansowych, przy czym dotyczy to zarówno kapitału własnego, jak i obcego. Prywatny majątek lub oszczędności przedsiębiorcy nie są na ogół wystarczające do podjęcia prowadzenia działalności, a ostrożna polityka banków względem udzielanych kredytów jest istotną barierą w ich pozyskaniu (Ślusarczyk, 2011). Powszechnie wiadome jest, że właściciele kapitału, którzy wnoszą go do przedsiębiorstwa, chcą, aby został on satysfakcjonująco pomnożony. Można zatem zdefiniować pojęcie efektywności finansowej małej organizacji jako *kompetencje i zdolności przedsiębiorcy do formułowania celów i strategii finansowych przedsiębiorstwa oraz sprawność ich realizacji – ukierunkowanych na osiągnięcie wymiernych efektów finansowych* (Pawłowski, 2014).

Podstawowym celem ekonomiczności działania jest zwiększenie stopnia maksymalizacji zysku i gotówki w obrocie. Z uwagi na to należy dokonać oceny efektywności gospodarowania poprzez ocenę rentowności i płynności z punktu widzenia racjonalności działania (Malinowska, 2013). Zasada racjonalnego gospodarowania (działania) oznacza działanie prowadzące do rozwoju ekonomicznego, naturalnie zwiększające wydajność i skuteczność, a tym samym oddziałujące na efektywność ekonomiczną (Juzwiszyn, Rybicki, Smoluk, 2005). Pojęcie racjonalnego działania sprowadza się do usprawnień (uproszczenie, obniżka kosztów) organizacji produkcji (Kopaliński, 1991), które oparte są na pewnych, ustalonych regułach, zasadach, metodach. Istotnymi aspektami intuicji w podejmowaniu racjonalnych decyzji mogą być zarówno decyzje przedsiębiorcze, jak i rutynowe (Haus, 2005). Jeżeli racjonalność gospodarczą da się zmierzyć rachunkowo, to można mówić, że *mamy do czynienia z efektywnością, natomiast gdy wyniki i nakłady możemy określić jedynie intuicyjnie, bez konkretnego liczbowego ujęcia, to mamy do czynienia z racjonalnością, a nie z efektywnością* (Kisielewska, Kozuń-Cieślak, 2007). Efektywność organizacji zależy zatem od sposobu, w jaki jej pracownicy zintegrowali jej cele ogólne (Woźniak-Sobczak, 2010). Konieczne jest w tym miejscu wskazanie na drogi wiodące do osiągnięcia tego celu, czyli do właściwego poziomu gotówki operacyjnej. Nawet jeśli przedsiębiorstwo osiągnie krótkoterminowo satysfakcjonujący poziom efektywności ekonomicznej, bez utrzymania płynności nie będzie mogło funkcjonować i w ten sposób nie utrzyma efektywności ekonomicznej w dłuższym okresie. Dlatego też w bieżącej działalności mikro i małych przedsiębiorstw konieczne jest posiadanie *zapasu gotówki, materiałów, produkcji w toku, wyrobów gotowych i należności dla zapewnienia ciągłości procesów produkcji, sprzedaży i regulacji zobowiązań* (Parkitna, Skóra, 2008) oraz stosowanie w praktyce takich elementów zarządzania finansami, które determinują właściwy poziom kapitału pracującego w przedsiębiorstwie. Analizując te wszystkie założenia, oddziałujące na efektywność ekonomiczną, kluczowe stają się: zdolność przed-

siębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań i ograniczenie zamrażania środków, zapewnienie ciągłości w transformacji materiałów w produkty, a później zarówno danych produktów w należności, jak i należności w gotówkę.

Jasne jest, że utrzymanie efektywności jest ściśle uzależnione od utrzymania płynności finansowej jednostki gospodarczej. Utrzymanie odpowiedniego poziomu gotówki w przedsiębiorstwie powoduje jego uelastycznienie w podejmowaniu działań, wzrost jego zyskowności i rentowności. Przedsiębiorca podejmując decyzje, które opierają się na wykorzystaniu kapitału obcego w ramach racjonalnego mechanizmu dźwigni finansowej w przedsiębiorstwie, automatycznie zwiększa suwerenność przedsiębiorstwa. Mówiąc o efektywności ekonomicznej, należy wspomnieć o negatywnych skutkach, które w przedsiębiorstwie wywołują następujące zjawiska (Nahajko, 1998):

- wycofanie wkładów przez współpracowników,
- wprowadzenie gotówkowego systemu rozliczeń przez dostawców,
- wzmocnienie, zabezpieczenie i podwyższenie oprocentowania kredytu, co powoduje wzrost kosztów finansowych, wzrost wpływu kapitałodawców na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie.



**Rysunek 3. Gotówka i zysk jako skutek efektywności ekonomicznej.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Nahajko, 1998)

Systematyka i korelacje elementów przedstawionych na rysunku 3 odzwierciedlają, w jak dużym stopniu efektywność ekonomiczna determinuje osiągnięcie głównych celów działalności gospodarczej. Uzyskanie satysfakcjonującej ekonomiczności przez przedsiębiorstwo uzależnione jest jednak od tego, czy utrzymana zostanie płynność finansowa. To właściwy poziom płynności warunkuje poziom rentowności. W przeciwnym wypadku organizacja nie przetrwa na rynku. Należy również wziąć pod uwagę relację zysków do kapitału własnego. Istotne jest także uwzględnienie w analizie efektywności czynnika czasu. Pewna suma środków pieniężnych ma dziś większą wartość niż ta sama suma w przeszłości. Szczególnie należy o tym pamiętać, gdy analizujemy sytuację w długim czasie. To, co może wydawać się efektywne bez uwzględnienia czynnika czasu, po wzięciu go pod uwagę, często okazuje się zupełnie nieefektywne. Konieczne jest zatem uwzględnienie m.in. inflacji w analizie i porównaniach efektywności ekonomicznej w różnych okresach. Czynnikiem ponoszonego ryzyka ma także kapitałowe znaczenie w momencie, gdy rozważamy długi okres. Im dłużej musimy czekać na efekty związane z poniesionymi nakładami, tym bardziej ryzykowne jest nasze działanie gospodarcze (Parkitna, Zięba, 2009).

Zjawisko efektywności przedsiębiorstwa nie może być jednak scharakteryzowane w pełni tylko przez wielkość absolutną, jaką jest zysk, gdyż sama wielkość zysku odniesiona do różnych wielkości obrotu lub różnych wielkości zaangażowanego kapitału oznacza różny poziom efektywności (Szczepaniak, 1994). Dlatego za bardziej precyzyjne kryterium oceny efektywności uznaje się miernik rentowności przedsiębiorstwa. Kolejnym elementem, który buduje efektywność w przedsiębiorstwie, jest kapitał obrotowy. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto, że kapitał obrotowy oparty jest na aktywach bieżących, które finansowane są zobowiązaniami bieżącymi oraz częścią kapitałów stałych. W takim ujęciu kapitał obrotowy jest równy aktywom bieżącym i nazywany jest kapitałem obrotowym brutto (Lavaud, 1983). Obok pojęcia kapitału obrotowego brutto w literaturze ekonomiczno-finansowej używane jest również pojęcie kapitału obrotowego netto (kapitał pracujący). Określa on tę część aktywów, która nie jest finansowana zobowiązaniami bieżącymi. W przeciągu całego okresu, w jakim działa przedsiębiorstwo, można zaobserwować częste zmiany kapitału obrotowego, zarówno jego zapotrzebowania, jak i struktury (Bień, 1998). Wpływa to na zmiany w decyzjach wielkości zakupów surowców i materiałów do produkcji, towarów i sprzedaży wyrobów gotowych. Należności, zobowiązania, a co za tym idzie, terminy ich realizacji mają również wpływ na poziom kapitału obrotowego organizacji. Dlatego też decyzje dotyczące gospodarowania tym kapitałem muszą być decyzjami głęboko przemyślanymi. Im bardziej decyzje te będą efektywne, tym bardziej przedsiębiorstwo odniesie większy sukces, większy niż koszty związane z tym kapitałem (Sierpińska, Wędzki, 2000). Poziom kapitału obrotowego wyrażony w dniach obrotu maleje przy zwiększe-

niu sprzedaży. Jeśli proporcjonalnie do obrotu nie zwiększa się kapitał obrotowy netto, to przy zwiększeniu przychodów ze sprzedaży i przy danej, nieziennej polityce finansowej wzrośnie niebezpieczeństwo utraty płynności finansowej przedsiębiorstwa (Sierpińska, Jachna, 2004).

Ważną część zasobów przedsiębiorstwa stanowi gotówka i krótkoterminowe papiery wartościowe. Należą one do zasobów najbardziej płynnych. Każdy przedsiębiorca, umiejętnie zarządzając tymi zasobami, jest w stanie znacznie zwiększyć dochody firmy. Jest to możliwe dzięki funduszom zamrożonym w bieżącej gotówce. Fundusze te nie tworzą żadnych dochodów dla organizacji, co jest powodem do ograniczania ich wielkości do racjonalnych rozmiarów. Prawidłowe zarządzanie gotówką powinno w konsekwencji doprowadzać do tworzenia innych jej form wykorzystywanych w przedsiębiorstwie. Ponadto gospodarując zasobami gotówki w racjonalny sposób, można zminimalizować koszty jej zaangażowania w przedsiębiorstwie. Utrzymanie pewnego poziomu środków pieniężnych zarówno w kasie, jak i na rachunku bankowym nie jest zadaniem łatwym, ale jest konieczne dla prawidłowego funkcjonowania. Jest to wynikiem zapewnienia przedsiębiorstwu płynności finansowej (Czekaj, Dresler, 1998).

Efektywne zarządzanie płynnymi zasobami przedsiębiorstwa może w znacznym stopniu przyczynić się do powiększenia osiąganych przez przedsiębiorstwo zysków. Wynika to z faktu, iż zamrożony kapitał nie przyczynia się do generowania nowych środków pieniężnych, a właściwe dysponowanie gotówką ma na celu tworzenie nowych aktywów pieniężnych, a ponadto przyczynia się do minimalizowania kosztów ich zaangażowania w przedsiębiorstwie. Prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga utrzymania określonego poziomu gotówki operacyjnej. Wynika to bezpośrednio z potrzeby zapewnienia płynności finansowej przedsiębiorstwa (Kwiecień, 2015).

Reasumując, utrzymanie odpowiedniego poziomu dostępnej gotówki operacyjnej (choćby w formie kredytu w rachunku bieżącym) jest konieczne, aby zapewnić płynność finansową. Dostępne środki pieniężne w mikro i małym przedsiębiorstwie umożliwiają mu nie tylko elastyczność w finansowaniu dóbr zaopatrzeniowych dostawców, czy też dobrą ocenę zdolności kredytowej przez bank i dostawców, ale przede wszystkim są podstawą do efektywnej reakcji w przypadku zagrożenia utraty płynności finansowej przedsiębiorstwa.

W dążeniu do poprawy efektywności operacyjnej nie zawsze małe organizacje uświadamiają sobie, iż poprawa również ma swoje granice. Wyznacza je minimalny poziom nakładów niezbędnych do osiągnięcia określonych efektów finansowych przy zastosowaniu najlepszej technologii oraz modelu zarządzania. Niestety rozwój firmy oparty tylko na podwyższeniu efektywności czy też sprawności operacyjnej może zapewnić jedynie krótkotrwałą przewagę konkurencyjną. O możliwości rozwoju przedsiębiorstwa decyduje nie tyle efektywność operacyjna, ile umiejętność oraz wykorzystywanie nowych szans ryn-

kowych i technologicznych, czyli rozwiązań o charakterze strategicznym (Jeżak, 2014).

W tym celu należy określić wskaźniki finansowe, do których można byłoby zaliczyć na podstawie podatkowej księgi przychodów i rozchodów (tabela 24):

- wskaźniki struktury przychodów i kosztów,
- wskaźniki rentowności przychodów i kosztów,
- wskaźniki sprawności działania,
- wskaźniki kosztochłonności.

**Tabela 24. Charakterystyka uproszczonych wskaźników finansowych dla mikro i małych przedsiębiorstw**

Nazwa	Wzór	Interpretacja
<b>Struktura przychodów i kosztów</b>		
Udział przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów w przychodach ogółem	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}}{\text{przychody ogółem}}$	Pozwala ocenić, czy przedsiębiorstwo koncentruje się na swojej podstawowej działalności.
Udział pozostałych przychodów w przychodach ogółem	$\frac{\text{pozostałe przychody}}{\text{przychody ogółem}}$	
Udział wartości sprzedanych materiałów i towarów w cenach zakupu w kosztach ogółem	$\frac{\text{wartość sprzedanych towarów i materiałów w cenach zakupu}}{\text{koszty ogółem}}$	Pozwala dokonać rankingu grup kosztów według wielkości ich udziału w kosztach ogółem.
Udział kosztów ubocznych zakupu w kosztach ogółem	$\frac{\text{koszty uboczne zakupu}}{\text{koszty ogółem}}$	
Udział kosztów wynagrodzeń w kosztach ogółem	$\frac{\text{koszty wynagrodzeń}}{\text{koszty ogółem}}$	

### 3. Badania efektywności mikro i małych przedsiębiorstw

Udział pozostałych kosztów w kosztach ogółem	$\frac{\textit{pozostałe koszty}}{\textit{koszty ogółem}}$	
Udział wartości sprzedanych towarów i materiałów w przychodach ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	$\frac{\textit{wartość sprzedanych towarów i materiałów w cenach zakupu}}{\textit{przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}}$	Pozwala ustalić średnią marżę realizowaną na sprzedaży z działalności podstawowej. Im mniejsza wartość wskaźnika, tym większą marżę realizuje przedsiębiorstwo, a więc tym korzystniej.
<b>Rentowność przychodów i kosztów</b>		
Rentowność przychodów ogółem	$\frac{\textit{dochód}}{\textit{przychody ogółem}}$	Określa relację osiągniętych efektów do jednostki nakładów. Im wyższe wartości wskaźników, tym lepiej.
Rentowność przychodów ze sprzedaży	$\frac{\textit{dochód}}{\textit{przychody ze sprzedaży materiałów i towarów}}$	
Rentowność kosztów ogółem	$\frac{\textit{dochód}}{\textit{koszty ogółem}}$	
Rentowność kosztów sprzedanych towarów i materiałów w przychodach ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	$\frac{\textit{dochód}}{\textit{wartość sprzedanych towarów i materiałów}}$	

### 3.2. Etap 2. Zbudowanie modelu teoretycznego efektywności mikro i małych przedsiębiorstw

<b>Sprawność działania</b>		
Wskaźnik wydajności kosztów wynagrodzeń	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}}{\text{przeciętna wartość kosztów wynagrodzeń}}$ <p>gdzie:  <math>\text{przeciętna wartość} = (\text{wartość na początek okresu} + \text{wartość na koniec okresu})/2</math></p>	Informuje o wielkości przychodów wypracowanych przez jednostkę kosztów wynagrodzeń. Im wyższe wartości, tym korzystniejszej dla przedsiębiorstwa.
Wskaźnik wydajności środków trwałych	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}}{\text{przeciętna wartość środków trwałych}}$	Informuje o wielkości przychodów wypracowanych przez jednostkę środków trwałych. Im wyższe wartości, tym lepiej.
Cykl inkasa należności z tytułu dostaw i usług w dniach	$\frac{\text{należności z tytułu dostaw i usług} \times 365}{\text{przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}}$	Informuje, ile dni upływa od momentu powstania należności do momentu wpływu gotówki.
Cykl inkasa zobowiązań z tytułu dostaw i usług w dniach	$\frac{\text{zobowiązania z tytułu dostaw i usług} \times 365}{\text{przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}}$	Informuje, ile dni upływa od momentu powstania zobowiązań do momentu ich uregulowania.
Wskaźnik dynamiki zmian dochodu	$\frac{\text{dochód } n + 1}{\text{dochód } n}$	Informuje o tym, czy dochód wypracowany w okresie $n + 1$ wzrósł/spadł nominalnie w stosunku do okresu $n$ .

<b>Kosztochłonność przychodu</b>		
Wskaźnik poziomu kosztów ogółem	$\frac{\textit{koszty ogółem}}{\textit{przychody ogółem}}$	Informuje, ile kosztów pochłonęło wypracowanie jednostki przychodu.
<b>Dynamika sprzedaży</b>		
Wskaźnik dynamiki sprzedaży	$\frac{\textit{przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów } n + 1}{\textit{przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów } n}$	Informuje o tym, czy sprzedaż w okresie $n + 1$ wzrosła/spadła nominalnie w stosunku do okresu $n$ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Górski, 2014; Rokita, 2014).

Patrząc na taką konstrukcję składników, przy analizie struktury kosztów powinno brać się pod uwagę dane uwzględniające:

- wartość sprzedanych materiałów i towarów w cenach zakupu – jest to suma wartości towarów handlowych i materiałów wg cen zakupu i wartości spisu z natury zapasów na początek roku podatkowego pomniejszona o wartość spisu z natury zapasów na koniec roku podatkowego; w trakcie roku podatkowego pomija się wartość spisu z natury zapasów i przyjmuje się, że wartość sprzedanych materiałów i towarów w cenach zakupu jest równa wartości towarów handlowych i materiałów wg cen zakupu,
- koszty ogółem, które utożsamia się z kosztami uzyskania przychodu – sposób ich ustalania w trakcie roku podatkowego i na koniec roku podatkowego przedstawiony zostanie poniżej, podczas omawiania wskaźników rentowności.

Do oceny rentowności przychodów i kosztów niezbędny jest komentarz dotyczący pojęcia dochodu. Ustala się go, obliczając różnicę między przychodami podatkowymi a kosztami uzyskania tego przychodu. Procedura ta może wyglądać inaczej podczas trwania roku podatkowego oraz na jego koniec (tabela 25).

W większości różnica w ustaleniu dochodu w trakcie i na koniec roku podatkowego wynika ze spisu z natury zapasów. W sytuacji, gdy jednostka dokonuje spisu z natury tylko na koniec roku podatkowego, to w koszty uzyskania przychodu wlicza się całą wartość zakupionych towarów i materiałów. Jest to dość



**Tabela 25. Różnice w naliczeniu i ustaleniu kosztów uzyskania przychodów na koniec i w trakcie roku obrotowego**

<b>Koszty uzyskania przychodu w trakcie roku podatkowego</b>	<b>Koszty uzyskania przychodu na koniec roku podatkowego</b>
–	Wartość spisu z natury na początek roku podatkowego
Zakup towarów handlowych i materiałów (kol. 10 KPIR)	Plus zakup towarów handlowych i materiałów (kol. 10 KPIR)
Plus koszty uboczne zakupu (kol. 11 KPIR)	Plus koszty uboczne zakupu (kol. 11 KPIR)
–	Minus wartość spisu z natury na koniec roku podatkowego
Plus wynagrodzenia w gotówce i naturze (kol. 12 KPIR)	Plus wynagrodzenia w gotówce i naturze (kol. 12 KPIR)
Plus pozostałe wydatki (kol. 14 KPIR)	Plus pozostałe wydatki (kol. 14 KPIR)

Źródło: (Górski, 2014; Rokita, 2014).

istotne podczas interpretacji wskaźników rentowności liczonych w trakcie roku, szczególnie gdy wartość spisu z natury ulega znacznym wahaniom na początku i końcu roku obrotowego. W przypadku zaprezentowanych wskaźników sprawności niezbędne jest uzyskanie dodatkowych informacji spoza księgi przychodów i rozchodów. W dodatkowych formach ewidencji można znaleźć (Wilińska, Parkitna, Górski, 2013):

- informacje o liczbie zatrudnionych osób uzyskane z kart przychodów osób zatrudnionych,
- informacje o wartości środków trwałych uzyskane z ewidencji środków trwałych,
- informacje o stanie należności i zobowiązań, które powinna posiadać każda jednostka stosująca ustawę o podatku dochodowym czy ustawę o podatku od towarów i usług.

Analizując długości cykli inkasa należności i zobowiązań należy pamiętać, że nie zależą one tylko od samego przedsiębiorstwa, ale także od branży, w której ono funkcjonuje. Generalnie przyjmuje się, że pozytywna sytuacja ma miejsce wtedy, gdy cykl inkasa należności jest krótszy od cyklu spłaty zobowiązań. Wówczas można założyć, że zobowiązania są spłacane gotówką uzyskaną z należności (Górski, 2014; Wilińska, Parkitna, Górski, 2013).

### 3.2.1.2. Wzrost przedsiębiorstwa jako miara sprawności

Trajektorie wzrostu firmy w początkowej fazie prowadzenia działalności gospodarczej są bardzo zróżnicowane. Przyspieszenie następuje dopiero w 3. lub 4. roku ich działalności. Zwykle sam dynamiczny wzrost ma charakter nietrwały. Po fazie przyspieszenia następuje spowolnienie. Dynamika wzrostu przedsiębiorstw jest skorelowana ich innowacyjnością, jednakże kierunek tej zależności jest niejasny. Wiadomym natomiast jest, iż pobudzenie wzrostu odbywać się może poprzez aktywność przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych (Cieślik, 2014; Marciniak, 2013), na których większość małych przedsiębiorstw działa sporadycznie. Doniesienia z literatury przedmiotu relacjonujące badania nie stwierdzają kooperacji pomiędzy kształtowaniem zadłużenia a wzrostem dynamiki sprzedaży przedsiębiorstw. Co jest zgodne z modelem stabilnego wzrostu przedsiębiorstw (Gryko, 2011). Jednak rozwój IT i procesy umiędzynarodowienia, będące wynikiem postępu technicznego, społecznego i politycznego, doprowadziły do powstania konkurencji globalnej, która niesie nowe zagrożenia, ale też stwarza nowe możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej i nowe możliwości wzrostu małych przedsiębiorstw (Pierścionek, 2011). W literaturze przedmiotu znajdujemy liczne dowody, iż wpływ innowacji na efektywność przedsiębiorstw oczekiwany jest zazwyczaj w ciągu 3–4 lat od ich zaistnienia (Kwiatkowska, 2017). Z tego też względu w wybranych do badań mikro i małych przedsiębiorstwach medialnych, dysponujących niewielkimi zasobami, efektywność ekonomiczna innowacji wprowadzanych w modelu biznesowym okazała się znacznie ograniczona i relatywnie niższa niż w dużych przedsiębiorstwach (Naldi, Wikström, Bjørn, 2015). Badania wykazują również, że wzrost przedsiębiorstwa jest równoważony przez wydatki na wzrost sprzedaży. Znaczenie kapitału własnego maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa (Zawadzka, 2011).

W literaturze przedmiotu opisano wiele kryteriów, poprzez które klasyfikuje się bariery wzrostu przedsiębiorstw (Balcerowicz, 2003). Można je podzielić m.in. ze względu na czas ich trwania w momencie prowadzenia działalności. Można też zaliczyć do nich bariery wejścia oraz bariery rozwoju. Bariery wejścia związane są z momentem założenia firmy. Przetrwanie przedsiębiorstwa w większej mierze zależy od czynników zewnętrznych, które wpływają na przedsiębiorstwo. W momencie założenia firmy bardzo ważny jest sposób działania przedsiębiorcy, który jest w dużym stopniu zarówno stymulowany, jak i osłabiany przez czynniki zewnętrzne. Natomiast bariery wzrostu, które dotyczą przedsiębiorstwa znajdującego się już na rynku, można podzielić ze względu na różne etapy cyklu jego życia. W momencie wzrostu przedsiębiorstwa mogą pojawić się problemy związane z niewystarczającą wiedzą właściciela i pracowników. Na tym etapie w przedsiębiorstwie brakuje również osób, które posiadają specjalistyczną wiedzę z danego zakresu. Często występują również bariery finansowe, które po-

wodują, że przedsiębiorstwo nie posiada odpowiedniego kapitału gwarantującego mu dostęp do innych zasobów koniecznych do zapewnienia właściwego funkcjonowania. Z kolei w fazie dojrzałości przedsiębiorcy mogą mieć trudności związane z brakiem szybkiej reakcji na zmiany w otoczeniu. Jest to spowodowane często wewnętrznymi uwarunkowaniami oraz rutynowymi działaniami w przedsiębiorstwie, za które są odpowiedzialni zarówno pracownicy, jak i sam właściciel. Mimo że nie od dziś wiadomo, jak duże znaczenie dla gospodarki mają przedsiębiorstwa z sektora MŚP, nadal w każdym etapie działalności trafiają one na różne przeszkody. Utrudnienia te mogą uniemożliwić powstawanie organizacji albo ich funkcjonowanie. Czasami trudności są tak silne, że motywacje do rozwoju przedsiębiorstwa są tłumione i przedsiębiorczość podmiotów maleje (Krawczyk, 2012). Właściciele przedsiębiorstwa nie stawiają wzrostu na najwyższym miejscu przy ocenie swojego sukcesu. Znacznie ważniejsze są dla nich mierniki jakościowe, do których można zaliczyć np. usatysfakcjonowanie klienta czy zadowolenie z pracy (Bławat, 2004).

### **3.2.1.3. Rozwój przedsiębiorstwa jako miara skuteczności**

W mikro i małych przedsiębiorstwach rozwój to celowe, skuteczne i skoordynowane zmiany w organizacji, które nieustannie dostosowują ją do zmiennego otoczenia. Zmiany te dokonują się w różnym tempie i koncentrują się na różnych przyjętych celach. Rozwój przedsiębiorstwa można traktować także jako wprowadzanie innowacyjnych zmian w zakresie organizacji i marketingu. Rozwój może dotyczyć również badań, innowacji podejmowanych przez przedsiębiorstwo lub restrukturyzacji. W celu pomiaru rozwoju przedsiębiorstwa można wykorzystać poniższe kategorie zmian (Skowronek-Mielczarek, 2013):

- technologii, usprawnień podstawowych procesów biznesowych,
- procesów obsługi klienta i procesów posprzedażowych,
- kapitału ludzkiego,
- struktury organizacyjnej,
- zwiększenie struktury właścicielskiej,
- zmiany konfiguracji zasobów.

W przypadku mikro i małych przedsiębiorstw poziom świadomości właścicieli w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, ich wiedza dotycząca tej tematyki, zwłaszcza w kontekście korzyści, oraz etyczne, zarządcze i organizacyjne przygotowanie przedsiębiorstwa do odpowiedniego reagowania na pojawiające się problemy społeczne mogą stworzyć możliwości budowania przewagi konkurencyjnej (Sokołowska, 2009).

Literatura przedmiotu zawiera zbiór teorii, które mają na celu przybliżenie prawdopodobieństwa przetrwania przedsiębiorstwa na rynku (tabela 26). Teoria dotycząca organizacji przedsiębiorstwa podkreśla, że czynnikami, które mają znaczący wpływ na przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa, jest jego wzrost

i wiek. Koncepcje, które to potwierdzają, to: koncepcja obciążenia mikro i małych przedsiębiorstw, koncepcja obciążenia nowych przedsiębiorstw i ekonomia ewolucji (Łuczka, Przepióra, 2011).

**Tabela 26. Koncepcje przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw**

<b>Koncepcja obciążenia małych przedsiębiorstw</b>	<b>Koncepcja obciążenia nowych przedsiębiorstw</b>	<b>Ekonomia ewolucji</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duże młode przedsiębiorstwa mają większą szansę przetrwania na rynku niż małe firmy, które mają krótszy staż.</li> <li>• Małe firmy są często niezdolne do konkurowania z dużymi przedsiębiorstwami.</li> <li>• Duże firmy odnoszą zdecydowanie większe korzyści (w produkcji, projektach B+R, zaopatrzeniu, dystrybucji) niż małe przedsiębiorstwa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Młode przedsiębiorstwa muszą szybko dostosowywać się do warunków rynkowych.</li> <li>• Pracownicy małych organizacji muszą w krótkim czasie skoordynować działanie z przedsiębiorstwami, z którymi nawiązują współpracę.</li> <li>• Przedsiębiorstwa małe poprzez odpowiednie relacje w krótkim czasie są zobligowane do pozyskania klientów lub inwestorów.</li> <li>• Nowo powstałe przedsiębiorstwa, wchodząc na rynek, muszą konkurować z podmiotami, które mają stabilną i określoną pozycję rynkową.</li> <li>• Wiarygodność przedsiębiorstw wzrasta z upływem czasu ich bytności na rynku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znaczny udział mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu miejsc pracy buforujący bezrobocie.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Poznańska, 2005).

Szansę dla rozwoju przedsiębiorstw można upatrywać w ich mocnych stronach oraz zmianach zachodzących w gospodarce (tabela 27). Zmiany wprowadzane na poziomie państwa oraz regionów także odgrywają dużą rolę w rozwoju firm.

Do stymulatorów rozwoju przedsiębiorstw zaliczyć można (Skowronek-Mielczarek, 2013):

- politykę Unii Europejskiej w sprawie rozwoju przedsiębiorczości, zrównoważonego rozwoju organizacji,
- otoczenie międzynarodowe – procesy globalizacji, dzięki którym przedsiębiorstwa mają szansę wykorzystania możliwości, jakie daje uczestnictwo na rynkach poza granicami kraju,

**Tabela 27. Słabe i mocne strony mikro i małych przedsiębiorstw**

Słabe strony	Mocne strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak dostrzegania kapitału intelektualnego pracownika.</li> <li>• Brak doświadczenia przedsiębiorców.</li> <li>• Brak strategii, skupienie się na działalności operacyjnej.</li> <li>• Konkurencyjność cenowa a nie jakościowa.</li> <li>• Mała wiedza o zarządzaniu i marketingu.</li> <li>• Mało innowacyjne produkty.</li> <li>• Niski poziom inwestycji.</li> <li>• Słaba działalność eksportowa.</li> <li>• Słaby potencjał ekonomiczny.</li> <li>• Słaby poziom współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duża motywacja do działania (pracodawców i pracowników).</li> <li>• Niższy poziom kosztów produkcji.</li> <li>• Szybki rozwój.</li> <li>• Umiejętność naśladowania.</li> <li>• Umiejętność szybkiej zmiany profilu działalności.</li> <li>• Zdolność szybkiego uczenia się i zdobywania nowych umiejętności.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Steinerowska-Streb, 2006).

- politykę państwa – działania państwa w ramach programów rozwoju przedsiębiorczości, wykorzystania funduszy unijnych,
- politykę władz samorządowych – mającą na celu ułatwienie prowadzenia działalności, tworzenia nowych miejsc pracy w organizacjach,
- dobre relacje z kontrahentami (dostawcami, odbiorcami oraz innymi powiązаныmi podmiotami) oraz tworzenie porozumień biznesowych,
- działalność instytucji otoczenia biznesu.

Rola usług, które wspierają działalność mikro, małych i średnich organizacji, nabiera w ostatnich latach coraz większego znaczenia. Usługi te mają na celu wspieranie przedsiębiorstw w działalności, w szczególności w krajach UE. W 2011 roku Komisja Europejska zapowiedziała dużą koncentrację działań w stosunku do przedsiębiorstw sektora MŚP w następujących kwestiach:

- myślą przewodnią w tworzeniu nowych regulacji prawnych ma być: *MŚP przede wszystkim*, co oznacza, że możliwe skutki wprowadzenia nowych przepisów będą analizowane pod kątem wpływu na przedsiębiorstwa sektora MŚP,
- udogodnienie przedsiębiorstwom typu MŚP możliwości pozyskania różnego rodzaju finansowania, m.in. przez tworzenie systemu gwarancji i poręczeń, ułatwienie procedur uzyskania środków z funduszy unijnych,
- zachęcenie i wspieranie organizacji w czerpaniu korzyści z dostępu do rynków zagranicznych.

Rozwój poprzez budowanie marki w małych przedsiębiorstwach zdecydowanie różni się w dzisiejszych czasach od tego, jaki występował np. 50 lat temu. Ówcześni przedsiębiorcy pozycjonowali markę, a następnie przeznaczali znaczne sumy środków pieniężnych na jej reklamę, tak aby zaprezentować w niej całą obmyśloną przez nich wizję potencjalnym klientom. Jednoznacznie można

stwierdzić, że jeśli przedsiębiorcy posiadali wystarczające środki pieniężne, to nie mieli problemu ze zbudowaniem własnej marki. W dzisiejszych czasach wygląda to jednak zupełnie inaczej – w dobie powszechnego dostępu do Internetu i swoistego boomu na portale społecznościowe firmy nie są ograniczone tylko do dobrego przedstawienia swoich produktów lub usług w reklamie. Są dodatkowo nieustannie oceniane, podlegają wymianom opinii na swój temat ze strony obecnych klientów. Potencjalni nabywcy często zasięgają wiedzy na temat jakości produktów, jak również ogólnego odbioru marki, z bardzo różnych źródeł. Z pozycji dominującej – ograniczającej się do wysyłania jasnego przekazu reklamowego i budowania rozpoznawalności, przedsiębiorstwa przeszły do pozycji nieco bardziej pasywnej – stały się przedmiotem oceny. O ile zadowolony klient lub pracownik dzielący się swoimi doświadczeniami dotyczącymi konkretnej firmy przyczynia się do wzrostu zainteresowania nią nowych uczestników rynku i buduje jej pozytywny wizerunek, o tyle niezadowolony klient lub pracownik jest czynnikiem działającym dokładnie odwrotnie. Jasne jest, że opinia pojedynczych osób nie jest w stanie zrujnować pozycji przedsiębiorstwa, ale w szerszej skali znajduje to swój oddźwięk rynkowy. Nasuwają się więc pytania: *Co stanie się, kiedy firma za bardzo skupia się na inwestycjach finansowych pomagających unowocześnić produkcję lub zwiększyć reklamę, a na dalszy plan odsunie kontakt z klientem i zbagatelizuje budowanie więzi pomiędzy pracownikiem a jego macierzystą firmą? Czy czynniki, takie jak kompetencje pracowników, lojalność i poczucie więzi z firmą, podejście do klienta i budowanie z nim trwałych relacji, istotnie przynoszą większe korzyści niż ogromne nakłady finansowe na promowanie i udoskonalanie marki?* (Hsieh, 2011). Małe podmioty gospodarcze stojąc wobec takich dylematów, muszą dbać o każde działanie, które prowadzi do zaplanowanego przez nie skutku rynkowego.

#### **3.2.2. Konstrukcja modelu matematycznego**

Model efektywności mikro i małych przedsiębiorstw należy rozważać jako triadę, analizując sumarycznie zależności między trzema wymiarami efektywności: ekonomicznością, sprawnością wytwórczą i skutecznością działania. Wymiary te definiowane są jako:

- ekonomiczność – działanie, w którym osiągnięty wynik przewyższa nakłady poniesione w celu jego uzyskania (Kotarbiński, 1974; Szudy, 2013),
- sprawność wytwórcza organizacji (Barasa, Vermeulen, Knobon, i in., 2019; Guinee, Mulholland, Kelly, i in., 2007; Mullen, Williams, Moomaw, 1996; Sarmiento, Byrne, Contreras, i in., 2007), czyli wydajność (Knedler, 2002), w kontekście pierwotnego znaczenia tego pojęcia jako cechy działania – właściwego wykonania czegoś w określonym czasie (Harrington, 1926), w odniesieniu do pierwotnego paradoksu efektywności rozumianej jako

wydajność (Meyer, Gupta, 1994; Meyer, O'Shaughnessy, 1993), a nie znaczenia sprawności jako oceny dobrej roboty w szerszym znaczeniu Kotarbińskiego – przedsiębiorstwo jest efektywne, jeśli przy pełnym wykorzystaniu posiadanych zasobów wytwarza dobra, na które występuje zapotrzebowanie na rynku, bez zbędnego gromadzenia zapasów (Sulmicki, 1978),

- skuteczność – działanie, które prowadzi do skutku rynkowego zamierzonego jako cel (Kotarbiński, 2000).

Efektywnie działające przedsiębiorstwo to takie, które działa jednocześnie sprawnie, skutecznie i ekonomicznie (Pawłowski, 1978).

Efektywność przedsiębiorstwa odbywa się w cyklu ciągłym jej elementów.

$$E_{k_0} \rightarrow S_{p_0} \rightarrow S_{k_0} \rightarrow E_{k_1} \rightarrow S_{p_1} \rightarrow S_{k_1} \rightarrow E_{k_2} \rightarrow \dots$$

gdzie:

$E_{k_0}$  – ekonomiczność w momencie 0,

$S_{p_0}$  – sprawność w momencie 0,

$S_{k_0}$  – skuteczność w momencie 0,

moment 0 – inicjacja = rozpoczęcie działalności gospodarczej,

$E_{k_1}$  – ekonomiczność w momencie 1,

$S_{p_1}$  – sprawność w momencie 1,

$S_{k_1}$  – skuteczność w momencie 1.

Za rozpoczęcie działalności uznaje się moment wpisu do ewidencji gospodarczej. Na początku przedsiębiorstwo dysponuje na ogół pewnym kapitałem założycielskim, który warunkuje jego ekonomiczność. Kapitał ten prowadzi do zgromadzenia zasobów, których zużycie warunkuje sprawność wytwórczą. Wzrost organizacji warunkuje jego skuteczność na rynku. Zwrot z rynku warunkuje ekonomiczność nowego cyklu itd.

Przedsiębiorstwo jest powoływane, aby istnieć bezterminowo, więc nie ma tu ograniczenia czasowego. Cykl trójkąta efektywności przechodzi od momentu założenia przedsiębiorstwa, momentu 0, do kolejnych cykli w czasie  $t = 1, \dots, n$ .

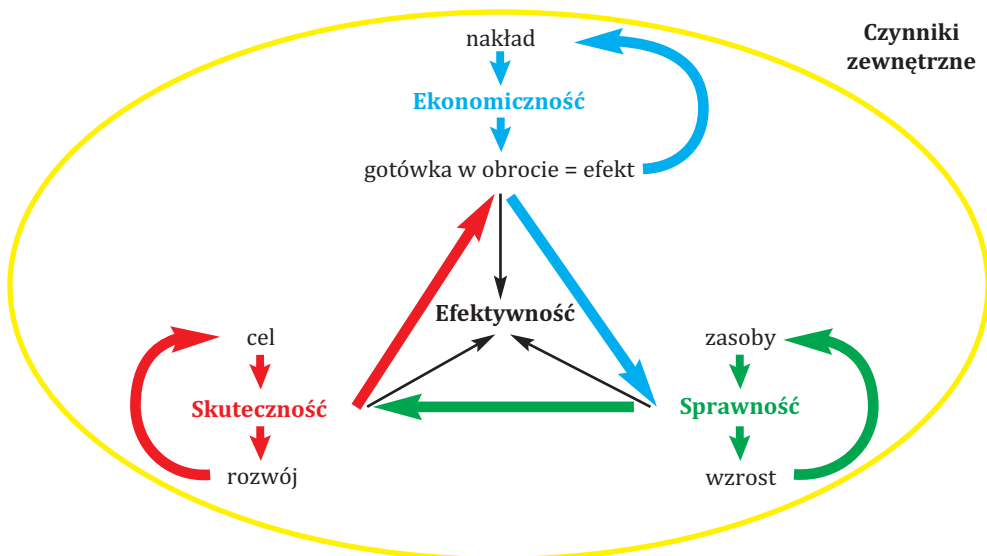
Trójkąt efektywności (rysunek 4) poddany jest działaniu czynników zewnętrznych determinujących efektywność w konkretnym momencie czasu  $t$ .

Podstawowym założeniem modelu jest przedstawienie efektywności każdego przedsiębiorstwa w momencie  $t$  jako punktu  $E_f = (E_k, S_p, S_k)$  w kartezjańskim układzie odniesienia (przestrzeni trójwymiarowej).

Położenie w przestrzeni  $R^3$  każdego punktu efektywności wyznaczone (określone) jest przez zbiór uporządkowanych składowych:

$$R^3 = \{(E_k, S_p, S_k) : E_k, S_p, S_k \in R\}$$

Wielkość (miarę) efektywności zdefiniować można jako długość wektora wyznaczonego na podstawie omawianych wcześniej parametrów  $(E_k, S_p, S_k)$ . Długość wektora efektywności wyrażona jest jako (norma euklidesowa):



Rysunek 4. Model trójkąta efektywności w czasie  $t$ .

Źródło: opracowanie własne

$$\|E_f\| = \sqrt{(e_k + s_p + s_k)}$$

gdzie:

$\|E_f\|$  – długość wektora (wartość nieujemna),

$e_k$  – kwadrat długości składowej ekonomiczności w momencie/chwili  $t$ , wyznaczonej jako zmiana wartości ekonomiczności:

$$e_k = (E_{k_t} - E_{k_{t-1}})^2$$

$s_p$  – kwadrat długości składowej sprawności w momencie/chwili  $t$ , wyznaczonej jako zmiana wartości ekonomiczności:

$$s_p = (S_{p_t} - S_{p_{t-1}})^2$$

$s_k$  – kwadrat długości składowej skuteczności w momencie/chwili  $t$ , wyznaczonej jako zmiana wartości ekonomiczności:

$$s_k = (S_{k_t} - S_{k_{t-1}})^2$$

W związku z tym dla pierwszego kroku/cyklad/przebiegu długość wektora wyznaczającego wartość efektywności przedstawić można jako:

$$\|E_f\| = \sqrt{(E_{k_1} - E_{k_0})^2 + (S_{p_1} - S_{p_0})^2 + (S_{k_1} - S_{k_0})^2}$$

gdzie:

$E_{k_0}, S_{p_0}, S_{k_0}$  jako wartości początkowe przyjmują wartość 0.

W momencie  $t = 0$  przedsiębiorstwo nie posiada jeszcze żadnych wartości, jest to moment inicjacji działalności gospodarczej, równy chwili wpisu do ewidencji, dlatego też:

$$\|E_f\| = \sqrt{E_{k_1}^2 + S_{p_1}^2 + S_{k_1}^2}$$



Takie opisanie efektywności przedsiębiorstwa wydaje się być trafne ze względu na to, iż w literaturze przedmiotu istnieją dowody statystyczne uogólniające charakterystyki wektorów na przypadek wielowymiarowy oraz zaprezentowanie ich wybranych własności (Budny, 2009; Scardapane, Wang, Panella, i in., 2015; Źądło, 2013).

Założenia:

- 1) Wszystkie składowe elementy efektywności są ze sobą powiązane.
- 2) Wektory ekonomiczności, skuteczności i sprawności są liniowo niezależne.
- 3) W chwili  $t = 0$  składowe wektora efektywności są równe 0.

### 3.2.3. Pytania i hipotezy badawcze

Cel badania wyznacza zbiorowość badaną (Pieter, 1967), czyli taką grupę jednostek (Łobocki, 2007), do której odnoszą się postawione hipotezy badawcze (Rószkiewicz, Perek-Białas, Węziak-Białowolska, i in., 2013). Omówione w części teoretycznej relacje między analizowanymi zmiennymi pozwoliły na zbudowanie modelu badawczego. Sformułowanie hipotez badawczych ma na celu konceptualizację problemów badawczych zgodnych z celem pracy. Wyróżniono 2 główne pytania badawcze, do których sformułowano łącznie 5 hipotez.

***Pytanie 1. Czy kompleksowy model trójkąta efektywności jest obowiązujący dla mikro i małych przedsiębiorstw?***

**H<sub>P11</sub>: Istnieje statystycznie istotny wzajemny związek między elementami modelu w trójkącie a efektywnością.**

Na konstrukt zaproponowanego modelu efektywności mikro i małych przedsiębiorstw składają się trzy wymiary efektywności: ekonomiczność, sprawność wytwórcza i skuteczność.

**H<sub>P12</sub>: Istnieje statystycznie istotny związek między efektywnością a czynnikami zewnętrznymi.**

Efektywność mikro i małych przedsiębiorstw zależy od oddziaływania czynników zewnętrznych.

***Pytanie 2. Czy efektywność mikro i małych przedsiębiorstw zależy od czasu?***

Przeszłe decyzje zarządcze warunkują dostęp do zasobów przedsiębiorstwa w chwili obecnej. Decyzje operacyjne odnoszące się do wykorzystania zasobów warunkują poziom sukcesu firmy. Sukces wpływa na planowanie działań w przyszłości.

**H<sub>P21</sub>: Decyzje przeszłe mają istotny wpływ na efektywność przedsiębiorstw.**

tak > istotny wpływ,           nie

**H<sub>P22</sub>: Decyzje terażniejsze odnoszące się do zasobów organizacji (zarządzanie operacyjne) mają istotny wpływ na efektywność.**

tak > istotny wpływ,           nie

**H<sub>P23</sub>: Poziom efektywności wpływa na przyszłe decyzje (planowanie).  
tak > istotny wpływ,           nie**

Opracowano ponadto grupę 6 pytań szczegółowych, na podstawie których postawiono hipotezy uzupełniające.

*Pytanie 3. Czy efektywność zależy od rodzaju prowadzonej działalności?*

**H<sub>P3</sub>: Efektywność między wyróżnionymi rodzajami działalności jest istotnie różna.**

**nie,           a jeśli tak > istotny wpływ – należy zbadać jaki, stosując hipotezy szczegółowe:**

**H<sub>P31</sub>: Ekonomiczność między wyróżnionymi rodzajami działalności jest istotnie różna.**

**H<sub>P32</sub>: Skuteczność między wyróżnionymi rodzajami działalności jest istotnie różna.**

**H<sub>P33</sub>: Sprawność między wyróżnionymi rodzajami działalności jest istotnie różna.**

*Pytanie 4. Czy efektywność zależy od siedziby prowadzonej działalności?*

**H<sub>P4</sub>: Efektywność między wyróżnionymi rodzajami siedzib prowadzonej działalności jest istotnie różna.**

**nie,           a jeśli tak > istotny wpływ – należy zbadać jaki, stosując hipotezy szczegółowe:**

**H<sub>P41</sub>: Ekonomiczność między wyróżnionymi rodzajami siedzib prowadzonej działalności jest istotnie różna.**

**H<sub>P42</sub>: Sprawność między wyróżnionymi rodzajami siedzib prowadzonej działalności jest istotnie różna.**

**H<sub>P43</sub>: Skuteczność między wyróżnionymi rodzajami siedzib prowadzonej działalności jest istotnie różna.**

*Pytanie 5. Czy efektywność zależy od osobowości prawnej prowadzonej działalności?*

**H<sub>P5</sub>: Efektywność między wyróżnionymi rodzajami osobowości prawnej prowadzonej działalności jest istotnie różna.**

**nie,           a jeśli tak > istotny wpływ – należy zbadać jaki, stosując hipotezy szczegółowe:**

**H<sub>P51</sub>: Ekonomiczność między wyróżnionymi rodzajami osobowości prawnej prowadzonej działalności jest istotnie różna.**

**H<sub>P52</sub>: Sprawność między wyróżnionymi rodzajami osobowości prawnej prowadzonej działalności jest istotnie różna.**

**H<sub>P53</sub>: Skuteczność między wyróżnionymi rodzajami osobowości prawnej prowadzonej działalności jest istotnie różna.**

***Pytanie 6. Czy efektywność zależy od liczby osób w przedsiębiorstwie?***

**H<sub>P6</sub>:** Efektywność między wyróżnionymi grupami poziomu osób w przedsiębiorstwie jest istotnie różna.

nie, a jeśli tak > istotny wpływ – należy zbadać jaki, stosując hipotezy szczegółowe:

**H<sub>P61</sub>:** Ekonomiczność między wyróżnionymi grupami poziomu osób w przedsiębiorstwie jest istotnie różna.

**H<sub>P62</sub>:** Sprawność między wyróżnionymi grupami poziomu osób w przedsiębiorstwie jest istotnie różna.

**H<sub>P63</sub>:** Skuteczność między wyróżnionymi grupami poziomu osób w przedsiębiorstwie jest istotnie różna.

***Pytanie 7. Czy efektywność zależy od wieku przedsiębiorstwa?***

**H<sub>P7</sub>:** Efektywność między wyróżnionymi grupami wieku przedsiębiorstwa jest istotnie różna.

nie, a jeśli tak > istotny wpływ – należy zbadać jaki, stosując hipotezy szczegółowe:

**H<sub>P71</sub>:** Ekonomiczność między wyróżnionymi grupami wieku przedsiębiorstwa jest istotnie różna.

**H<sub>P72</sub>:** Sprawność między wyróżnionymi grupami wieku przedsiębiorstwa jest istotnie różna.

**H<sub>P73</sub>:** Skuteczność między wyróżnionymi grupami wieku przedsiębiorstwa jest istotnie różna.

***Pytanie 8. Czy efektywność zależy od rynku, na którym działa przedsiębiorstwo?***

**H<sub>P8</sub>:** Efektywność między wyróżnionymi rodzajami rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, jest istotnie różna.

nie, a jeśli tak > istotny wpływ – należy zbadać jaki, stosując hipotezy szczegółowe:

**H<sub>P81</sub>:** Ekonomiczność między wyróżnionymi rodzajami rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, jest istotnie różna.

**H<sub>P82</sub>:** Sprawność między wyróżnionymi rodzajami rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, jest istotnie różna.

**H<sub>P83</sub>:** Skuteczność między wyróżnionymi rodzajami rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, jest istotnie różna.

### **3.3. Etap 3. Wyprowadzenie szczegółowych zależności**

Przegląd literatury przedmiotu (rozdziały 2.1–2.4) będącej wynikiem ponad stuletnich badań nad efektywnością wskazał, że badania empiryczne jednak nie

przyczyniły się do opracowania uniwersalnej teorii efektywności organizacyjnej. Rozważany problem wymusza podejście badawcze wykorzystujące dedukcję. W tym kontekście inżynieria efektywności organizacyjnej ma podwójny cel (Lewin, Minton, 1986). W przypadku mikro oraz małych organizacji i ich menedżerów, właścicieli przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu dotyczy to rozumienia, konstruowania i zarządzania działaniami w danych kontekstach, tak aby osiągnąć i utrzymać lepszą efektywność, definiowaną sukcesem organizacji. Ponadto, aby zapewnić podstawę empiryczną, na bazie której może nastąpić dedukcja, zdarzenia inżynierskie muszą być skonstruowane i wdrożone w taki sposób, aby ułatwić kształtowanie i testowanie teorii. Metoda badania powinna być swego rodzaju hybrydą, aby uwzględniać złożoność efektywności, co prowadzi do wniosku, że jedynie wykorzystanie zalet wynikających z podejścia naturalistycznego i antynaturalistycznego w pełni pozwala na poznanie tego obszaru nauki.

W celu ustalenia szczegółowych zależności posłużono się metodą analizy i konstrukcji logicznej, która w swojej zasadniczej istocie opiera się zarówno na analizie, jak i syntezie. Poprzez analizę i przeważnie nową konstrukcję metoda ta scala treści badanego problemu, pozwalając wysunąć nowe optymalne rozwiązanie. Rozłożenie problemu naukowego na części, elementy składowe i badanie każdego z nich oddzielnie jest ujęciem redukcjonistycznym. Natomiast synteza łącząca elementy w nową całość stanowi ujęcie holistyczne. W rezultacie pozwala to na formułowanie twierdzeń ogólnych na podstawie uznanych twierdzeń cząstkowych. Mówiąc o charakterze konstrukcyjnym tej metody, a szczególnie w aspekcie praktycznym, należy zdawać sobie sprawę, iż jej integralnymi składowymi są: obserwacja, eksperyment, statystyka. W metodzie, której elementami składowymi są analiza i synteza, zawsze uwzględnia się podstawowe zasady logiki: porównanie, abstrahowanie, uogólnianie. Metoda analizy i konstrukcji logicznej jest metodą „myślowego eksperymentu”. Mając dane wyjściowe i warunki ograniczające oraz znając w zarysie cel badań, analizuje się zależności i związki zachodzące między danymi wyjściowymi, w granicach określonych warunkami brzegowymi konstruuje się ciąg logiczny w celu rozwiązania danego problemu. Metoda analizy i konstrukcji logicznej jest swego rodzaju ciągiem procesu iteracyjnego, przy czym iteracje są korekcjami procesu logicznego, jego sprzężeniami zwrotnymi. Jest ona tym skuteczniejsza, im pełniejsza jest wiedza o problemie badawczym oraz im dokładniej opanowany jest aparat (Apanowicz, 2002). Analiza literatury przedmiotu posłużyła do ujęcia problemu i dowiodła, że:

- efektywność jest przedmiotem nauki o zarządzaniu, który można zmierzyć i poddać działaniu w określonym kierunku, jako podmiot podlegający sterowaniu,
- przedsiębiorstwa sektora MŚP ze względu na swoją specyfikę nie do końca podlegają regułom opisanym w literaturze przedmiotu, przeważnie dotyczącym dużych przedsiębiorstw,

- konstrukt modelu opiera się na podejściu kompleksowym, składającym się z 3 elementów: ekonomiczności, sprawności i skuteczności,
- nie istnieje w literaturze przedmiotu tak opisany, kompleksowy model efektywności małej organizacji.

Na etapie rozpoznania problemów posłużono się:

- doświadczeniami badawczymi z 20 lat pracy z przedsiębiorcami,
- wywiadami opartymi na siatce celów i metodzie SMART.

Po umiejscowieniu problematyki badawczej w teorii zgodnie z przyjętym schematem podjęto postępowanie badawcze oparte na sekwencyjnym schemacie eksploatacyjnym. Realizację badań stymulował cel opisany we wstępie niniejszej pracy. Przy doborze próby do badań jakościowych kierowano się zmiennością i różnorodnością badanego zjawiska (Flick, 2019). Takie badanie jest skierowane na wygenerowanie teorii i wymaga skrajnej selekcji przypadków, które pozwoliłyby na przeanalizowanie każdego zjawiska z uwzględnieniem jego wieloznaczności, jako efektu wielu opinii doświadczonych mikro i małych przedsiębiorców (Maxwell, 2005). Pozwala to na stworzenie ram konceptualnych i dostrzeżenie prawidłowości w obszarze badań określonym wielkością próby mikro i małych przedsiębiorstw. Zasięg topograficzny badań był stosunkowo duży, zgodny z celowym doбором obszarów badawczych w Polsce, i obejmował m.in. regiony: Białegostoku, Bielska Podlaskiego, Bydgoszczy, Gdańska, Głogowa, Gniezna, Gorzowa Wielkopolskiego, Hajnówki, Kielc, Legnicy, Łodzi, Oławy, Opola, Poznania, Sopotu, Katowic, Dąbrowy Górniczej, Olsztyna, Szczecina, Świdnicy, Tarnowa, Warszawy, Wrocławia i Zakopanego. Podmioty, które prowadziły działalność w obrębie wsi lub w małych miastach, w większości zastrzegły sobie rygor niepodawania nazw tych miejscowości, w celu zachowania anonimowości. Rozmieszczenie regionalne badanych podmiotów zostało przedstawione w formie mapy (rysunek 5).

Wybrane przedsiębiorstwa prowadziły różnorodne typy działalności oraz reprezentowały różne branże i profile według Polskiej Klasyfikacji Działalności, która hierarchicznie dzieli gospodarkę na sekcje, działy, grupy, klasy i podklasy, w obrębie których szczegółowo lokalizowana jest dana działalność gospodarcza (Noga, 2018):

- |                                      |                             |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| 1. agencja reklamowa,                | 11. drewno kominkowe,       |
| 2. akwarystyka,                      | 12. drogeria,               |
| 3. apteka,                           | 13. dziewiarska,            |
| 4. browar,                           | 14. edukacja językowa,      |
| 5. budowa maszyn,                    | 15. fabryka cukierków,      |
| 6. budownictwo,                      | 16. fizjoterapia,           |
| 7. centrum stomatologiczne,          | 17. fryzjer,                |
| 8. cukiernia,                        | 18. gastronomia,            |
| 9. doradztwo inwestycyjno-finansowe, | 19. garbarz,                |
| 10. doradztwo personalne,            | 20. handel elektronicznymi, |



**Rysunek 5. Rozmieszczenie terytorialne respondentów - wywiady.**

Źródło: opracowanie własne

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| 21. handel internetowy,                      | 35. kowalstwo użytkowe,              |
| 22. handel odzieżą,                          | 36. ksero i usługi poligraficzne,    |
| 23. handel spożywczy,                        | 37. kwaciarnia,                      |
| 24. handel upominkami oraz artykułami party, | 38. kuśnierz,                        |
| 25. handel wyposażeniem domu,                | 39. lakiernia,                       |
| 26. hotel,                                   | 40. malarnia proszkowa,              |
| 27. hurtownia nasion,                        | 41. masarnia,                        |
| 28. hurtownia odzieży,                       | 42. motoryzacja – naprawa sprzętu,   |
| 29. hydraulik,                               | 43. ogrzewnictwo i fotowoltaika,     |
| 30. instalacje sanitarne,                    | 44. pośrednictwo nieruchomości,      |
| 31. kamieniarstwo,                           | 45. pracownia złotnicza,             |
| 32. konsulting,                              | 46. producent kotłów grzewczych,     |
| 33. kosmetyczka,                             | 47. produkcja garmażeryjna,          |
| 34. kowalstwo artystyczne,                   | 48. produkcja i sprzedaż donic,      |
|  | 49. produkcja konstrukcji stalowych, |

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| 50. produkcja miodu,                          | 63. usługi informatyczne,         |
| 51. produkcja parkietów i boazerii,           | 64. usługi księgowości,           |
| 52. projektowanie mody,                       | 65. usługi pogrzebowe,            |
| 53. restauracja,                              | 66. usługi porządkowe,            |
| 54. rolnictwo – hodowla zwierząt futerkowych, | 67. usługi prawnicze,             |
| 55. rzeźnik,                                  | 68. usługi projektanta wnętrz,    |
| 56. szewc,                                    | 69. weterynarz.                   |
| 57. tartak,                                   | 70. wynajem sprzętu budowlanego.  |
| 58. taxi,                                     | 71. wytwórnia pierogów.           |
| 59. transport osobowy,                        | 72. wytwórnia przetworów.         |
| 60. transport towarowy,                       | 73. wytwórnia zabawek.            |
| 61. usługi przewodnictwa turystycznego,       | 74. zajazd.                       |
| 62. usługi – outsourcing sprzętu budowlanego, | 75. zakład introligatorski.       |
|   | 76. zarządzanie nieruchomościami. |

Główną techniką gromadzenia danych jakościowych były aktualne wywiady. Uzupełniono je jednak badaniami obejmującymi minione okresy, których efekty zostały już opublikowane (Parkitna, Galus 2017; Parkitna, Górski, Kamińska, 2018; Parkitna, Skóra 2008; Parkitna, Zięba 2009; Kamińska, Parkitna, Rutkowska, i in., 2019; Parkitna, Kamińska, Bugara, 2019), co ugruntowało bazę wiedzy i podstawę dedukcyjnego podejścia. Generalnie przyjęto założenie, że respondentami w badaniach powinni być tylko i wyłącznie właściciele mikro i małych przedsiębiorstw, których organizacje działają na rynku od 4 lat (zgodnie z metodyką GEM dojrzałe firmy to te, które funkcjonują na rynku dłużej niż 42 miesiące) (Tarnawa, Orłowska, Zakrzewski, i in. 2018), czyli osoby dysponujące największą wiedzą na temat efektywności i koncepcji sukcesu małej organizacji. Łącznie przebadano 76 podmiotów gospodarczych. Każdy podmiot był reprezentowany przez jeden raport badawczy. W przypadku spółek, gdzie był więcej niż jeden właściciel, dokonano syntezy poglądów w jeden raport. Pozostałe zastosowane kryteria selekcji podmiotów opierały się na występujących pomiędzy nimi różnicach dotyczących typów działalności, branż i rodzajów osobowości prawnej oraz miejsca prowadzenia działalności (tabela 28).

Wywiady miały formę ustną i jawną z pełnym poinformowaniem badanych o celu ich przeprowadzenia (Żelazo, 2013). Schemat wywiadu, jako narzędzia badawczego, musiał być dopasowany, prosty i przystępny oraz bezwzględnie uwzględniający preferencje mikro i małych przedsiębiorców w kontekście ograniczonych zasobów czasowych. Przy konstrukcji schematu wywiadu posłużono się narzędziem coachingowym, pod nazwą „siatki celów”, co umożliwia bardziej szczegółowy sposób weryfikacji celu badań, jakim jest efektywność małego przedsiębiorstwa. Tak skonstruowany wywiad pozwalał na uzyskanie informa-

**Tabela 28. Charakterystyka podmiotów na podstawie wywiadów**

Miejsce prowadzenia działalności (Runge, 2012)		Forma prawna	
Wieś	5	Jednoosobowa działalność gospodarcza	18
Miasta małe, poniżej 20 tysięcy	17	Spółka jawna	6
Miasta średnie, 21–99 tysięcy	19	Spółka komandytowa	7
Miasta duże, 100–200 tysięcy	20	Spółka cywilna	36
Aglomeracje miejskie, powyżej 200 tysięcy	15	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	9
Suma	76	Suma	76

Źródło: opracowanie własne.

cji zwrotnej o tym, w jaki sposób właściciel, czyli mikro albo mały przedsiębiorca, buduje unikatowy obraz drogi do realizacji swojego celu – w tym wypadku jest to sukces jego organizacji (Kwiecińska, Marta, 2016). Kwestionariusz wywiadu uzupełniono metodą SMART, która jest metodą wspomagającą prawidłowe definiowanie celów do określenia parametrów sukcesu. W założeniu wzrasta dzięki temu szansa ich osiągnięcia. Wyznaczanie celów zgodnie z tą zasadą wymagało przeanalizowania tego, co przedsiębiorca chce osiągnąć w drodze do zdefiniowanego przez niego sukcesu. SMART (tabela 29) to akronim opisujący pięć cech, jakie powinien spełniać dobrze sformułowany cel, podczas wywiadów tożsamy z sukcesem:

S – sprecyzowany – jasno ustalono, czego sukces równy efektywności dotyczy i co chce osiągnąć przedsiębiorca,

M – mierzalny – dobrze określony efekt w postaci sukcesu prowadzi do ustalenia sposobu sprawdzania postępów przedsiębiorcy na drodze do jego realizacji,

A – atrakcyjny – określenie z przedsiębiorcą dążeń, które stanowią wyzwanie, ale niosą za sobą określone korzyści, lub ograniczeń które niosą za sobą straty,

R – realistyczny – wskazanie zasobów (czasu i sił), dzięki którym przedsiębiorstwo uzyska sukces i podniesie efektywność,

T – terminowy – określenie horyzontu czasowego, w jakim przedsiębiorca chce osiągnąć sukces.

SMART jest jedną z najskuteczniejszych metod coachingowych.

Zebrany materiał empiryczny był analizowany i interpretowany stopniowo. Kierowano się przy tym minimalizacją ryzyka jednostronnej penetracji badanych podmiotów gospodarczych. Służyło to naukowemu poznaniu istniejących realnie i doświadczalnie rzeczywistości (Dutkiewicz, 2001) oraz opisowi zjawiska efektywności i sukcesu małej organizacji.



Tabela 29. Kwestionariusz wywiadu „siatka celów” i metoda SMART

Żeby uzyskać SUKCES	Czego chcesz?	Czego nie chcesz?
Co masz?	Jakie są twoje potrzeby?	Jakie są twoje obawy?
Czego nie masz?	Jakie masz zasoby?	Jakie sprawy są do załatwienia?

Przedsiębiorco,

Co rozumiesz przez sukces?

Czym go zmierzysz?

Do czego dążysz, co chcesz uzyskać?

Jakie masz zasoby lub ograniczenia, aby osiągnąć sukces?

Kiedy uzyskasz sukces?

Określ przyczyny realizacji sukcesu i korzyści płynące z osiągnięcia go w przyszłości.

Źródło: opracowanie własne.

Badanie podporządkowano trosce o rzetelność i trafność, które uznaje się za charakterystyczne dla badań terenowych. Troska badacza o rzetelność danych została zastosowana zarówno na etapie gromadzenia, jak i analizowania danych. W ten sam sposób uzupełniono wywiady o własne spostrzeżenia uwzględniające konteksty i przebieg prowadzonych rozmów.

Na tej podstawie skonstruowano ankietę badawczą oraz zweryfikowano cel badań, który na ogół wyznacza zbiorowość badaną, czyli taką grupę jednostek, do której odnoszą się postawione hipotezy badawcze (Rószkiewicz, Perek-Białas, Węziak-Białowolska, i in., 2013). Celem badania jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: ***Czym jest efektywność i w jaki sposób poszczególne składowe efektywności determinują jej poziom w mikro i małych przedsiębiorstwach?***

### 3.3.1. Trafność konstrukcji kwestionariusza ankietowego – wyszukanie racjonalnych ujęć

Jak wcześniej wspomniano, podstawą konstrukcji narzędzia badawczego i doboru próby były – zidentyfikowane na podstawie wcześniej przeprowadzonych i opublikowanych w literaturze przedmiotu badań oraz 76 wywiadów bezpośrednich z właścicielami mikro i małych przedsiębiorstw – czynniki i elementy efektywności, które wpływają na sukces przedsiębiorstw. Jako zidentyfikowane, usystematyzowane i potwierdzone stanowiły fundament przyjętej metodologii, w postaci w kwestionariusza ankietowego wykonanego przy pomocy narzędzia Formularze Google do tworzenia e-ankiet.

Kwestionariusz ankietowy został skonstruowany zgodnie z metodyką tworzenia kwestionariuszy badań ankietowych zawartą w literaturze przedmiotu (Babbie, 2004), a jego analiza będzie przeprowadzona w kolejności części opracowania. Trafność kwestionariusza ankietowego określa, w jakim stopniu pomiar dokładnie reprezentuje problem interesujący badacza (Hair, Black, Babin, i in., 2013; Panczyk, Zarzeka, Iwanow, i in., 2016). Zgodnie ze standardami American Psycho-

logical Association pojęcie trafności jest jednorodne i należy posiłkować się nim w celu określenia narzędzia badawczego jako całości (Pitts, Naumenko, 2016).

Chcąc zachować wysoką trafność, korzystano z pomocy ekspertów, pracowników naukowych oraz 76 wieloletnich właścicieli, przedsiębiorców i pracowników organizacji wspierających rozwój przedsiębiorczości w Polsce. Ich wiedza i doświadczenie praktyczne pozwalają na uznanie ich za specjalistów w tej dziedzinie, co m.in. spowodowało kilkakrotną weryfikację kwestionariusza ankietowego.

Kwestionariusz ankietowy zawierał istotne elementy dodatkowe zawarte w piśmie przewodnim, takie jak: tytuł badania, nazwę osoby lub instytucji przeprowadzającej badanie, cel badania (wyjaśnienie respondentom w przystępny i zwięzły sposób, po co prowadzone są badania, na jakie pytania mają dać odpowiedź, jakie problemy mają rozwiązać) (Krok, 2015; Babbie, 2004; Kędzior, 2007).

*Szanowni Państwo,*

*Wychodząc naprzeciw problemom praktyki gospodarczej, podjęłam badania nad zarządzaniem efektywnością przedsiębiorstw sektora MŚP. Ankieta skierowana jest do przedsiębiorców, którzy prowadzą obecnie bądź prowadzili w przeszłości (zamknęli lub zawiesili) swoją działalność. Celem ankiety jest zebranie informacji potrzebnych do diagnozowania problemów związanych z efektywnością przedsiębiorstwa w drodze do sukcesu.*

*Rynek charakteryzuje się dużą liczbą przedsiębiorstw, które upadły. Dlatego, mając na uwadze pomoc praktyczną właścicielom nowo powstałych firm, Państwa uwagi wynikające z olbrzymiego doświadczenia mogą posłużyć za cenny drogowskaz nowicjuszom i studentom.*

*Proszę Państwa o udzielenie odpowiedzi na pytania ankietowe. Państwa odpowiedzi pozwolą na weryfikację przyjętych hipotez badawczych. Jeśli prowadzą lub prowadzili Państwo działalność w wielu podmiotach gospodarczych (wliczając w to bycie aktywnym współnikiem), proszę o wypełnienie ankiety z uwagi na specyfikę jednego podmiotu (1 ankieta = 1 podmiot). Konstrukcja ankiety daje możliwość wypełnienia jej dla każdego z prowadzonych podmiotów, również tych, które zostały zaprzestane lub są obecnie w likwidacji.*

*Mając na uwadze Państwa cenny czas, ankieta składa się jedynie z pytań zamkniętych, i jej wypełnienie zajmie Państwu nie więcej niż 10 minut.*

*Ankieta jest anonimowa, respektuje zapisy prawne RODO, a otrzymane wyniki posłużą badaniom naukowym i będą podstawą do rekomendacji praktycznych dla przyszłych przedsiębiorców. Rezultaty badań zostaną przedstawione w formie uniemożliwiającej identyfikację osób ankietowanych.*

*Z góry serdecznie dziękuję za poświęcony czas.*

*dr inż. Agnieszka Parkitna  
Katedra Organizacji i Zarządzania  
Politechniki Wrocławskiej*

Ważną częścią kwestionariusza jest również metryczka, za pomocą której uzyskuje się niezbędne informacje o indywidualnych cechach respondenta, takich jak: wiek, płeć, miejsce zamieszkania, wykształcenie, poziom dochodów. Umożliwia to analizę zebranych danych pod kątem wybranych cech podmiotów ankietowanych (Krok, 2015). W badaniach konstrukcja metryczki była podporządkowana realizacji hipotez uzupełniających i szczegółowych.

Metryczka:

**1. Jaki jest/był rodzaj prowadzonej przez Państwo działalności?**

*Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź:*

- a) usługi,
- b) handel,
- c) produkcja,
- d) mieszana.

**2. Gdzie była/jest siedziba Państwa działalności?**

*Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź:*

- a) wieś,
- b) miasta małe, poniżej 20 tysięcy,
- c) miasta średnie, 21–99 tysięcy,
- d) miasta duże, 100–200 tysięcy,
- e) aglomeracje miejskie, powyżej 200 tysięcy.

**3. W jakiej formule prowadzą/prowadzili Państwo działalność?**

*Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź:*

- a) jednoosobowa działalność gospodarcza,
- b) spółka cywilna,
- c) spółka jawna,
- d) spółka komandytowa,
- e) spółka z ograniczoną odpowiedzialnością,
- f) inna (jaka?) .....

**4. Jaka jest/była liczba osób pracujących (w tym właścicieli, wspólników, członków zarządu spółek kapitałowych) łącznie w Państwa firmie?**

*Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź:*

- a) 1 osoba,
- b) 2–4 osób,
- c) 5–10 osób,
- d) 11–24 osób,
- e) 25–48 osób,
- f) 49 osób,
- g) = 50 osób.

**5. Jak długo prowadzą/prowadzili Państwo daną działalność gospodarczą?**

*Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź:*

- a) 1 rok,
- b) 2–3 lata,
- c) 4–5 lat,
- d) 6–9 lat,
- e) 10–15 lat,
- f) powyżej 15 lat.

**6. Proszę określić główny rynek zbytu Państwa przedsiębiorstwa:**

- a) lokalny (miejscowość/gmina/powiat),
- b) regionalny,
- c) krajowy,
- d) region Unii Europejskiej,
- e) międzynarodowy poza Unią Europejską.

Konstrukcja i zakres pytań poprzedzone były analizą literatury tematu, wcześniejszymi badaniami i badaniami sondażowymi w dwóch niezależnych grupach 100 przedsiębiorców sektora MŚP w 2017 r. na terenie województwa podlaskiego i dolnośląskiego oraz 76 ankiet i wywiadów z przedsiębiorcami. Na podstawie tych badań dokonano weryfikacji poszczególnych części ankiety i uproszczono język pytań. Ostatecznie forma ankiety zawarła się w 7 rozbudowanych pytaniach stanowiących 7 skali diagnostycznych, co jest konsekwencją konstrukcji modelu. Przy kształtowaniu ankiety posłużono się skalą przedziałową opartą na pięciostopniowej skali Likerta, którą uznano za najbardziej adekwatną (Kaczmarek, Tarka, 2013). Dla uwiarygodnienia badań elektroniczny kwestionariusz ankiety umieszczono na stronie ówczesnej Katedry Infrastruktury Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Ankiętę rozpoczyna część dotycząca czynników zewnętrznych otoczenia wpływających na sukces przedsiębiorstwa, które determinują efektywność przedsiębiorstw mierzoną jego sukcesem (**Skala 1. Determinanty zewnętrzne**).

**1. Jakie znaczenie dla osiągnięcia sukcesu Państwa firmy mają wymienione poniżej czynniki powiązane z otoczeniem?**

*Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź.*

*Prowadzone symbole oznaczają:*

*1 – ma znaczny negatywny wpływ, 2 – ma negatywny wpływ, 3 – nie ma żadnego wpływu, 4 – ma pozytywny wpływ, 5 – ma znaczny pozytywny wpływ.*

1) koszty pracy	1	2	3	4	5
2) system podatkowy	1	2	3	4	5
3) polskie prawo	1	2	3	4	5
4) nadmierna biurokracja (ilość obowiązków nałożonych na przedsiębiorców)	1	2	3	4	5
5) podejmowane decyzje urzędnicze	1	2	3	4	5

6) dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania	1	2	3	4	5
7) kontrole urzędów, np. US, ZUS, Sanepid	1	2	3	4	5
8) okres rozstrzygania sporów sądowych	1	2	3	4	5
9) rotacja kadry i brak wykwalifikowanego personelu na rynku	1	2	3	4	5

Druga część ankiety dotyczy ekonomiczności oraz oceny wpływu poszczególnych jej czynników na poziom efektywności mierzony ekonomicznością. Ekonomiczność jest najpopularniejszą miarą efektywności, wyróżnianą przez praktyków i teoretyków (**Skala 2. Ekonomiczność**).

### 2. Jakie znaczenie dla osiągnięcia sukcesu Państwa firmy mają wymienione czynniki powiązane z finansami organizacji?

*Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź.*

*Wprowadzone symbole oznaczają:*

*1 – ma znaczny negatywny wpływ, 2 – ma negatywny wpływ, 3 – nie ma żadnego wpływu, 4 – ma pozytywny wpływ, 5 – ma znaczny pozytywny wpływ.*

1. posiadanie kapitału gwarantującego właścicielowi niezależność decyzyjną w prowadzeniu działalności	1	2	3	4	5
2. dbałość o wysoki poziom przychodów ze sprzedaży	1	2	3	4	5
3. wykorzystywanie na potrzeby prowadzonej działalności dostępnych programów wspierających prowadzenie działalności gospodarczej na rynku (unijnych, rządowych, lokalnych)	1	2	3	4	5
4. bieżąca kontrola płynności finansowej	1	2	3	4	5
5. budowanie zdolności kredytowej	1	2	3	4	5
6. dbałość o niski poziom kosztów	1	2	3	4	5
7. terminowe regulowanie zobowiązań wobec US, ZUS	1	2	3	4	5
8. sprawne zarządzanie zapasami	1	2	3	4	5
9. zarządzanie ryzykiem bieżącej działalności	1	2	3	4	5

Trzecia część formularza ankietowego dotyczyła sprawności, czyli umiejętności przedsiębiorstwa, oraz oceny wpływu poszczególnych jej czynników na poziom efektywności mierzony sprawnością (**Skala 3. Sprawność**).

### 3. Jak bardzo wymienione elementy wpływają na sukces firmy?

*Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź.*

*Wprowadzone symbole oznaczają:*

*1 – ma znaczny negatywny wpływ, 2 – ma negatywny wpływ, 3 – nie ma żadnego wpływu, 4 – ma pozytywny wpływ, 5 – ma znaczny pozytywny wpływ.*

### 3. Badania efektywności mikro i małych przedsiębiorstw

1. znajomości	1	2	3	4	5
2. polecenie firmy przez klientów innym klientom – marketing szeptany	1	2	3	4	5
3. działania promocyjne mające na celu zwiększanie konkurencyjności firmy na rynku	1	2	3	4	5
4. budowa więzi z nowymi klientami	1	2	3	4	5
5. przywiązanie i pozytywne doświadczenie w relacji ze stałymi klientami	1	2	3	4	5
6. reputacja firmy	1	2	3	4	5
7. uczciwość i moralne zasady w prowadzeniu swojego biznesu	1	2	3	4	5
8. jakość oferowanych produktów i świadczonych usług	1	2	3	4	5
9. wachlarz oferowanych produktów i usług	1	2	3	4	5
10. wzrost zaangażowania pracowników	1	2	3	4	5
11. innowacyjność	1	2	3	4	5
12. świadome nierealizowanie zobowiązań	1	2	3	4	5
13. zatrudnianie pracowników na umowy śmieciowe	1	2	3	4	5
14. celowe przedłużanie terminów płatności	1	2	3	4	5
15. powierzchnia i wyposażenie	1	2	3	4	5
16. sieć własnej dystrybucji	1	2	3	4	5
17. zastosowanie informatycznych narzędzi i systemów wspierających zarządzanie	1	2	3	4	5

Czwarta część formularza ankietowego dotyczyła skuteczności, osiągnięcia pozycji rynkowej, oraz oceny wpływu poszczególnych jej czynników na poziom efektywności mierzony skutecznością (**Skala 4. Skuteczność**).

#### 4. Jakie znaczenie dla budowania marki i pozycji na rynku Państwa firmy mają następujące czynniki?

*Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź.*

*Wprowadzone symbole oznaczają:*

*1 – ma znaczny negatywny wpływ, 2 – ma negatywny wpływ, 3 – nie ma żadnego wpływu, 4 – ma pozytywny wpływ, 5 – ma znaczny pozytywny wpływ.*

1. dbałość pracowników o zadowolenie klientów	1	2	3	4	5
2. rozpoznawalność nazwy lub logo firmy na rynku	1	2	3	4	5
3. posiadanie własnej strony internetowej	1	2	3	4	5
4. jakość obsługi posprzedażowej, tj. gwarancyjnej i pogwarancyjnej	1	2	3	4	5
5. czas realizacji usługi lub czas dostarczenia zamówionych produktów do odbiorców	1	2	3	4	5

6. wykorzystanie serwisów społecznościowych do celów informacyjno-reklamowych, takich jak Facebook, Twitter, Instagram	1	2	3	4	5
7. wykorzystanie stron internetowych, które udostępniają multimedia na potrzeby prowadzonej działalności, takich jak YouTube, Flickr, Picasa, SlideShare	1	2	3	4	5
8. własna analiza rynku i dostosowanie swoich strategii cenowych do działania konkurencji	1	2	3	4	5
9. dobre relacje i przychyłność społeczności lokalnej	1	2	3	4	5
10. napływ taniej siły roboczej z państw bloku wschodniego	1	2	3	4	5

Części od 5 do 7 zostały poświęcone zarządzaniu efektywnością. Piąta część formularza ankietowego dotyczyła ujęcia efektywności w aspekcie zarządzania ekonomicznością w momencie  $t$ , który jest skutkiem przeszłych działań w czasie  $t - 1$ , których konsekwencje są w chwili obecnej (**Skala 5. Przeszłość**).

#### 5. Czy w ciągu ostatniego roku działalności wzrosły w Państwa przedsiębiorstwie następujące parametry?

*Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź.*

*Wprowadzone symbole oznaczają:*

*1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – ani nie, ani tak, 4 – raczej tak, 5 – zdecydowanie tak.*

1. liczba zatrudnionych pracowników	1	2	3	4	5
2. liczba zleceń lub obsłużonych klientów	1	2	3	4	5
3. liczba dostawców	1	2	3	4	5
4. płynność finansowa	1	2	3	4	5
5. dochody	1	2	3	4	5
6. wartość kapitału zainwestowanego w rozwój firmy	1	2	3	4	5

Szósta część formularza ankietowego dotyczyła ujęcia efektywności w aspekcie zarządzania sprawnością w bieżącym działaniu operacyjnym w momencie  $t$  (**Skala 6. Teraźniejszość**).

#### 6. Czy w bieżącym lub ostatnim roku działalności Państwa przedsiębiorstwo:

*Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź.*

*Wprowadzone symbole oznaczają:*

*1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – ani nie, ani tak, 4 – raczej tak, 5 – zdecydowanie tak.*

1. posiadało wystarczające zasoby finansowe	1	2	3	4	5
2. spełniało oczekiwania jakościowe klientów	1	2	3	4	5
3. posiadało doświadczenie, które pozwoliło na zaspokojenie potrzeb rynku	1	2	3	4	5

4. posiadało wyposażenie i oprzyrządowanie, które zaspokajało potrzeby przedsiębiorstwa	1	2	3	4	5
5. posiadało pracowników o odpowiednich kwalifikacjach	1	2	3	4	5
6. wdrażało nowatorskie rozwiązania	1	2	3	4	5
7. dbało o poprawę jakości pracy i zadowolenie pracowników	1	2	3	4	5
8. rozwijało partnerską współpracę z innymi przedsiębiorstwami	1	2	3	4	5

Siódma część formularza ankietowego dotyczyła efektywności w ujęciu zarządzania skutecznością w chwili  $t$  w planowaniu przyszłego działania na rynku w czasie  $t + 1$  (**Skala 7. Przyszłość**).

**7. Czy w Państwa przedsiębiorstwie w bieżącym roku lub w ostatnim roku działalności rozważana była w perspektywie najbliższych lat możliwość:**

*Wprowadzone symbole oznaczają:*

*1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – ani nie, ani tak, 4 – raczej tak, 5 – zdecydowanie tak.*

1. outsourcingu pewnych zadań lub funkcji przedsiębiorstwa	1	2	3	4	5
2. przebranzowienia się prowadzącego do całkowitej zmiany profilu działalności	1	2	3	4	5
3. rozszerzenia prowadzonej działalności na nowe rynki, przy zachowaniu dotychczasowego profilu	1	2	3	4	5
4. dywersyfikacji produktowej, rozszerzenia palety produktów i usług	1	2	3	4	5
5. nowych inwestycji w wyposażenie i środki trwałe	1	2	3	4	5
6. likwidacji lub zawieszenia działalności	1	2	3	4	5
7. podwyższenia płac pracownikom	1	2	3	4	5
8. wypłaty premii	1	2	3	4	5
9. organizacji wyjazdów integracyjnych	1	2	3	4	5
10. organizacji szkoleń pracowników	1	2	3	4	5
11. zwarcia umów konsorcjum w ramach zrzeszeń	1	2	3	4	5
12. korzystania ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu, np. centrum innowacyjności i transferu technologii	1	2	3	4	5
13. przekazania firmy członkom rodziny	1	2	3	4	5

**3.3.1.1. Reprezentatywność próby**

Reprezentatywność próby badawczej oparto na danych ilościowych z raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Sektor MŚP (mikro, małe i średnie firmy) stanowi 99,8% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce (Ministerstwo Gospodarki, Departament Przedsiębiorczości, 2017). Najliczniejsze z tej grupy są



najmniejsze podmioty – 96% to mikroprzedsiębiorstwa (1,84 mln). Udział firm małych w strukturze polskich przedsiębiorstw wynosi 3,0% (56,7 tys.), średnich – 0,8% (15,6 tys.), zaś dużych – tylko 0,2% (3,4 tys.). Cała liczebność przedsiębiorstw w Polsce wynosi 1 897 000 przedsiębiorstw (PARP, 2018).

Mikrofirmy są drugą po małych najbardziej produktywną grupą przedsiębiorstw (relacja przychodów, wartości dodanej i produkcji do liczby osób pracujących), najbardziej efektywną kosztowo (relacja kosztów do przychodów) oraz najbardziej rentowną. Wysoka efektywność kosztowa powoduje, że jest to grupa przedsiębiorstw charakteryzująca się najniższą płynnością finansową. Większość tych firm koncentruje się wyłącznie na rynku krajowym. Rzadko eksportują/importują i mają niski udział tych wielkości w swoich przychodach/kosztach. Charakteryzuje je także najniższa przeżywalność – pierwszy rok przeżywa 70% z nich, a ich sytuacja w kolejnych latach działalności jest trudniejsza niż pozostałych podmiotów.

Polskie małe przedsiębiorstwa charakteryzuje również niska przeżywalność – pierwszy rok przeżywa średnio 81% z nich. Przedsiębiorstwa małe są najsłabiej wyposażone zarówno w komputery, jak i dostęp do Internetu. Wykorzystanie przez tę grupę komputerów jest nieco wyższe niż 5 lat wcześniej (w 2013 r. – 94%, 2017 r. – 94,7%). Podobnie sytuacja wygląda w dostępie do Internetu (93,8%, gdy średnia dla firm w Polsce to 94,8%) oraz w posiadaniu własnej strony internetowej (62,6%). Z usługi chmury obliczeniowej korzysta zaledwie 7,6% małych firm (dla porównania w firmach dużych odsetek ten wynosi 37%).

Mikro i małe firmy rozwijają się najwolniej pod względem dynamiki przychodów. W latach 2003–2016 wzrost przychodów ogółem w tej grupie wyniósł 191%, podczas gdy najlepsze pod tym względem duże podmioty osiągnęły dynamikę 258% (PARP, 2018). Dlatego też do badań nad efektywnością wyznaczono próbę badawczą, która obejmuje sektory mikro i małych przedsiębiorstw.

Wyrażona liczbowo istotność próby jest granicą, do której toleruje się błędy pozwalające wydać pozytywną opinię na temat przeprowadzonego badania (tabela 30). Sama zaś istotność jest ustalana na poziomie uogólnienia badanej hipotezy i oznacza tolerancję badacza na maksymalny błąd dopuszczalny (Klima, 2005).

**Tabela 30. Ustalenie wielkości próby**

Wielkość próby dla populacji skończonej	Populacja	Wielkość frakcji	Wielkość populacji generalnej	Poziom istotności	Dopuszczalny błąd
1067	skończona	50%	1897000	5%	3%
<b>385</b>	<b>skończona</b>	<b>50%</b>	<b>1897000</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
1842	skończona	50%	1897000	1%	3%
664	skończona	50%	1897000	1%	5%

Źródło: opracowanie własne.

Powszechnie do obliczania wielkości próby losowej lub udziałowej (czy określania granic błędu losowego) stosuje się wzory odnoszące się do losowania prostego, ze zwracaniem (tzn., że każdy element w populacji ma taką samą szansę znalezienia się w próbce). W praktyce założenie takie rzadko jest spełnione (równanie 1). Stosuje się losowania warstwowe, co obniża niezbędną wielkość próby. Z kolei inne stosowane procedury losowania zwiększają jej wielkość, np. losowanie dwustopniowe, gdy najpierw losujemy skupienia, następnie w ich obrębie stałe, określone liczebności jednostek. Ograniczenia stosowania wzorów pochodzą również ze znacznej, często przekraczającej 50%, liczby odmów przy realizacji wywiadów. Przez to, że jednostki odmawiające zgody na wywiad są zwykle inne niż wyrażające zgodę, zrealizowana próba traci wiele na swej reprezentatywności (Jabłońska, Sobieraj, 2013).

### **Równanie 1. Wzór na wielkość próby przy populacji skończonej**

$$n = \frac{P(1 - P)}{\frac{e^2 + P(1 - P)}{Z^2} \frac{1}{N}}$$

gdzie:

$P$  – oszacowana proporcja w populacji,

$e$  – dopuszczalny błąd,

$n$  – wielkość próby,

$N$  – wielkość populacji,

$Z$  – wartość wynikająca z przyjętego poziomu ufności; dla 95% poziomu ufności  $Z = 1,96$  (około 2).

Ponieważ sektor MŚP w Polsce można uznać za dużą populację należy zastosować równanie 2.

### **Równanie 2. Wzór na wielkość próby przy bardzo dużej populacji**

$$n = \frac{Z^2 [P(1 - P)]}{e^2}$$

Przyjęcie wartości dopuszczalnego błędu pomiaru na poziomie rzędu 5% (uogólnienie wyników z próby na całą populację nie będzie różnić się o więcej niż 5%) i poziomie istotności 0,05 (95% prawdopodobieństwa, że odsetek próby nie różni się od odsetka całej populacji), daje 385 przedsiębiorstw. Przy błędzie pomiaru rzędu 3% i tym samym poziomie istotności jest to 1067 przedsiębiorstw. Przy błędzie 3% i poziomie istotności 0,01 (99% prawdopodobieństwa, że odsetek próby nie różni się od odsetka całej populacji) należy przebadać 1842 przedsiębiorstw, a przy błędzie 5% – 664. Do obliczeń posłużono się kalkulatorem wielkości próby (*Kalkulator wielkości próby*, 2018).

Mając na względzie wcześniejsze doświadczenia badawcze związane z ogromną niechęcią właścicieli przedsiębiorstw do badań ankietowych, autorka zaplanowała uzyskanie 400–500 wypełnionych ankiet. Na podstawie przeprowadzo-

nych obliczeń przyjmuje się, iż wielkość próby dla populacji skończonej wynosi 384 przy poziomie istotności 0,05 oraz błędzie 5% przedsiębiorstwa.

Ostatecznie 30 października 2018 r. uzyskano 455 kompletnie wypełnionych ankiet spełniających wymagane, pierwotnie założone kryterium, co oznacza, że przebadano właścicieli przedsiębiorstw albo tożsamyh im menedżerów decyzyjnych organizacji zatrudniających do 50 osób i należących do mikro i małych przedsiębiorstw z sektora MŚP w Polsce.

### **3.3.1.2. Dobór próby badawczej**

Badaniem zostały objęte mikro i małe przedsiębiorstwa prowadzące swoją działalność na terenie Polski. Głównym kryterium doboru próby badawczej była przynależność do małych firm. Przynależność tę definiuje się głównie za pomocą kryterium liczby osób w organizacji, z uwagi na fakt, iż małe przedsiębiorstwa sporadycznie publikują pełne informacje ekonomiczne, mimo że są to informacje istotne (Dudycz, Skoczyła, 2018). Badanie było adresowane do właścicieli przedsiębiorstw działających w różnych branżach, dlatego niezbędnym dla zapewnienia wiarygodności badań było bezpośrednie dotarcie do osoby właściciela przedsiębiorstwa w celu uzyskania rzetelnych odpowiedzi.

Zadanie to okazało się bardzo trudne, gdyż właściciele mikro i małych przedsiębiorstw nie byli chętni do współpracy z osobą, której nie znali osobiście. Jako kontrargumenty podawali przeważnie ochronę swoich interesów i poufność danych. Dodatkowo właściciele przedsiębiorstw mieli emocjonalną awersję do badań ankietowych, co dodatkowo utrudniało dobór podmiotów do badań. Badania zostały przeprowadzone w okresie od 1 maja do 1 listopada 2018 r., ze względu na konieczność uzyskania danych pochodzących z jednego okresu rachunkowego, w porównywalnych warunkach otoczenia. Za najbardziej skuteczne kanały dystrybucji ankiety uznano spotkania personalne, poprzedzone w miarę możliwości rekomendacjami następujących organizacji zrzeszających przedsiębiorców w Polsce:

- Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości Politechniki Wrocławskiej,
- Federacji Przedsiębiorców Polskich,
- Wrocławskiego Parku Przemysłowego,
- Dolnośląskiej Agencji Współpracy Gospodarczej Sp. z o.o.,
- trzech klubów biznesu na terenie Polski<sup>1</sup>.

Samo osobiste dotarcie do zarządów organizacji skupiających przedsiębiorców na terenie całej Polski oraz ich wielka przychylność w postaci rekomendacji badań i uwiarygodnieniu osoby badającej, a także pomoc w dystrybucji ankiety za pomocą ich kanałów wewnętrznych nie gwarantowało jednak przełamania

---

<sup>1</sup> Nie uzyskano zgody na podanie konkretnych nazw klubów biznesu, był to warunek udostępnienia ankiety członkom tych organizacji.

niechęci wypełnienia ankiet przez zrzeszonych w nich właścicieli podmiotów gospodarczych.

Kolejnym problemem była wielkość przedsiębiorstwa ograniczona liczbą do 50 zatrudnionych osób. Część z podmiotów zrzeszonych nie spełniała tego kryterium.

Dlatego skorzystano z kolejnej drogi dotarcia do organizacji pośredniczących we współpracy przedsiębiorstw, a mianowicie do grup niezależnych przedsiębiorców zrzeszonych na internetowych forach przedsiębiorczości. Wiązało się to z koniecznością uzyskania poparcia moderatorów tych grup, wielogodzinnymi spotkaniami i uczestnictwem w ich networkingach oraz bezwzględnym zapewnieniu anonimowości respondentom będącym właścicielami przedsiębiorstw. Najbardziej pracochłonna okazała się ostanía droga dotarcia polegająca na bezpośrednich kontaktach z właścicielami przedsiębiorstw z terenu Wrocławia, Legnicy, Warszawy, Kielc, Suchedniowa, Tarnowa, Szczecina, Gdańska, Sopotu, Oławy, Białegostoku, Hajnówki, Sycowa, Zakopanego, Głogowa, Gorzowa Wielkopolskiego, Kartuz, Poznania i Łodzi.

### 3.3.1.3. Charakterystyka próby badawczej

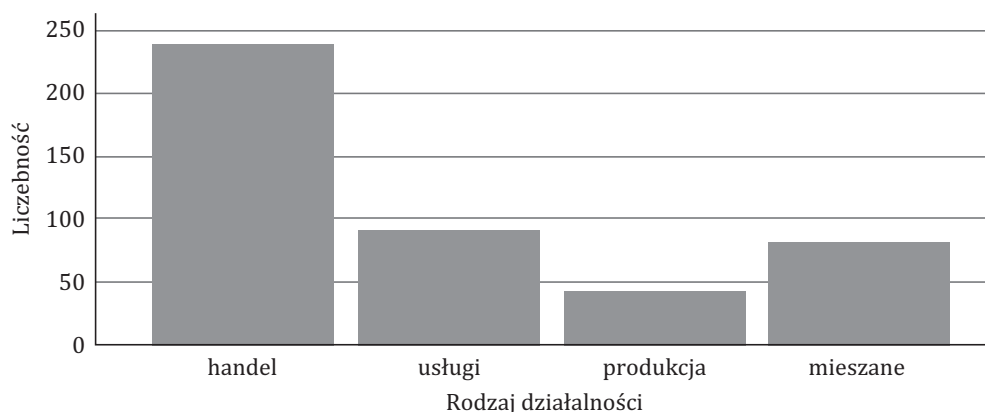
Ogółem szacuje się, że za pomocą opisanych w rozdziale 3.3.1.2 wszystkich kanałów dystrybucji wysłano około 10 000 ankiet do mikro i małych podmiotów na terenie całej Polski, z czego uzyskano 455 kompletnie wypełnionych formularzy, co stanowi 4,55% ogółu.

Respondenci, którzy wypełnili ankietę (tabela 31), w większości należeli do przedsiębiorstw handlowych (52,7%) i usługowych (20%). Najmniejszą grupą byli właściciele przedsiębiorstw produkcyjnych (rysunek 6). 17,8% stanowili właściciele firm, którzy prowadzili działalność mieszaną, np. handlowo-usługową, usługowo-produkcyjną.

**Tabela 31. Rodzaj prowadzonej działalności**

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Handel	240	52,7	52,7	52,7
	Usługi	91	20	20	72,7
	Produkcja	43	9,5	9,5	82,2
	Mieszane	81	17,8	17,8	100
	Ogółem	455	100	100	

Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 6. Rodzaj prowadzonej działalności.**

Źródło: opracowanie własne

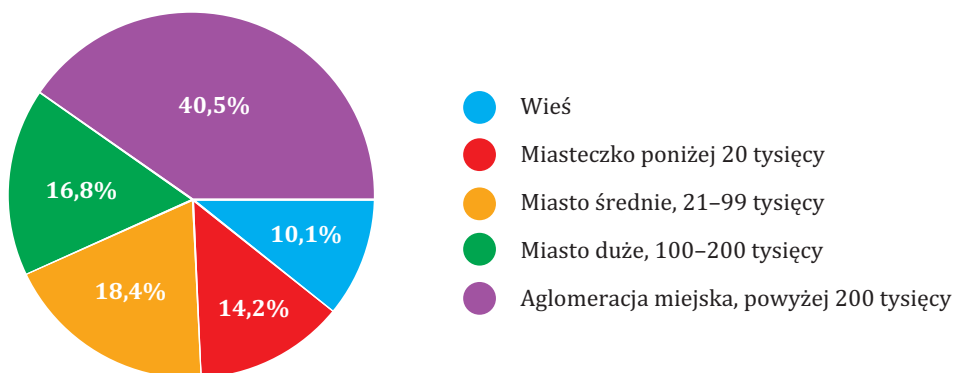
Analiza odpowiedzi respondentów badanej próby ze względu na siedzibę prowadzonej działalności wskazuje, że zdecydowana większość podmiotów ma swoją siedzibę w miastach, prawie 90%, tylko 10% usytuowało swoją siedzibę na wsi (tabela 32). Z przeprowadzonych podczas realizacji procesu ankietowego obserwacji wynika, że większość przedsiębiorstw z siedzibą na wsi prowadziło działalność produkcyjną lub produkcyjno-usługową, np. tartaki, stolarnie, konstrukcje stalowe.

**Tabela 32. Siedziba prowadzonej działalności**

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Wieś	46	10,1	10,1	10,1
	Miasteczko do 20 tys.	65	14,3	14,3	24,4
	Miasteczko średnie, 21–99 tys.	84	18,5	18,5	42,9
	Miasto duże, 100–200 tys.	76	16,7	16,7	59,6
	Aglomeracja powyżej 200 tys.	184	40,4	40,4	100
	Ogółem	455	100	100	

Źródło: opracowanie własne.

W miastach było usytuowanych najwięcej przedsiębiorstw usługowo-handlowych. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, iż właściciele przedsiębiorstw częściej decydują się na lokalizację w miastach ze względu na dostęp do rynków zbytu (rysunek 7).



**Rysunek 7. Siedziba prowadzonej działalności.**

Źródło: opracowanie własne

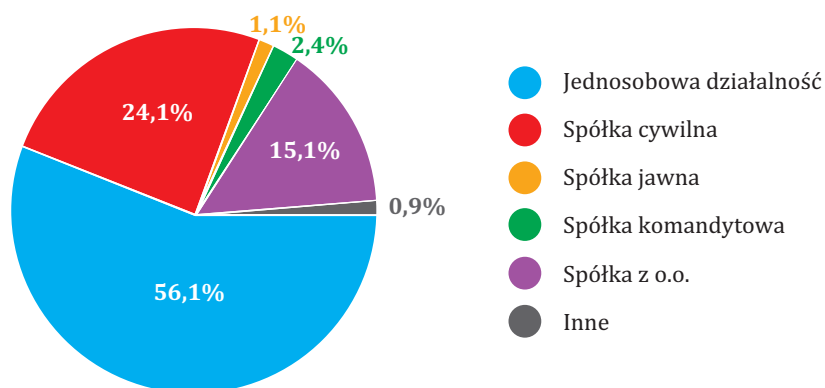
Podział respondentów ze względu na formę prowadzonej działalności dowodzi, że zdecydowana większość to osoby, które samodzielnie prowadzą działalność gospodarczą. Stanowi to prawie 57% całości próby (tabela 33). Na drugim co do wielkości miejscu są spółki cywilne – 24%. Około 15% respondentów stanowili właściciele spółek z o.o.

**Tabela 33. Formuła prowadzonej działalności**

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Jednoosobowa działalność gospodarcza	259	56,9	56,9	56,9
	Spółka cywilna	109	24	24	80,9
	Spółka jawna	5	1,1	1,1	82
	Spółka komandytowa	11	2,4	2,4	84,4
	Spółka z o.o.	67	14,7	14,7	99,1
	Inne	4	0,9	0,9	100
	Ogółem	455	100	100	

Źródło: opracowanie własne.

Taki rozkład statystyczny (rysunek 8) pokrywa się z prezentowanymi przez GUS i PARP charakterystykami mikro i małych przedsiębiorstw.



**Rysunek 8. Formuła prowadzonej działalności.**

Źródło: opracowanie własne

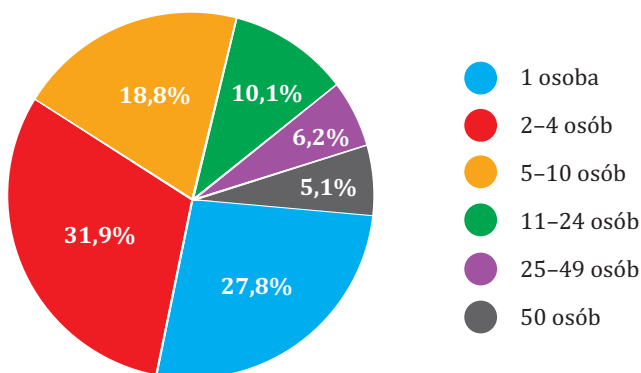
Charakterystyka próby badawczej pod względem liczby zatrudnionych pracowników w mikro i małych przedsiębiorstwach wykazała, iż największy odsetek tych przedsiębiorstw stanowią 2–4-osobowe organizacje (31% całości próby), następnie 1-osobowe przedsiębiorstwa oraz podmioty 5–10-osobowe (tabela 34).

**Tabela 34. Liczba pracowników w przedsiębiorstwie**

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1-osobowe	127	27,9	27,9	27,9
	2–4-osobowe	145	31,9	31,9	59,8
	5–10-osobowe	86	18,9	18,9	78,7
	11–24-osobowe	46	10,1	10,1	88,8
	25–49-osobowe	28	6,2	6,2	94,9
	= 50-osobowe	23	5,1	5,1	100
	Ogółem	455	100	100	

Źródło: opracowanie własne.

Taki rozkład statystyczny (rysunek 9) pokrywa się z prezentowanymi przez GUS i PARP charakterystykami grupy mikro i małych przedsiębiorstw.



**Rysunek 9. Liczba pracowników w przedsiębiorstwie (w tym właścicieli, wspólników, członków zarządu spółek kapitałowych).**

Źródło: opracowanie własne

Analiza próby badawczej pod względem długości prowadzonej działalności gospodarczej wykazała największy udział „starych” przedsiębiorstw, których działalność na rynku trwa od 5 lat do powyżej 15 lat, co stanowi 61% całości próby. Z uwagi na ten fakt przedsiębiorstwa te można uznać za doświadczone na rynku (tabela 35).

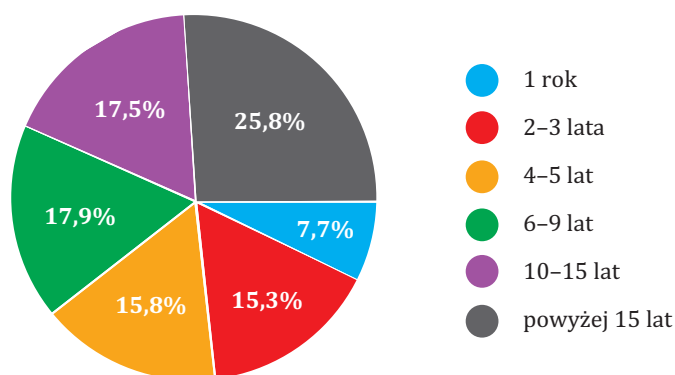
**Tabela 35. Czas prowadzonej działalności**

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1 rok	35	7,7	7,7	7,7
	2-3 lata	71	15,6	15,6	23,3
	4-5 lat	71	15,6	15,6	38,9
	6-9 lat	82	18,0	18,0	56,9
	10-15 lat	78	17,1	17,1	74,1
	Powyżej 15 lat	118	25,9	25,9	100
	Ogółem	455	100	100	

Źródło: opracowanie własne.

Największy odsetek w badanej grupie stanowią przedsiębiorstwa najstarsze, prawie 26%, najmniejsza grupa to najmłodsze przedsiębiorstwa, do 1 roku, co stanowi około 8% ogółu (rysunek 10).



**Rysunek 10. Czas prowadzonej działalności.**

Źródło: opracowanie własne

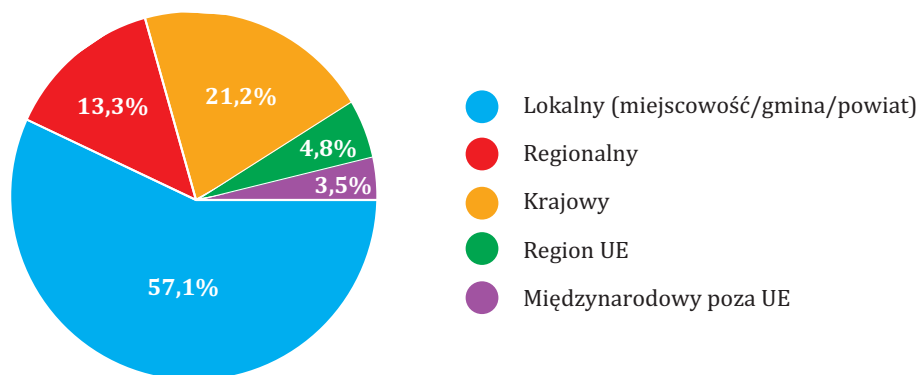
Ostatnim istotnym wyróżnikiem próby badawczej był rynek zbytu badanych przedsiębiorstw. Tylko 8% z nich prowadzi działalność na rynkach zagranicznych, około 20% na rynku krajowym, a około 60% przedsiębiorstw ma tylko swoich lokalnych odbiorców (tabela 36).

**Tabela 36. Główny rynek zbytu**

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Lokalny	266	58,5	58,5	58,5
	Regionalny	58	12,7	12,7	71,2
	Krajowy	93	20,4	20,4	91,6
	Region UE	22	4,8	4,8	96,5
	Region międzynarodowy poza UE	16	3,5	3,5	100
	Ogółem	455	100	100	

Źródło: opracowanie własne.

Taki rozkład statystyczny rynków zbytu mikro i małych przedsiębiorstw (rysunek 11) pokrywa się z prezentowanymi przez GUS i PARP charakterystykami mikro i małych przedsiębiorstw.



Rysunek 11. Główny rynek zbytu.

Źródło: opracowanie własne

#### 3.3.1.4. Analiza rzetelności kwestionariusza ankietowego

Rzetelność kwestionariusza ankietowego polega na tym, że stosowana technika gromadzenia danych pozwala na uzyskanie spójnych i logicznych wniosków oraz na porównanie, czy podobne obserwacje innych badaczy mają podobną syntezę w kontekście oceny sensowności analizowanych surowych danych i udostępniania wniosków (Saunders, Lewis, Thornhill, 2008). Ponieważ nie istnieje uniwersalna reguła estymacji współczynnika rzetelności, zalecane jest użycie kilku wzajemnie uzupełniających się metod (Zawisza, Tobiasz-Adamczyk, Nowak, i in., 2010). Najczęściej stosowane sposoby oceny rzetelności polegają na analizie zgodności wewnętrznej danej skali oraz analizie jej stabilności bezwzględnej (Brzeziński, 2005). W celu zbadania rzetelności zastosowano współczynnik Alfa Cronbacha, który jest jedną z częściej stosowanych technik pomiaru homogeniczności skali. Współczynnik Alfa Cronbacha określa, do jakiego stopnia pewien zbiór zmiennych opisuje jeden ukryty w nich konstrukt. Można go też interpretować jako miarę spójności zbioru skal. Współczynnik ten przyjmuje wartości od 0 do 1. Na wysoką rzetelność skali wskazują wartości większe od 0,7. Zgodnie z kryterium Nunnally'ego jego wartość powinna być wyższa niż 0,7 (Nunnally, 1979). Wzór Alfa Cronbacha (równanie 3) szacuje proporcję wariancji wyniku prawdziwego, która jest udziałem danych pytań, przez porównanie sumy wariancji pytań i wariancji skali sumarycznej.

#### Równanie 3. Współczynnik Alfa Cronbacha

$$\alpha = \left( \frac{k}{(k-1)} \right) \times \left[ 1 - \frac{\sum(s_i^2)}{s_{sum}^2} \right]$$

gdzie:

- $\alpha$  – współczynnik Cronbacha,
- $s_i^2$  – wariancja  $k$  pojedynczych pozycji,
- $s_{sum}^2$  – wariancja sumy wszystkich pozycji,
- $k$  – liczba pozycji w teście.

Dodatkowo dokonano oceny korelacji poszczególnych zmiennych z sumarycznym wynikiem skali. Według kryterium Kline'a powinny one przyjmować wartości wyższe niż 0,4 (Kline, 1986).

Analizą objęto całość wyników badań (tabela 37).

**Tabela 37. Wielkość próby badawczej**

Informacja o analizowanych danych			
		N	Procent
Obserwacje	Ważne	455	100
	Wykluczone*	0	0
	Ogółem	455	100

\* Usuwanie obserwacjami ze względu na wszystkie zmienne w analizie.

Źródło: opracowanie własne.

Obliczeń dokonano za pomocą programu komputerowego IBM SPSS Statistics. Zapis pozycji zmiennych odpowiadających pozycjom ankiety w celu uzyskania przejrzystości prezentacji zmiennych przedstawiono skrótowo. Wartość statystyki dla skali kwestionariusza ankietowego dla pytania 1 dotyczącego czynników zewnętrznych wynosi 0,760 (tabela 38).

**Tabela 38. Statystyka rzetelności dla czynników zewnętrznych**

Współczynnik Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
0,760	9

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 39. Statystyki pozycji ogółem dla czynników zewnętrznych**

Wyszczególnienie	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Współczynnik Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
Koszty pracy	17,12	21,071	0,412	0,742
System podatkowy	17,5	20,488	0,487	0,731
Polskie prawo	17,62	19,852	0,535	0,723
Biurokracja (ilość obowiązków nałożonych na przedsiębiorców)	17,77	20,688	0,475	0,733
Podejmowane decyzje urzędnicze	17,43	19,875	0,525	0,724
Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania	16,72	20,586	0,297	0,767

### 3. Badania efektywności mikro i małych przedsiębiorstw

Kontrole urzędów, np. Urzędu Skarbowego, ZUS-u	17,31	20,477	0,462	0,734
Okres rozstrzygania sporów sądowych	17,11	19,976	0,521	0,725
Rotacja kadry pracowniczej	17,02	21,336	0,305	0,759

Źródło: opracowanie własne.

Analizując głębiej rzetelność próby (tabela 39), pod kątem korelacji pozycji ogółem, zauważono, iż dwie pozycje odpowiedzi (dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania i rotacja kadry pracowniczej) nie uzyskały progu korelacji na poziomie 0,4, co osłabiło poziom wartości współczynnika Alfa Cronbacha. W praktyce oznacza to, że większość badanych podmiotów wybierała podobną odpowiedź. Wartość statystyki dla skali kwestionariusza ankietowego dla pytania 2 dotyczącego ekonomiczności wynosi 0,767 (tabela 40).

**Tabela 40. Statystyka rzetelności dla ekonomiczności**

Współczynnik Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
0,767	9

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 41. Statystyki pozycji ogółem dla ekonomiczności**

Wyszczególnienie	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Współczynnik Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
Posiadanie kapitału gwarantującego niezależność decyzyjną w prowadzeniu działalności	32,65	24,566	0,426	0,749
Wysoki poziom przychodów ze sprzedaży	32,43	25,043	0,418	0,751
Dostępność programów (unijnych, rządowych, lokalnych) wspierających funkcjonowanie przedsiębiorstwa	33,78	23,083	0,238	0,8
Kontrola płynności finansowej	32,61	24,01	0,501	0,739
Budowanie zdolności kredytowej	32,83	23,022	0,514	0,735

Dbłość o niski poziom kosztów	32,7	22,854	0,537	0,732
Terminowe regulowanie zobowiązań wobec US i ZUS	32,38	24,509	0,434	0,748
Sprawne zarządzanie zapasami	32,76	20,63	0,571	0,723
Zarządzanie ryzykiem bieżącej działalności	32,64	22,341	0,589	0,723

Źródło: opracowanie własne.

Analizując głębiej rzetelność próby (tabela 41), pod kątem korelacji pozycji ogółem, zauważono, iż w przypadku odpowiedzi dotyczącej oceny wykorzystywania na potrzeby prowadzonej działalności dostępnych programów wspierających prowadzenie działalności gospodarczej na rynku (unijnych, rządowych, lokalnych) nie uzyskano progu korelacji na poziomie 0,4, co osłabiło poziom wartości współczynnika Alfa Cronbacha.

Wartość statystyki dla skali kwestionariusza ankietowego dla pytania 3 dotyczącego sprawności wynosi 0,693 (tabela 42).

**Tabela 42. Statystyka rzetelności dla sprawności**

Współczynnik Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
0,693	17

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 43. Statystyki pozycji ogółem dla sprawności**

Wyszczególnienie	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Współczynnik Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
Znajomości	62,94	56,259	0,183	0,69
Polecenie firmy przez klientów innym klientom	62,13	56,502	0,266	0,684
Działania promocyjne mające na celu zwiększenie konkurencyjności	62,84	55,125	0,249	0,684
Budowa więzi z nowymi klientami	62,39	53,829	0,455	0,669
Przywiązanie i pozytywne doświadczenia w relacji z byłymi lub stałymi klientami	62,44	54,282	0,402	0,672
Reputacja firmy	62,16	55,813	0,277	0,682

### 3. Badania efektywności mikro i małych przedsiębiorstw

Uczciwość i moralne zasady w prowadzeniu swojego biznesu	62,27	54,871	0,347	0,677
Jakość oferowanych produktów i świadczonych usług	62,19	55,239	0,384	0,676
Wachlarz oferowanych produktów i usług	62,42	53,901	0,414	0,671
Wzrost zaangażowania i zadowolenia pracowników	62,46	54,8	0,355	0,676
Innowacyjność	62,82	51,481	0,432	0,663
Świadome nierealizowanie zobowiązań	63,98	49,099	0,361	0,671
Zatrudnienie pracowników na „umowy śmieciowe”	64,27	51,727	0,235	0,691
Celowe przedłużanie terminów płatności	63,77	50,084	0,305	0,681
Powierzchnia i wyposażenie	62,74	56,038	0,097	0,704
Sieć własnej dystrybucji	62,96	53,195	0,213	0,692
Zastosowanie informatycznych narzędzi i systemów	63,12	51,243	0,292	0,681

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskaną wartość współczynnika Alfa Cronbacha można poprawić, usuwając z pytania 3 (tabela 43) powierzchnię i wyposażenie, w ten sposób uzyskując poziom 0,704. Z tego też względu usunięto to pytanie z analizy kwestionariusza ankietowego.

Wartość statystyki dla skali kwestionariusza ankietowego dla pytania 4 dotyczącego skuteczności wynosi 0,724 (tabela 44).

**Tabela 44. Statystyki rzetelności dla skuteczności**

Współczynnik Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
0,724	10

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 45. Statystyki pozycji ogółem dla skuteczności

Wyszczególnienie	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Współczynnik Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
Dbłość pracowników o zadowolenie klientów	32,82	46,277	0,269	0,718
Rozpoznawalność nazwy/logo firmy na rynku	33,09	42,322	0,426	0,697
Posiadanie własnej strony internetowej	33,24	38,620	0,584	0,669
Jakość obsługi posprzedażowej, tj. gwarancyjnej i pogwarancyjnej	33,87	42,314	0,28	0,721
Czas realizacji usług lub dostarczania zamówionych produktów	33,07	42,982	0,389	0,702
Wykorzystywanie serwisów społecznościowych, np. Facebook, Twitter, Instagram	33,84	37,543	0,562	0,669
Wykorzystanie stron internetowych, które udostępniają multimedia, np. YouTube, Flickr, Picasa, SlideShare	34,3	37,387	0,554	0,67
Własna analiza rynku i dostosowanie swoich strategii cenowych do działań konkurencji	33,40	41,184	0,454	0,691
Dobre relacje i przychyłość społeczności lokalnej	33,35	44,282	0,217	0,728
Napływ taniej siły roboczej z państw bloku wschodniego	34,14	43,46	0,179	0,742

Źródło: opracowanie własne.

Analizując głębiej rzetelność próby (tabela 45), pod kątem korelacji pozycji ogółem, zauważono, iż w przypadku odpowiedzi na następujące pytania: napływ taniej siły roboczej z państw bloku wschodniego, dobre relacje i przychyłość społeczności lokalnej, czas realizacji usług lub dostarczania zamówionych produktów, jakość obsługi posprzedażowej, tj. gwarancyjnej i pogwarancyjnej, dbłość pracowników o zadowolenie klientów, nie uzyskano progu korelacji na poziomie 0,4, co osłabiło poziom wartości współczynnika Alfa Cronbacha. W praktyce oznacza to, że większość badanych podmiotów wybierało podobną odpowiedź.

Wartość statystyki dla skali kwestionariusza ankietowego dla pytania 5 dotyczącego ujęcia efektywności w aspekcie zarządzania ekonomicznością w momencie  $t$ , która jest skutkiem przeszłych działań w czasie  $t - 1$ , wynosi 0,874 (tabela 46).

**Tabela 46. Statystyki rzetelności przeszłych działań w czasie  $t - 1$**

Współczynnik Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
0,874	6

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 47. Statystyki pozycji ogółem dla przeszłych działań w czasie  $t - 1$**

Wyszczególnienie	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Współczynnik Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
Liczba pracowników	18,95	17,885	0,468	0,883
Liczba zleceń lub liczba obsługiwanych klientów	18,21	15,146	0,754	0,84
Liczba dostawców	18,55	16,2	0,586	0,868
Płynność finansowa	18,3	13,83	0,811	0,828
Dochody	18,18	14,01	0,799	0,83
Wartość zainwestowanego kapitału w rozwój firmy	18,31	15,55	0,647	0,858

Źródło: opracowanie własne.

Analiza uzyskanych wartości (tabela 47) potwierdza wysoką rzetelność pytania 5.

Wartość statystyki dla skali kwestionariusza ankietowego dla pytania 6 dotyczącego ujęcia efektywności w aspekcie zarządzania sprawnością w bieżącym działaniu operacyjnym w czasie  $t$  wynosi 0,772 (tabela 48).

**Tabela 48. Statystyki rzetelności w czasie  $t$**

Współczynnik Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
0,772	8

Źródło: opracowanie własne.



Tabela 49. Statystyki pozycji ogółem w czasie  $t$ 

Wyszczególnienie	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Współczynnik Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
Posiadanie wystarczających zasobów finansowych	28,27	24,105	0,493	0,744
Spełnianie oczekiwań jakościowych klientów	27,63	24,956	0,587	0,737
Posiadanie doświadczenia, które pozwala na zaspokojenie potrzeb rynku	27,53	26,453	0,445	0,756
Posiadanie wyposażenia i oprzyrządowania, które zaspokaja potrzeby przedsiębiorstwa	27,66	24,603	0,537	0,74
Posiadanie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach	27,84	23,806	0,543	0,736
Wdrażanie nowatorskich rozwiązań	28,66	22,255	0,384	0,778
Dbłość o poprawę jakości pracy i zadowolenie pracowników	27,99	22,564	0,614	0,722
Rozwijanie partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami	28,27	23,109	0,391	0,769

Źródło: opracowanie własne.

Analizując głębiej rzetelność próby (tabela 49), pod kątem korelacji pozycji ogółem, zauważono, iż w przypadku odpowiedzi na pytania: czy przedsiębiorstwo wdrażało nowatorskie rozwiązania (np. w zakresie produktu, kampanii reklamowej), rozwijało partnerską współpracę z innymi przedsiębiorstwami, nie uzyskano progu korelacji na poziomie 0,4, co osłabiło poziom wartości współczynnika Alfa Cronbacha.

Wartość statystyki dla skali kwestionariusza ankietowego dla pytania 7 dotyczącego ujęcia efektywności w aspekcie zarządzania skutecznością w czasie  $t$  na potrzeby planowania przyszłego działania na rynku w czasie  $t + 1$  wynosi 0,841 (tabela 50).

**Tabela 50. Statystyki rzetelności w czasie  $t + 1$** 

Współczynnik Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
0,841	13

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 51. Statystyki pozycji ogółem w czasie  $t + 1$** 

Wyszczególnienie	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Współczynnik Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
Outsourcing (podzlecenia na zewnątrz) pewnych zadań lub funkcji przedsiębiorstwa	29,31	93,09	0,529	0,827
Przebranzowienie się prowadzące do całkowitej zmiany profilu działalności	29,76	99,483	0,396	0,836
Rozszerzenie prowadzonej działalności na nowe rynki przy zachowaniu dotychczasowego profilu	28,69	89,698	0,575	0,824
Dywersyfikacja produktowa, rozszerzenie palety produktów lub usług	28,03	90,649	0,553	0,825
Nowe inwestycje w wyposażenie i środki trwałe	28	91,04	0,542	0,826
Likwidacja lub zawieszenie działalności	29,64	104,115	0,13	0,851
Podwyższenie płac	28,2	93,472	0,531	0,827
Wyплаты premii	28,63	88,991	0,697	0,815
Organizacja spotkań integracyjnych	28,75	89,252	0,649	0,818
Organizacja szkoleń pracowników	28,18	91,013	0,55	0,826
Zawarcie umów konsorcjum	29,03	94,704	0,431	0,834
Korzystanie ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu, np. centrum innowacyjności i transferu technologii, inkubatora przedsiębiorczości	29,32	96,055	0,449	0,833
Przekazanie firmy członkom rodziny	29,61	100,194	0,306	0,841

Źródło: opracowanie własne.

Analizując głębiej rzetelność próby (tabela 51), pod kątem korelacji pozycji ogółem, zauważono, iż w przypadku odpowiedzi w zakresie: przebranzowienie się prowadzące do całkowitej zmiany profilu działalności, likwidacja lub zawieszenie działalności, przekazanie firmy członkom rodziny, nie uzyskano progu korelacji na poziomie 0,4, co znacznie osłabiło poziom wartości współczynnika Alfa Cronbacha.

Na podstawie przeprowadzonych wyliczeń wykazano rzetelność wszystkich 7 skali dotyczących obszarów pytań kwestionariusza ankietowego. Udowodniono, że narzędzie badawcze w postaci skonstruowanego kwestionariusza ankietowego należy uznać za rzetelne i odpowiednie do dalszej analizy pozyskanych przy jego użyciu danych.

**Tabela 52. Zestawienie zbiorcze współczynnika Alfa Cronbacha dla 7 skali kwestionariusza ankietowego**

Skala	Wartość współczynnika Alfa Cronbacha
1. Determinanty efektywności (czynniki zewnętrzne)	0,76
2. Ekonomiczność	0,767
3. Sprawność	0,704
4. Skuteczność	0,724
5. Przeszłość	0,874
6. Teraźniejszość	0,772
7. Przyszłość	0,841

Źródło: opracowanie własne.

### 3.3.2. Statystyki opisowe uzyskanych danych – wyszukanie podstaw empirycznych

Statystyki opisowe można zdefiniować jako liczbowe charakterystyki rozkładu danej zmiennej. Można je podzielić na trzy grupy: miary tendencji centralnej, miary rozproszenia (dyspersji) oraz miary symetrii rozkładu (Bedyńska, Brzezicka, 2013). Miarami tendencji centralnej są: mediana i dominanta oraz średnia arytmetyczna. Mediana to wartość dzieląca uszeregowany zbiór na pół, czyli taka zmienna powyżej i poniżej, w której znajduje się dokładnie 50% obserwacji (Francuz, 2005). Dominanta, inaczej zwana modalną, wartością modalną albo modą, jest wartością najczęściej występującą w zbiorze odpowiedzi (Yang, 1998).

Do miar dyspersji, które mierzą rozrzut danych, zaliczamy: wariancję, odchylenie standardowe oraz rozstęp (zakres) (Bedyńska, Brzezicka, 2013). Wariancja jest miarą rozproszenia wyników wokół średniej, która równa się sumie

kwadratów odchyień, od średniej dzielona przez liczbę wyników minus jeden (Bobrowski, 2006). Odchylenie standardowe jest równe pierwiastkowi kwadratowemu z wariancji, dzięki temu jest ono wyrażone w tych samych jednostkach co wartość zmiennej (Zhu, Zhang, Qi, i in., 2017). Wariancja i odchylenie standardowe, czyli pierwiastek z wariancji, są jednymi z najważniejszych wskaźników dyspersji i obrazują, jak bardzo szczegółowe wyniki oddalone są od wielkości średniej arytmetycznej (Gabryelczyk, 2009). Rozstęp jest najprostszą miarą rozproszenia, czyli różnicą między wartością maksymalną a minimalną z badanego zbioru obserwacji. Rozstęp pokazuje jedynie, jaki jest zakres badanych obserwacji, nie informuje w żaden sposób, co dzieje się „w środku” tego zakresu, np. jaka wartość występowała najczęściej, czy jaka jest średnia dla tego zbioru obserwacji (Hulewicz, Krawiecki, 2016).

Do miar symetrii rozkładu zalicza się skośność i kurtozę. Skośność jest statystyką miary kształtu rozkładu określającą asymetrię liczbowo (Piontek, 2005). Kurtoza jest miarą zagęszczenia wyników wokół wartości centralnej. W przypadku rozkładu normalnego przyjmuje wartość 0. Gdy jej wartość jest większa od 0, wówczas wyniki są skoncentrowane wokół wartości średniej – taki rozkład jest rozkładem wysmukłym, inaczej zwanym leptokurtycznym. Jeśli kurtoza jest mniejsza od zera, wówczas rozkład jest spłaszczony, większość wyników skupia się wokół wartości skrajnych, co oznacza rozkład platykurtyczny zmiennych (Budny, 2009).

Testy rozkładu zmiennych wchodzących w skład każdej skali zostały przeprowadzone za pomocą następujących testów normalności rozkładu zmiennych:

- Kołgomorowa–Smirnowa, w którym poziom istotności statystyki danej zmiennej mniejszej od wartości krytycznej (0,05) obligował do odrzucenia hipotezy o normalności rozkładu,
- Shapiro–Wilka, który jest preferowanym testem normalności ze względu na dużą moc w porównaniu z innymi testami; według tego testu  $p < 0,05$  świadczy, iż rozkład różni się istotnie od normalnego.

W następnej części niniejszej pracy zajęto się kolejno trzema grupami omówionych statystyk. Przyjęto systematykę ułożoną od prezentacji histogramów do wyjaśnienia, jakie statystyki pozwalają opisać daną wartość rozkładu zmiennych w poszczególnych grupach pytań ankiety. Analizie poddano wszystkie pytania ankiety.

### **3.3.2.1. Opis statystyczny. Skala 1. Determinanty efektywności**

Opisu statystycznego uzyskanych danych dokonano w układzie porządku pytań, rozpoczynając od pytania, które dotyczyło czynników zewnętrznych (tabela 53).

**Tabela 53. Informacja o zakresie analizowanych danych dla czynników zewnętrznych (determinanty)**

	Obserwacje					
	Uwzględnione		Wykluczone		Ogółem	
	N	Procent	N	Procent	N	Procent
Determinanty	455	100	0	0	455	100

Źródło: opracowanie własne.

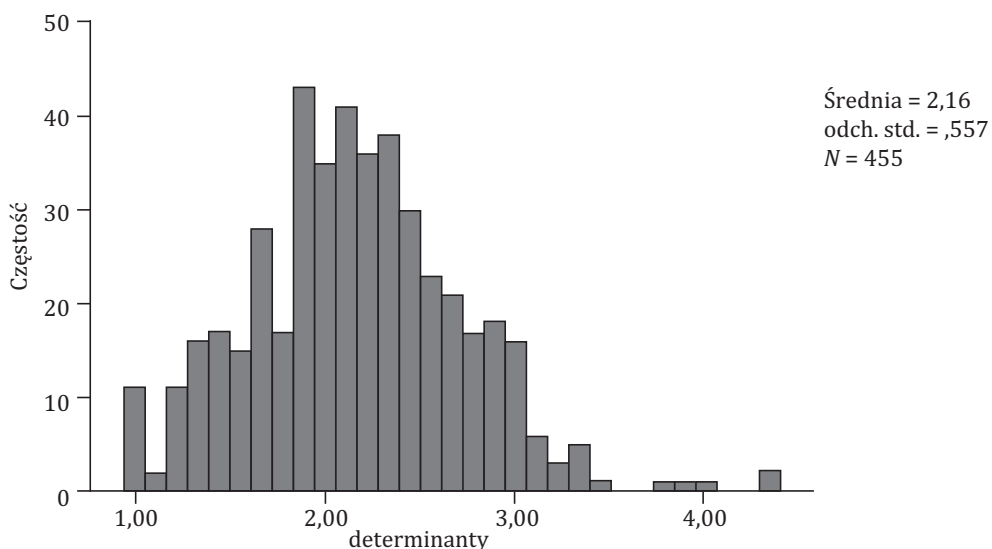
Dla szczegółowych składowych pytania 1, z uwzględnieniem poziomu dominanty, respondenci najczęściej udzielali odpowiedzi oceniającej poszczególne determinanty wagą 3 – jako niemające znaczenia, czyli żadnego wpływu na efektywność. Analizując dalej modalną stwierdzono, że system podatkowy, polskie prawo, nadmierna biurokracja i decyzje urzędnicze były najczęściej oceniane przez właścicieli przedsiębiorstw jako zdecydowanie utrudniające prowadzenie działalności gospodarczej, z oceną 1 oznaczającą znaczny negatywny wpływ.

**Tabela 54. Szczegółowe statystyki dla Skali 1. Determinanty efektywności**

		Koszty pracy	System podatkowy	Polskie prawo	Nadmierna biurokracja	Decyzje urzędnicze	Dostęp do źródeł finansowania	Kontrole urzędów	Okres rozstrzygnięcia sporów sądowych	Rotacja kadry i brak wykwalifikowanego personelu na rynku
N	Ważne	455	455	455	455	455	455	455	455	455
	Brak danych	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Średnia		2,33	1,95	1,83	1,68	2,02	2,73	2,15	2,34	2,43
Mediana		2	2	2	1	2	3	2	3	3
Dominanta		3	1	1	1	1	3	3	3	3

Źródło: opracowanie własne.

Na histogramie (rysunek 12) zaprezentowane są wartości zmiennej: czynniki zewnętrzne, jako ogółu odpowiedzi na pytanie 1. Centrum rozkładu Skali 1 znajduje się w okolicy 2,0. Średnia tego rozkładu wynosi 2,16, natomiast odchylenie standardowe 0,557.



**Rysunek 12. Histogram dla zmiennej Skali 1. Determinanty efektywności.**

Źródło: opracowanie własne

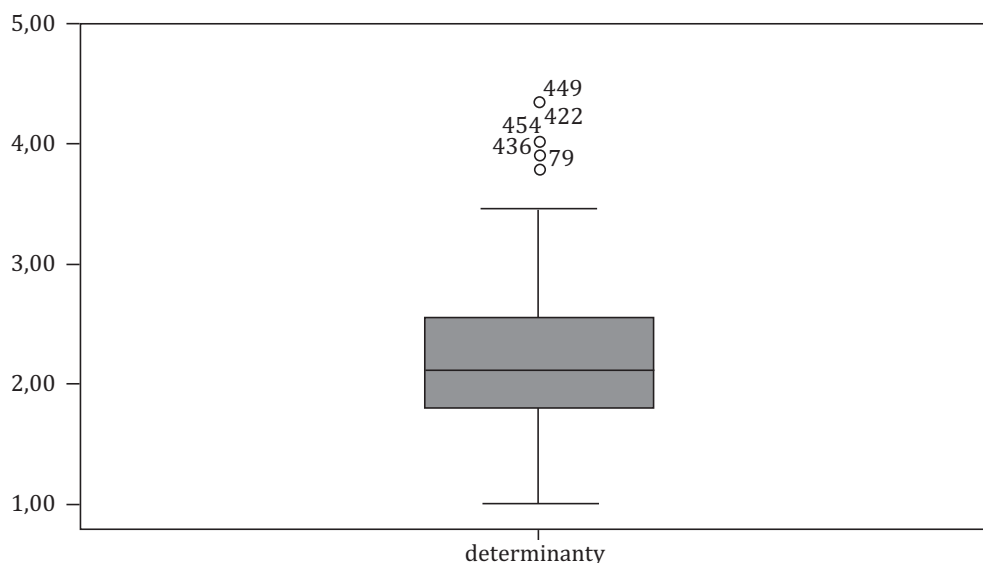
Mediana całości Skali 1. Determinanty zewnętrzne wynosi 2,11 (tabela 55). Patrząc na miary dyspersji dla tej Skali, rozproszenie wokół wyników średniej (wariancja) wynosi 0,311, odchylenie standardowe, czyli przeciętna odległość od wyników od średniej, to 0,55743, natomiast rozstęp 3,33.

**Tabela 55. Statystyki dla Skali 1. Determinanty efektywności**

Determinanty zewnętrzne		Statystyka	Błąd standardowy
Średnia		2,1612	0,02613
95% przedział ufności dla średniej	Dolna granica	2,1098	
	Górna granica	2,2125	
5% średnia obciążenia		2,1518	
Mediana		2,1111	
Wariancja		0,311	
Odchylenie standardowe		0,55743	
Minimum		1	
Maksimum		4,33	
Rozstęp		3,33	
Rozstęp ćwiartkowy		0,78	
Skośność		0,354	0,114
Kurtoza		0,619	0,228

Źródło: opracowanie własne.

Kurtoza rozkładu jest większa od zera i wynosi 0,619, co świadczy o leptykurtycznym rozkładzie zmiennych. Błąd standardowy kurtozy wynosi 0,228. Analizując skośność badanej Skali 1. Determinanty efektywności, stwierdzono, że rozkład jest dodatnio skośny. Oznacza to, że podczas badania uzyskano zbyt wiele odpowiedzi o wartościach niskich, równych 1 lub 2 (rysunek 13).



**Rysunek 13.** Wykres skrzynkowy skośności i zakłóceń dla Skali 1. Determinanty efektywności.

Źródło: opracowanie własne

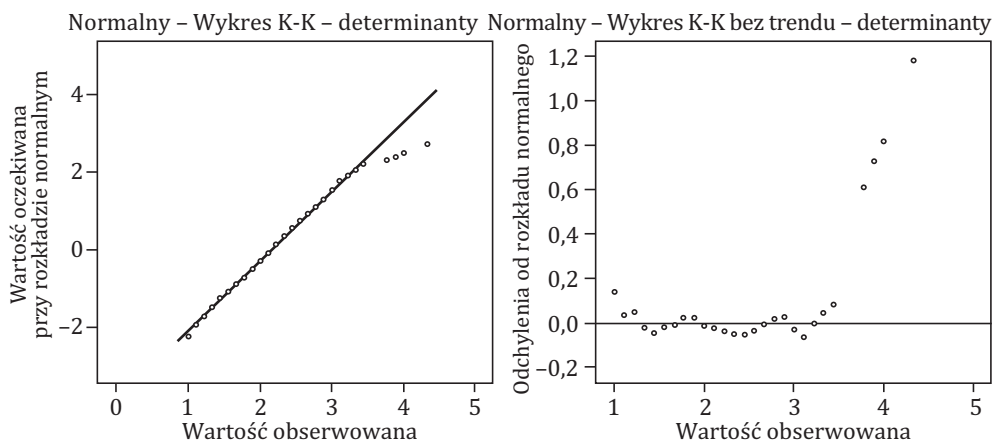
Analiza danych świadczy o tym, iż rozkład Skali 1 nie jest rozkładem normalnym, co potwierdza oba testy normalności (tabela 56).

**Tabela 56.** Testy normalności rozkładu dla Skali 1. Determinanty efektywności

Testy normalności rozkładu						
Determinanty zewnętrzne	Kołmogorow-Smirnow [z poprawką istotności Lillieforsa]			Shapiro-Wilk		
	Statystyka	<i>df</i>	Istotność	Statystyka	<i>df</i>	Istotność
	0,06	455	0	0,983	455	0

Źródło: opracowanie własne.

Wykres kwantylowy potwierdza wcześniejsze obliczenia, wyniki odbiegają od rozkładu normalnego (rysunek 14).



Rysunek 14. Wykres Kwantyl-Kwantyl dla Skali 1. Determinanty efektywności.

Źródło: opracowanie własne

### 3.3.2.2. Opis statystyczny. Skala 2. Ekonomiczność

Dla szczegółowych składowych, patrząc na poziom dominanty, Skali 2 respondenci najczęściej udzielali odpowiedzi oceniającej poszczególne elementy ekonomiczności wagą 5 – jako mające znaczny wpływ na efektywność. Analizując dalej modalną, stwierdzono, że posiadanie kapitału gwarantującego niezależność decyzyjną w prowadzeniu działalności, wykorzystanie na potrzeby własnej działalności dostępnych programów (unijnych, rządowych, lokalnych) były oceniane przez właścicieli przedsiębiorstw z wagą 4 – mające pozytywny wpływ.

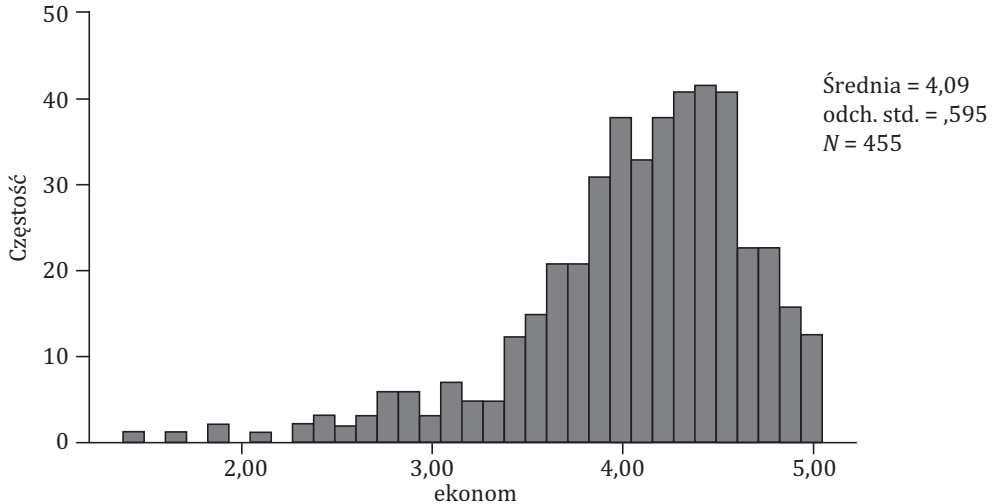
Tabela 57. Szczegółowe statystyki dla Skali 2. Ekonomiczność

		Posiadanie kapitału gwarantującego niezależność decyzyjną w prowadzeniu działalności	Dbłość o wysoki poziom przychodów ze sprzedaży	Wykorzystanie na potrzeby własnej działalności dostępnych programów (unijnych, rządowych, lokalnych)	Bieżąca kontrola płynności finansowej	Budowanie zdolności kredytowej	Dbłość o niski poziom kosztów	Terminowe regulowanie zobowiązań wobec US i ZUS	Sprawne zarządzanie zapasami	Zarządzanie ryzykiem bieżącej działalności
N	Ważne	455	455	455	455	455	455	455	455	455
	Brak danych	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Średnia		4,2	4,42	3,07	4,24	4,02	4,15	4,47	4,08	4,21
Mediana		4	5	3	4	4	4	5	5	4
Dominanta		4	5	4	5	4	5	5	5	5

Źródło: opracowanie własne.



Na histogramie (rysunek 15) są wartości zmiennej Ekonomiczność, jako ogółu odpowiedzi na pytanie 2. Centrum rozkładu Skali 2 znajduje się w okolicy 4,5. Średnia tego rozkładu wynosi 4,09, natomiast odchylenie standardowe 0,595.



**Rysunek 15. Histogram dla zmiennej Skali 2. Ekonomiczność.**

Źródło: opracowanie własne

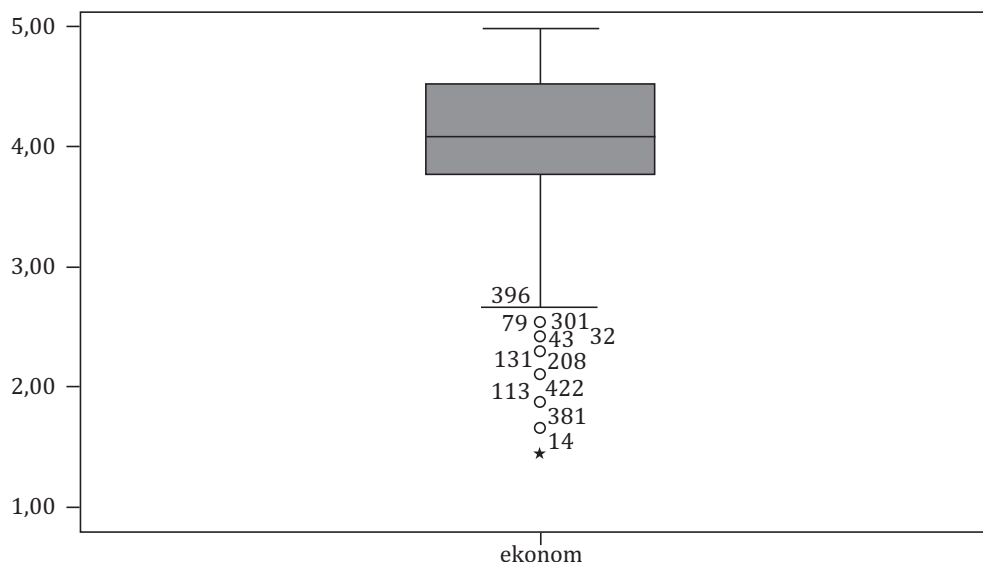
Mediana całości Skali 2. Ekonomiczność wynosi 4,2222 (tabela 58). Patrząc na miary dyspersji dla tej Skali, rozproszenie wokół wyników średniej (wariancja) wynosi 0,354, odchylenie standardowe, czyli przeciętna odległość od wyników od średniej, to 0,59527, natomiast rozstęp 3,56.

**Tabela 58. Statystyki dla Skali 2. Ekonomiczność**

Ekonomiczność		Statystyka	Błąd standardowy
Średnia		4,0943	0,02791
95% przedział ufności dla średniej	Dolna granica	4,0394	
	Górna granica	4,1491	
5% średnia obciąża		4,1377	
Mediana		4,2222	
Wariancja		0,354	
Odchylenie standardowe		0,59527	
Minimum		1,44	
Maksimum		5	
Rozstęp		3,56	
Rozstęp ćwiartkowy		0,78	
Skośność		-1,209	0,114
Kurtoza		2,094	0,228

Źródło: opracowanie własne.

Kurtoza rozkładu jest większa od zera i wynosi 2,094, co świadczy o leptokurtycznym rozkładzie zmiennych, błąd standardowy kurtozy wynosi 0,228. Analizując skośność badanej Skali 2. Ekonomiczność rozkład jest ujemnie skośny. Oznacza to, że podczas badania uzyskano zbyt wiele odpowiedzi o wartościach wysokich, a za mało tych, które są niskie (rysunek 16).



**Rysunek 16.** Wykres skrzynkowy skośności i zakłóceń dla Skali 2. Ekonomiczność.

Źródło: opracowanie własne

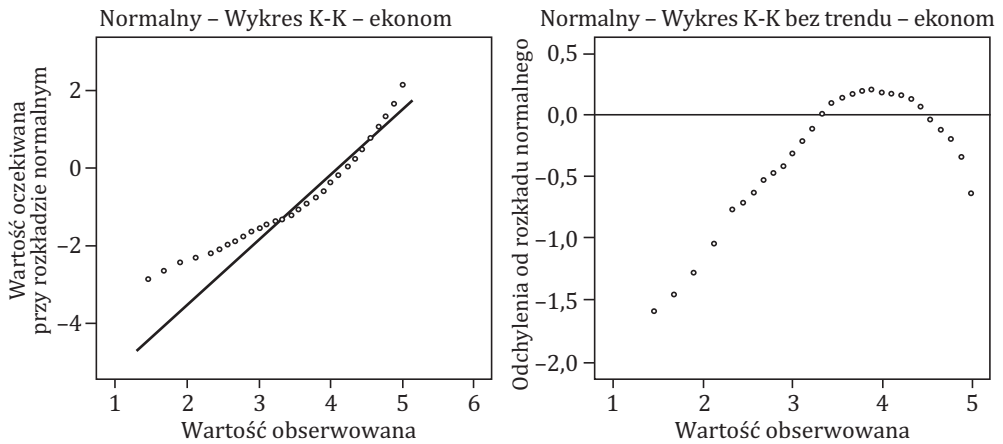
Analiza danych świadczy o tym, iż rozkład Skali 2 nie jest rozkładem normalnym, co potwierdzają oba testy normalności (tabela 59).

**Tabela 59.** Testy normalności rozkładu dla Skali 2. Ekonomiczność

Testy normalności rozkładu						
Ekonomiczność	Kołmogorow-Smirnow [z poprawką istotności Lillieforsa]			Shapiro-Wilk		
	Statystyka	df	Istotność	Statystyka	df	Istotność
	0,114	455	0	0,921	455	0

Źródło: opracowanie własne.

Wykres kwantowy potwierdza, iż wyniki odbiegają od rozkładu normalnego (rysunek 17).



Rysunek 17. Wykres K-K dla Skali 2. Ekonomiczność.

Źródło: opracowanie własne

### 3.3.2.3. Opis statystyczny. Skala 3. Sprawność

Dla szczegółowych składowych, patrząc na poziom dominanty, Skali 3 najczęściej respondenci udzielali odpowiedzi oceniającej poszczególne elementy sprawności wagą 5 – jako mające znaczny wpływ na efektywność. Analizując dalej modalną: zatrudnienie pracowników na „umowy śmieciowe”, świadome nierealizowanie zobowiązań, celowe przedłużanie terminów płatności były oceniane przez właścicieli przedsiębiorstw z wagą 1 – znaczny negatywny wpływ na poziom efektywności (tabela 60).

Tabela 60. Szczegółowe statystyki dla Skali 3. Sprawność

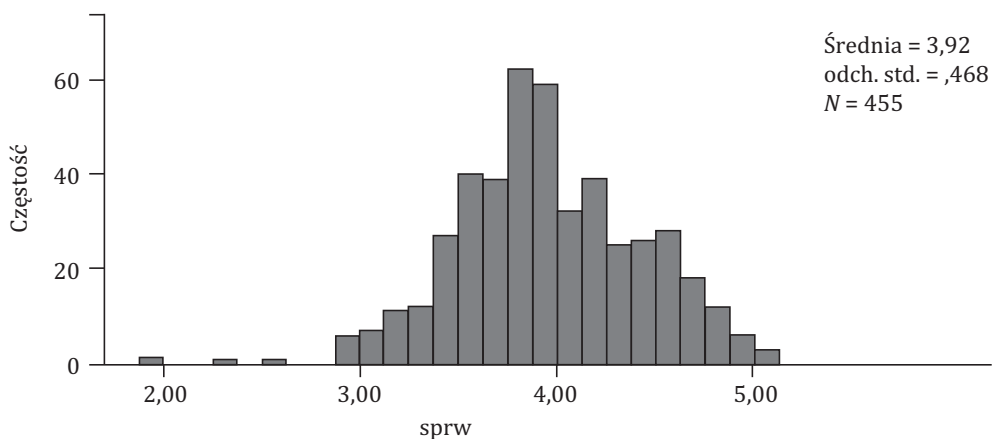
		Znajomości	Marketing szeptany	Działania promocyjne mające na celu zwiększenie konkurencyjności	Budowa więzi z nowymi klientami	Przywiązanie i pozytywne doświadczenia w relacji z byłymi lub stałymi klientami	Reputacja firmy	Uczciwość w prowadzeniu biznesu	Jakość oferowanych produktów i świadczonych usług	Wachlarz oferowanych produktów i usług	Wzrost zaangażowania i zadowolenia pracowników	Innowacyjność	Sieć własnej dystrybucji	Zastosowanie informatycznych narzędzi i systemów	Zatrudnienie pracowników na „umowy śmieciowe”	Świadome nierealizowanie zobowiązań	Celowe przedłużanie terminów płatności
N	Ważne	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455
	Brak danych	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### 3. Badania efektywności mikro i małych przedsiębiorstw

Średnia	3,8	4,61	3,9	4,35	4,31	4,58	4,48	4,55	4,32	4,28	3,92	3,78	3,62	2,47	2,76	2,97
Mediana	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	2	3	3
Dominanta	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1

Źródło: opracowanie własne.

Na histogramie (rysunek 18) są wartości zmiennej Sprawność, jako ogółu odpowiedzi na pytanie 3. Centrum rozkładu Skali 3, znajduje się w okolicy 4. Średnia tego rozkładu wynosi 3,92, natomiast odchylenie standardowe to 0,468.



**Rysunek 18. Histogram dla Skali 3. Sprawność.**

Źródło: opracowanie własne

Mediana całości Skali 3. Sprawność wynosi 3,8750 (tabela 61). Patrząc na miary dyspersji dla tej skali, rozproszenie wokół wyników średniej (wariancja) wynosi 0,219, odchylenie standardowe, czyli przeciętna odległość od wyników od średniej, to 0,46787, natomiast rozstęp 3,06.

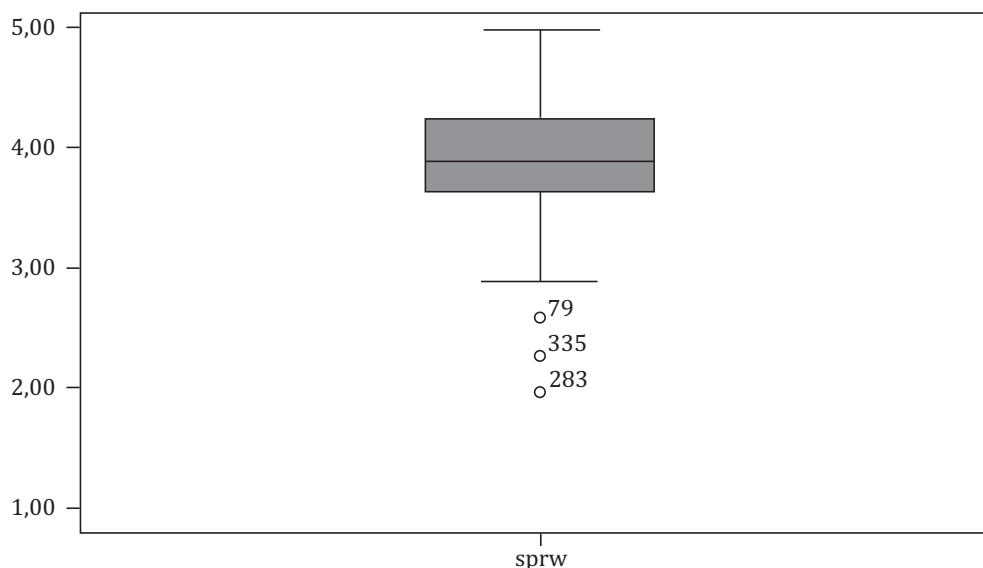
**Tabela 61. Statystyki dla Skali 3. Sprawność**

Sprawność		Statystyka	Błąd standardowy
Średnia		3,9213	0,02193
95% przedział ufności dla średniej	Dolna granica	3,8782	
	Górna granica	3,9644	
5% średnia obcięta		3,9265	
Mediana		3,875	
Wariancja		0,219	
Odchylenie standardowe		0,46787	
Minimum		1,94	
Maksimum		5	

Rozstęp	3,06	
Rozstęp ćwiartkowy	0,63	
Skośność	-0,149	0,114
Kurtoza	0,428	0,228

Źródło: opracowanie własne.

Kurtoza rozkładu jest większa od zera i wynosi 0,428, co świadczy o leptykurtycznym rozkładzie zmiennych, błąd standardowy kurtozy wynosi 0,228. Analizując skośność badanej Skali 3. Sprawność, rozkład jest ujemnie skośny, oznacza to, że uzyskano podczas badania zbyt wiele odpowiedzi o wartościach wysokich, a za mało tych, które są niskie (rysunek 19).



**Rysunek 19. Wykres skrzynkowy skośności i zakłóceń dla Skali 3. Sprawność.**

Źródło: opracowanie własne

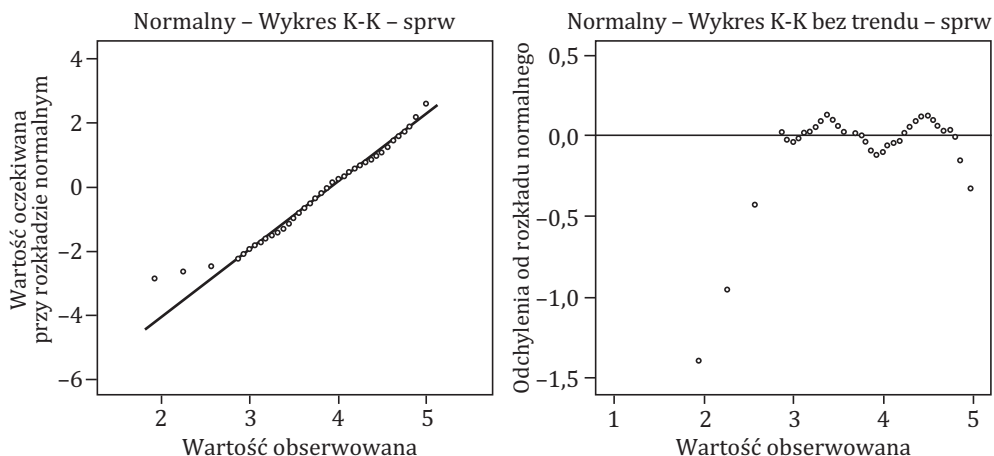
Analiza danych świadczy o tym, iż rozkład Skali 3 nie jest rozkładem normalnym, co potwierdzają testy normalności (tabela 62 i rysunek 19).

**Tabela 62. Testy normalności rozkładu dla Skali 3. Sprawność**

Testy normalności rozkładu						
Sprawność	Kolmogorow-Smirnow [z poprawką istotności Lillieforsa]			Shapiro-Wilk		
	Statystyka	df	Istotność	Statystyka	df	Istotność
	0,071	455	0	0,986	455	0

Źródło: opracowanie własne.

Wykres kwantowy potwierdza, iż wyniki odbiegają od rozkładu normalnego (rysunek 20).



**Rysunek 20. Wykres K-K dla Skali 3. Sprawność.**

Źródło: opracowanie własne

### 3.3.2.4. Opis statystyczny. Skala 4. Skuteczność

Dla szczegółowych składowych, patrząc na poziom dominanty, Skali 4 respondenci najczęściej udzielali odpowiedzi oceniającej poszczególne elementy skuteczności wagą 5 – jako mające znaczny wpływ na efektywność. Analizując dalej modalną: wykorzystanie stron internetowych, które udostępniają multimedia, np. YouTube, Flickr, Picasa, SlideShare, napływ taniej siły roboczej z państw bloku wschodniego były oceniane przez właścicieli przedsiębiorstw wagą 1 – znaczny negatywny wpływ (tabela 63).

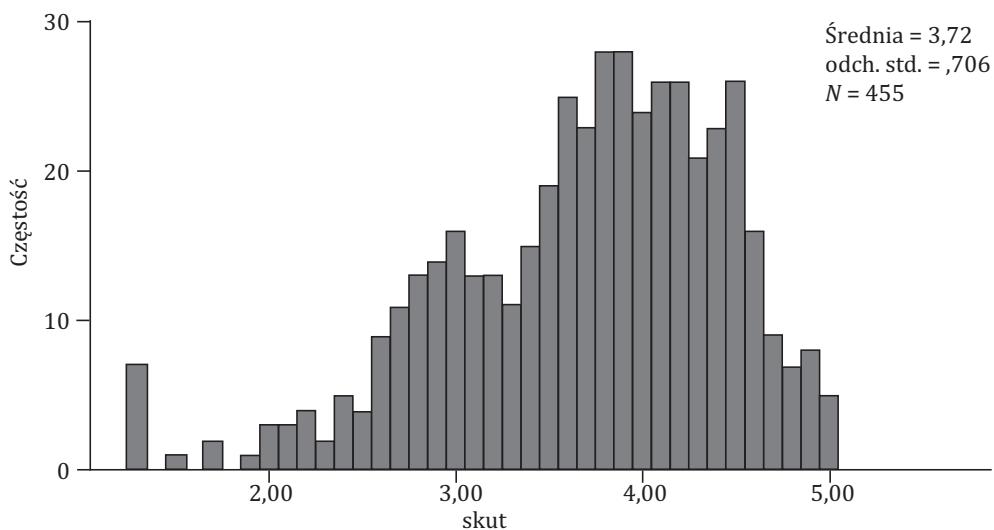
**Tabela 63. Szczegółowe statystyki dla Skali 4. Skuteczność**

		Dbałość pracowników o zadowolenie klientów	Rozpoznawalność nazwy/logo	Posiadanie własnej strony internetowej	Jakość obsługi posprzedażowej, tj. gwarancyjnej i pogwarancyjnej	Czas realizacji usług lub dostarczenia zamówionych produktów	Wykorzystywanie serwisów społecznościowych, np. Facebook, Twitter, Instagram	Wykorzystanie stron internetowych, które udostępniają multimedia, np. YouTube, Flickr, Picasa, SlideShare	Własna analiza rynku i dostosowanie swoich strategii cenowych do konkurencji	Napływ taniej siły roboczej z państw bloku wschodniego	Dobre relacje i przychylność społeczności lokalnej
N	Ważne	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455
	Brak danych	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Średnia	4,41	4,15	4	3,36	4,17	3,40	2,94	3,83	3,10	3,88
Mediana	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4
Dominanta	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5

Źródło: opracowanie własne.

Na histogramie (rysunek 21) są wartości zmiennej Skuteczność jako ogółu odpowiedzi na pytanie 4. Centrum rozkładu Skali 4 znajduje się w okolicy 4, średnia tego rozkładu wynosi 3,72, natomiast odchylenie standardowe 0,706.



**Rysunek 21. Histogram dla Skali 4. Skuteczność.**

Źródło: opracowanie własne

Mediana całości Skali 4. Skuteczność wynosi 3,8. Patrząc na miary dyspersji dla tej skali, rozproszenie wokół wyników średniej (wariancja) wynosi 0,499, odchylenie standardowe, czyli przeciętna odległość od wyników od średniej, to 0,70621, natomiast rozstęp 3,70.

**Tabela 64. Statystyki dla Skali 4. Skuteczność**

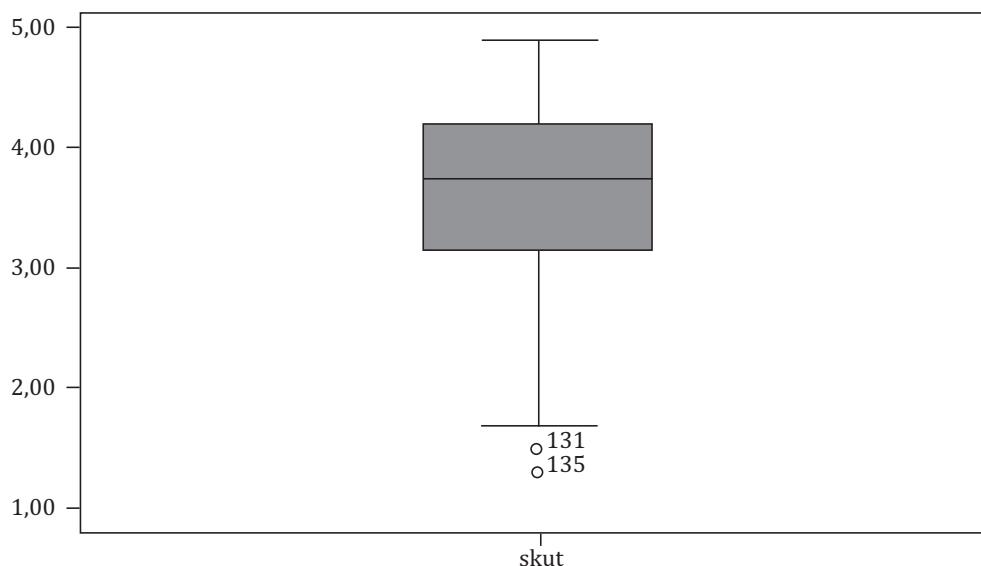
Skuteczność		Statystyka	Błąd standardowy
Średnia		3,7237	0,03311
95% przedział ufności dla średniej	Dolna granica	3,6587	
	Górna granica	3,7888	
5% średnia obciążenia		3,7507	
Mediana		3,8	
Wariancja		0,499	

### 3. Badania efektywności mikro i małych przedsiębiorstw

Odchylenie standardowe	0,70621	
Minimum	1,3	
Maksimum	5	
Rozstęp	3,7	
Rozstęp ćwiartkowy	1,1	
Skośność	-0,571	0,114
Kurtoza	-0,064	0,228

Źródło: opracowanie własne.

Kurtoza rozkładu jest mniejsza od zera i wynosi  $-0,064$ , co świadczy o platykurtycznym spłaszczonym rozkładzie zmiennych. Błąd standardowy kurtozy wynosi  $0,228$ . Analizując skośność badanej Skali 4. Skuteczność, rozkład jest ujemnie skośny (lewoskośny), co oznacza, że uzyskano podczas badania zbyt wiele odpowiedzi o wartościach wysokich, a za mało tych, które są niskie (rysunek 22).



**Rysunek 22. Wykres skrzynkowy skośności i zakłóceń dla Skali 4. Skuteczność.**

Źródło: opracowanie własne

Analiza danych świadczy o tym, iż rozkład Skali 4 nie jest rozkładem normalnym, co potwierdzają testy normalności (tabela 65).

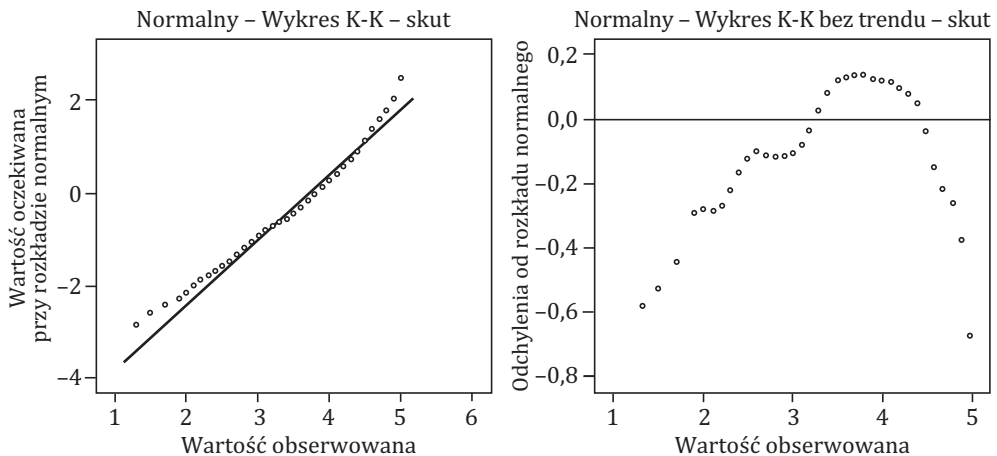


**Tabela 65. Testy normalności rozkładu dla Skali 4. Skuteczność**

Testy normalności rozkładu						
Skuteczność	Kolmogorow-Smirnow [z poprawką istotności Lillieforsa]			Shapiro-Wilk		
	Statystyka	df	Istotność	Statystyka	df	Istotność
		0,086	455	0	0,971	455

Źródło: opracowanie własne.

Wykres kwantowy potwierdza, iż wyniki odbiegają od rozkładu normalnego (rysunek 23).

**Rysunek 23. Wykres K-K dla Skali 4. Skuteczność.**

Źródło: opracowanie własne

### 3.3.2.5. Opis statystyczny. Skala 5. Przeszłość

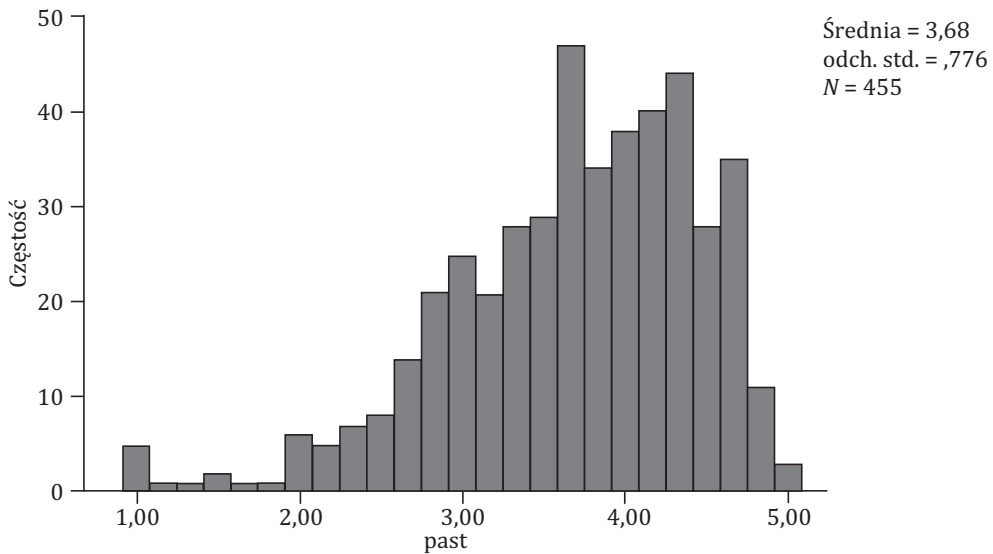
Dla szczegółowych składowych, patrząc na poziom dominanty, Skali 5 respondenci najczęściej udzielali odpowiedzi oceniającej poszczególne elementy skuteczności wagą 3 – ani tak, ani nie. Analizując dalej modalną: dochody były oceniane przez właścicieli przedsiębiorstw z oceną 5, jako element, który zdecydowanie wzrósł, wzrasta również liczba zleceń i płynność finansowa (tabela 66).

Tabela 66. Szczegółowe statystyki dla Skali 5. Przeszość

		Liczba pracowników	Liczba zleceń lub obsługiwanych klientów	Liczba dostawców	Płynność finansowa	Dochody	Wartość zainwestowanego kapitału w rozwój firmy
N	Ważne	455	455	455	455	455	455
	Brak danych	0	0	0	0	0	0
Średnia		3,15	3,89	3,55	3,8	3,92	3,79
Mediana		3	4	3	4	4	4
Dominanta		3	4	3	4	5	3

Źródło: opracowanie własne.

Na histogramie (rysunek 24) są wartości zmiennej Przeszość, jako ogółu odpowiedzi na pytanie 5. Centrum rozkładu Skali 5 znajduje się w okolicy 4. Średnia tego rozkładu wynosi 3,68, natomiast odchylenie standardowe 0,776.



Rysunek 24. Histogram Skali 5. Przeszość.

Źródło: opracowanie własne

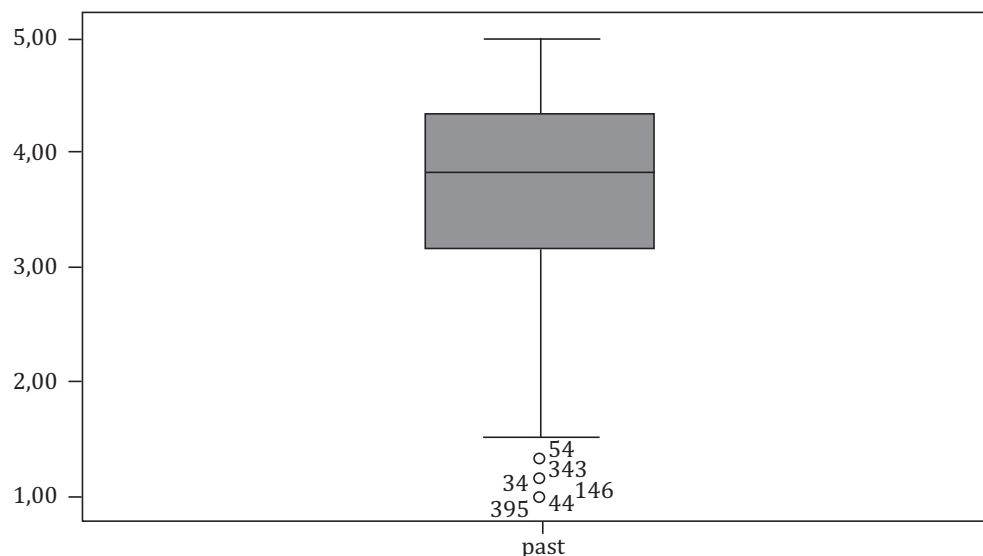
Mediana całości Skali 5. Przeszość wynosi 3,8333 (tabela 67). Patrząc na miary dyspersji dla tej skali, rozproszenie wokół wyników średniej (wariancja) wynosi 0,602, odchylenie standardowe, czyli przeciętna odległość od wyników od średniej, to 0,77610, natomiast rozstęp 4.

Tabela 67. Statystyki dla Skali 5. Przeszość

Przeszość		Statystyka	Błąd standardowy
Średnia		3,6832	0,03638
95% przedział ufności dla średniej	Dolna granica	3,6116	
	Górna granica	3,7547	
5% średnia obcięta		3,732	
Mediana		3,8333	
Wariancja		0,602	
Odchylenie standardowe		0,7761	
Minimum		1	
Maksimum		5	
Rozstęp		4	
Rozstęp ćwiartkowy		1,17	
Skośność		-0,885	0,114
Kurtoza		0,881	0,228

Źródło: opracowanie własne.

Kurtoza rozkładu jest większa od zera i wynosi 0,881, co świadczy o leptokurtycznym wysmukłym rozkładzie zmiennych, błąd standardowy kurtozy wynosi 0,228. Analizując skośność badanej Skali 5. Przeszość rozkład jest ujemnie skośny (lewoskośny), co oznacza, że uzyskano podczas badania zbyt wiele odpowiedzi o wartościach wysokich, a za mało tych, które są niskie (rysunek 25).



Rysunek 25. Wykres skrzynkowy skośności i zakłóceń dla Skali 5. Przeszość.

Źródło: opracowanie własne

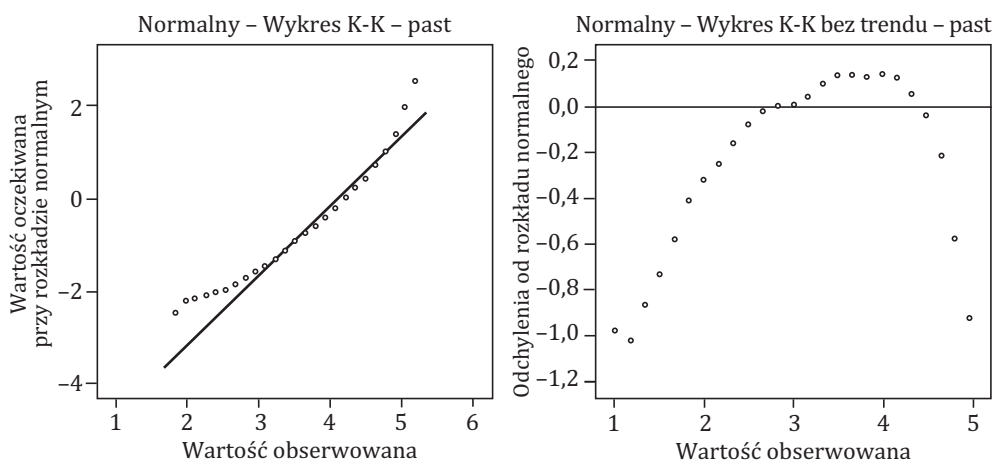
Analiza danych świadczy o tym, iż rozkład Skali 5 nie jest rozkładem normalnym, co potwierdzają testy normalności (tabela 68).

**Tabela 68. Testy normalności rozkładu dla Skali 5. Przeszłość**

Testy normalności rozkładu						
Sprawność	Kolmogorow–Smirnow [z poprawką istotności Lillieforsa]			Shapiro–Wilk		
	Statystyka	df	Istotność	Statystyka	df	Istotność
		0,107	455	0	0,945	455

Źródło: opracowanie własne.

Wykres kwantowy potwierdza, iż wyniki odbiegają od rozkładu normalnego (rysunek 26).



**Rysunek 26. Wykres K-K dla Skali 5. Przeszłość.**

Źródło: opracowanie własne

### 3.3.2.6. Opis statystyczny. Skala 6. Terazniejszość

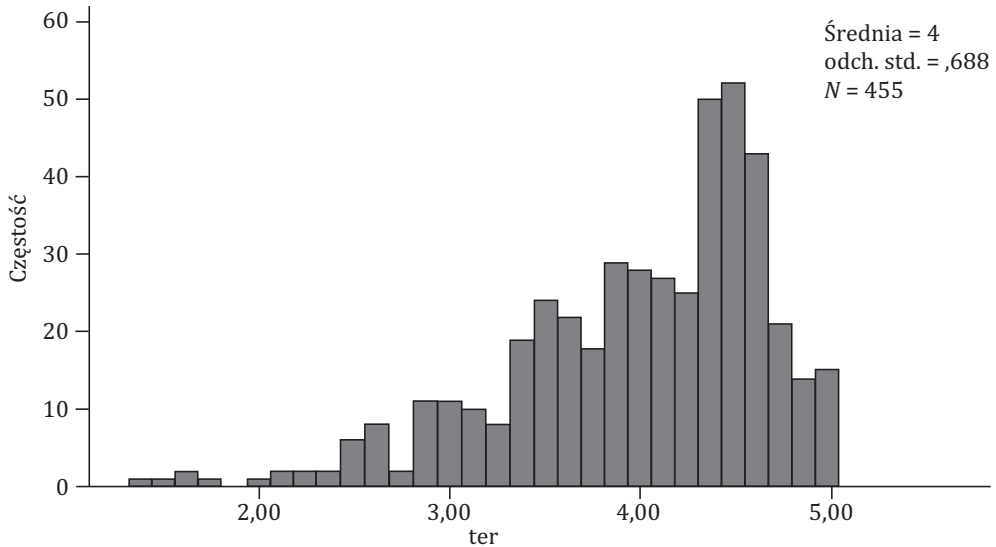
Dla szczegółowych składowych, patrząc na poziom dominanty, Skali 6 respondenci najczęściej udzielali odpowiedzi oceniającej poszczególne elementy sprawności w czasie  $t$  wagą 5 – zdecydowanie tak (tabela 69).

Na histogramie (rysunek 27) są wartości Skali 6. Terazniejszość, jako ogółu odpowiedzi na pytanie 6. Centrum rozkładu Skali 6 znajduje się w okolicy 4. Średnia tego rozkładu wynosi 4,0, natomiast odchylenie standardowe 0,688.

Tabela 69. Szczegółowe statystyki dla Skali 6. Teraźniejszość

		Posiadało wystarczające zasoby finansowe	Spełniało oczekiwania jakościowe klientów	Posiadało doświadczenie, które pozwoliło na zaspokojenie potrzeb rynku	Posiadało wyposażenie i oprzyrządowanie, które zaspokajało potrzeby przedsiębiorstwa	Posiadało pracowników o odpowiednich kwalifikacjach	Wdrażało nowatorskie rozwiązania (np. w zakresie produktu, kampanii reklamowej)	Dbalo o poprawę jakości pracy i zadowolenie pracowników	Rozwijało partnerską współpracę z innymi przedsiębiorstwami
N	Ważne	455	455	455	455	455	455	455	455
	Brak danych	0	0	0	0	0	0	0	0
Średnia		3,71	4,35	4,45	4,32	4,14	3,32	3,99	3,71
Mediana		4	5	5	5	4	4	4	4
Dominanta		4	5	5	5	5	5	5	5

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 27. Histogram dla Skali 6. Teraźniejszość.

Źródło: opracowanie własne

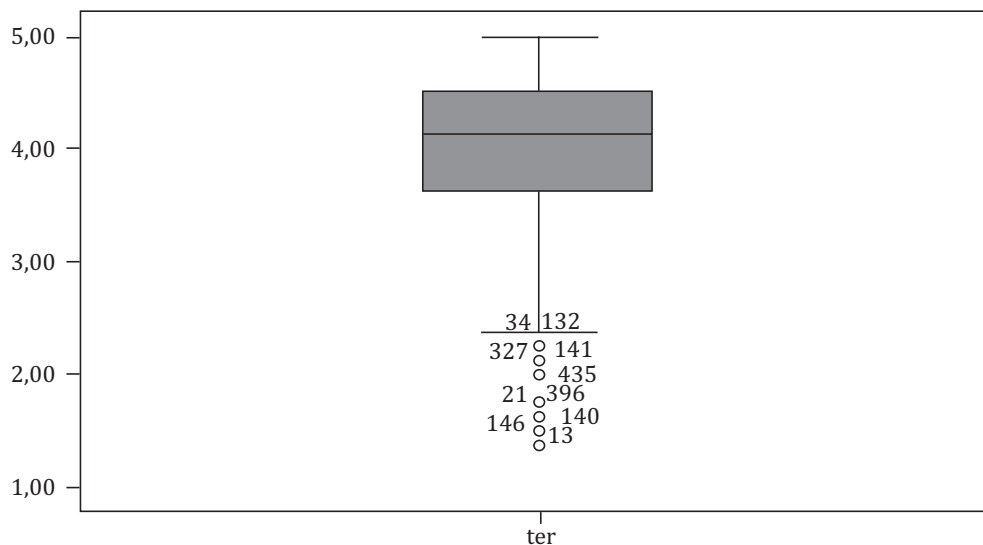
Mediana całości Skali 6. Teraźniejszość wynosi 4,1250 (tabela 70). Patrząc na miary dyspersji dla tej skali, rozproszenie wokół wyników średniej (wariancja) wynosi 0,474, odchylenie standardowe, czyli przeciętna odległość od wyników od średniej, to 0,68846, natomiast rozstęp 3,63.

**Tabela 70. Statystyki dla Skali 6. Teraźniejszość**

Teraźniejszość		Statystyka	Błąd standardowy
Średnia		3,9973	0,03228
95% przedział ufności dla średniej	Dolna granica	3,9338	
	Górna granica	4,0607	
5% średnia obciążona		4,0418	
Mediana		4,125	
Wariancja		0,474	
Odchylenie standardowe		0,68846	
Minimum		1,38	
Maksimum		5	
Rozstęp		3,63	
Rozstęp ćwiartkowy		0,88	
Skośność		-1,004	0,114
Kurtoza		0,896	0,228

Źródło: opracowanie własne.

Kurtoza rozkładu jest większa od zera i wynosi 0,896, co świadczy o leptokurtycznym wysmukłym rozkładzie zmiennych, błąd standardowy kurtozy wynosi 0,228. Analizując skośność badanej Skali 6. Teraźniejszość, rozkład jest ujemnie skośny (lewoskośny), co oznacza, że uzyskano podczas badania zbyt wiele odpowiedzi o wartościach wysokich, a za mało tych, które są niskie (rysunek 28).

**Rysunek 28. Wykres skrzynkowy skośności i zakłóceń dla Skali 6. Teraźniejszość.**

Źródło: opracowanie własne

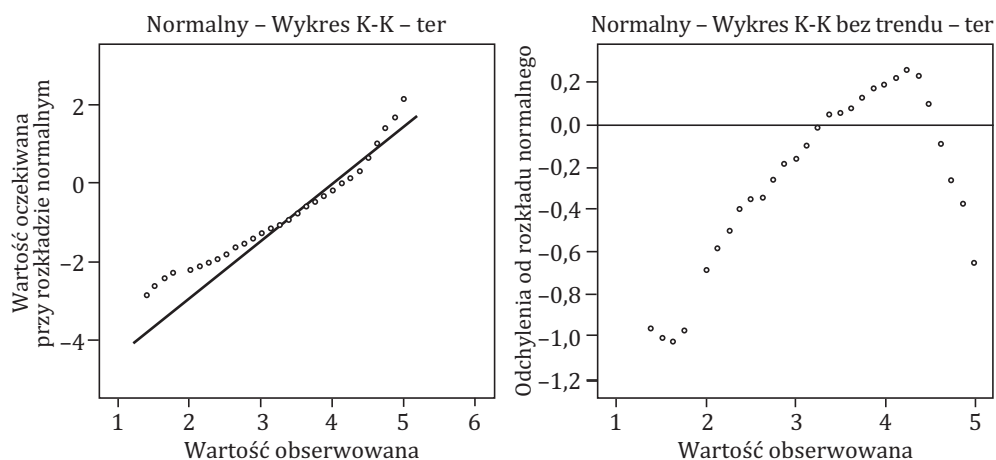
Analiza danych świadczy o tym, iż rozkład Skali 6 nie jest rozkładem normalnym, co potwierdzają oba testy normalności (tabela 71 i 68).

**Tabela 71. Testy normalności rozkładu dla Skali 6. Teraźniejszość**

Testy normalności rozkładu						
Teraźniejszość	Kolmogorow-Smirnow [z poprawką istotności Lillieforsa]			Shapiro-Wilk		
	Statystyka	df	Istotność	Statystyka	df	Istotność
		0,137	455	0	0,927	455

Źródło: opracowanie własne.

Wykres kwantowy potwierdza, iż wyniki odbiegają od rozkładu normalnego (rysunek 29).



**Rysunek 29. Wykres K-K dla Skali 6. Teraźniejszość.**

Źródło: opracowanie własne

### 3.3.2.7. Opis statystyczny. Skala 7. Przyszłość

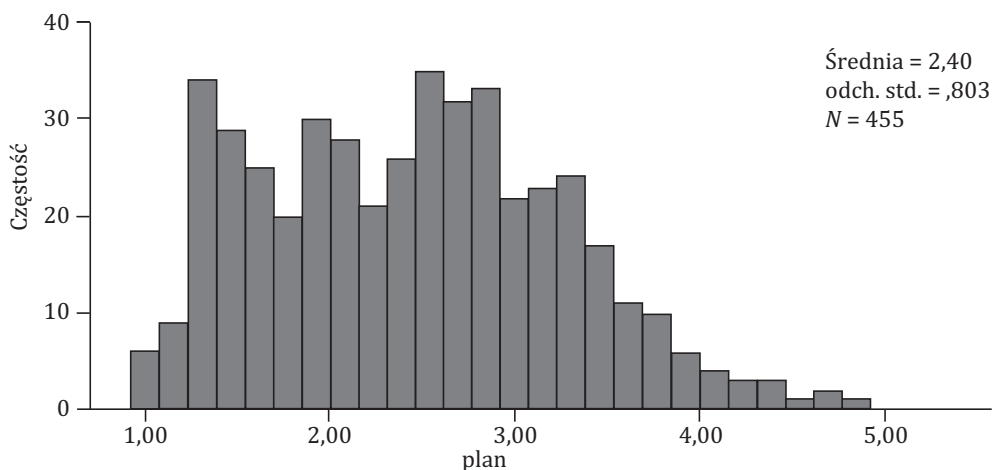
Dla szczegółowych składowych, patrząc na poziom dominanty, Skali 7 respondenci najczęściej udzielali odpowiedzi oceniającej poszczególne elementy planu wagą 1 – zdecydowanie nie. Analizując dalej modalną: rozszerzenie palety produktów lub usług, nowych inwestycji w wyposażenie i środki trwałe, podwyższenie płac, uzyskały ocenę 4 –raczej tak (tabela 72).

Tabela 72. Szczegółowe statystyki dla Skali 7. Przyszłość

		Przekazanie firmy członkom rodziny	Outsourcing (podzlecenie na zewnątrz) pewnych zadań lub funkcji przedsiębiorstwa	Przebranie i prowadzenie do całkowitej zmiany profilu działalności	Rozszerzenie prowadzonej działalności na nowe rynki, przy zachowaniu dotychczasowego profilu	Rozszerzenie palety produktów lub usług	Nowe inwestycje w wyposażenie i środki trwałe	Likwidacja lub zawieszenie działalności	Podwyższenie płac	Wyплаты premii	Organizacja spotkań integracyjnych	Organizacja szkoleń pracowników	Zawarcie umów konsorcjum	Korzystanie ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu, np. centrum innowacyjności i transferu technologii, inkubatora przedsiębiorczości
N	Ważne	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455
	Brak danych	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Średnia		1,65	1,95	1,50	2,57	3,23	3,26	1,62	3,06	2,63	2,52	3,09	2,24	1,94
Mediana		1	1	1	2	4	4	1	3	3	3	3	1	1
Dominanta		1	1	1	1	4	4	1	4	1	1	4	1	1

Źródło: opracowanie własne.

Na histogramie (rysunek 30) są wartości zmiennej Przyszłość jako ogółu odpowiedzi na pytanie 7. Centrum rozkładu Skali 7 znajduje się w okolicy 2. Średnia tego rozkładu wynosi 2,40, natomiast odchylenie standardowe to 0,803.



Rysunek 30. Histogram dla Skali 7. Przyszłość.

Źródło: opracowanie własne



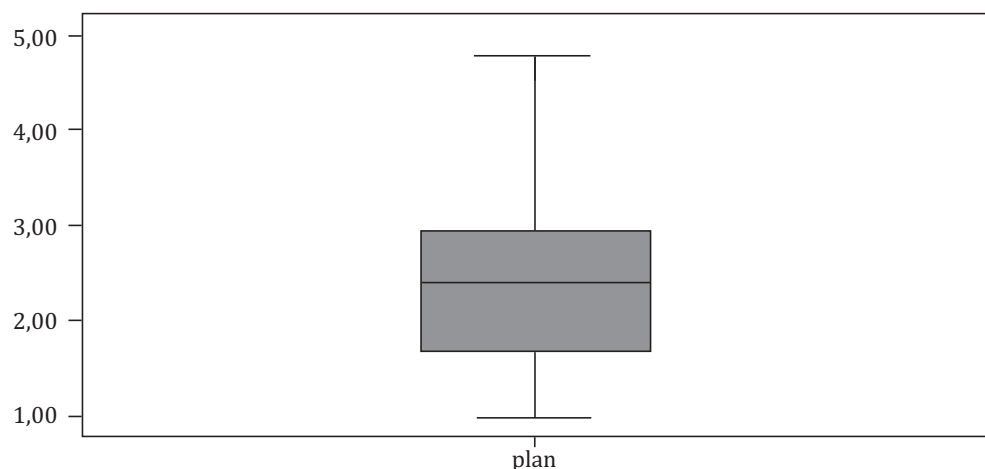
Mediana całości Skali 7. Przyszłość wynosi 2,3846 (tabela 73). Patrząc na miary dyspersji dla tej skali, rozproszenie wokół wyników średniej (wariancja) wynosi 0,644, odchylenie standardowe, czyli przeciętna odległość od wyników od średniej, to 0,80256, natomiast rozstęp 3,77.

**Tabela 73. Statystyki dla Skali 7. Przyszłość**

Przyszłość		Statystyka	Błąd standardowy
Średnia		2,4047	0,03762
95% przedział ufności dla średniej	Dolna granica	2,3308	
	Górna granica	2,4787	
5% średnia obciążona		2,3798	
Mediana		2,3846	
Wariancja		0,644	
Odchylenie standardowe		0,80256	
Minimum		1	
Maksimum		4,77	
Rozstęp		3,77	
Rozstęp ćwiartkowy		1,31	
Skośność		0,31	0,114
Kurtoza		-0,51	0,228

Źródło: opracowanie własne.

Kurtoza rozkładu jest mniejsza od zera i wynosi  $-0,510$ . Analizując skośność badanej Skali 7. Przyszłość, rozkład jest dodatnio skośny, oznacza to, że prawe ramię rozkładu jest zdecydowanie dłuższe od lewego (rysunek 31).



**Rysunek 31. Wykres skrzynkowy skośności i zakłóceń dla Skali 7. Przyszłość.**

Źródło: opracowanie własne

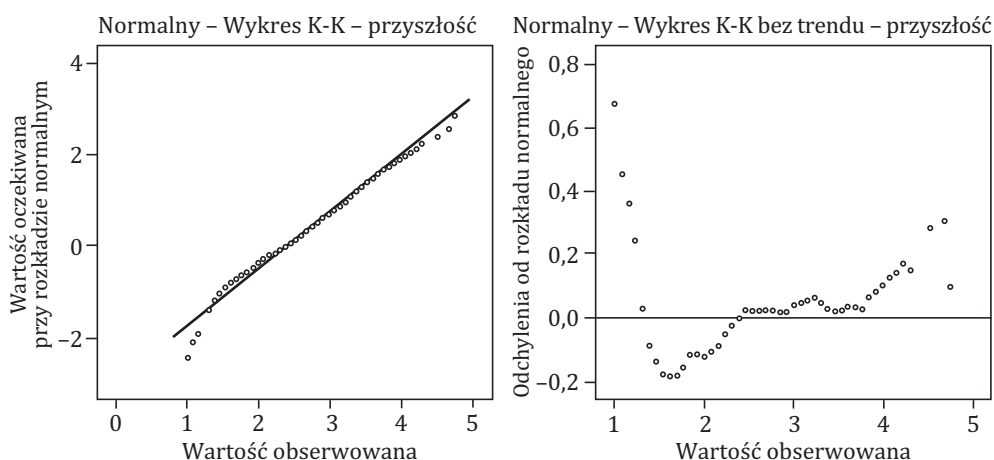
Analiza danych świadczy o tym, iż rozkład Skali 7 nie jest rozkładem normalnym, co potwierdzają testy normalności (tabela 74).

**Tabela 74. Testy normalności rozkładu dla Skali 7. Przyszłość**

Testy normalności rozkładu						
Przyszłość	Kolmogorow-Smirnow [z poprawką istotności Lillieforsa]			Shapiro-Wilk		
	Statystyka	df	Istotność	Statystyka	df	Istotność
	0,065	455	0	0,976	455	0

Źródło: opracowanie własne.

Wykres kwantowy potwierdza, iż wyniki odbiegają od rozkładu normalnego (rysunek 32).



**Rysunek 32. Wykres K-K dla Skali 7. Przyszłość.**

Źródło: opracowanie własne

### 3.4. Etap 4. Weryfikacja hipotez badania efektywności

Na etapie operacjonalizacji modelu badawczego sformułowano 5 hipotez głównych. Należy podkreślić, że *weryfikację hipotez badawczych przeprowadza się poprzez weryfikację hipotezy statystycznej* (Rószkiewicz, Perek-Białas, Węziak-Białowolska, i in., 2013). Dlatego przed przystąpieniem do weryfikacji, każdą z hipotez zapisano w postaci matematycznej.

### 3.4.1. Weryfikacja hipotez głównych

$$H_{P11}: \mu_{Ek} \Leftrightarrow \mu_{Sp} \Leftrightarrow \mu_{Sk} \Leftrightarrow \mu_{Ef}$$

$$H_{O_{P11}}: \mu_{Ek} \not\Leftrightarrow \mu_{Sp} \not\Leftrightarrow \mu_{Sk} \not\Leftrightarrow \mu_{Ef}$$

**$H_{P11}$ : Istnieje statystycznie istotny wzajemny związek między elementami modelu w trójce a efektywnością.**

**$H_{O_{P11}}$ : Nie istnieje statystycznie istotny wzajemny związek między elementami modelu w trójce a efektywnością.**

Zważywszy na fakt, iż zmienne nie mają rozkładu normalnego, w celu weryfikacji hipotez wykorzystano korelację rang Searmana, która jest jedną z nieparametrycznych miar monotonicznej zależności statystycznej między zmiennymi losowymi dla prób niezależnych (tabela 75). Korelacja ta umożliwia określenie zarówno kierunku, jak i siły zależności (Kendall, 1948).

**Tabela 75. Macierz korelacji dla trójki efektywności i determinant zewnętrznych**

Korelacje							
			Sprawność	Skuteczność	Ekonomiczność	Efektywność	Determinanty zewnętrzne
rho Spearmana	Sprawność	Współczynnik korelacji	1	0,441*	0,391*	0,712*	-0,08
		Istotność (dwustronna)	.	0	0	0	0,088
		N	455	455	455	455	455
	Skuteczność	Współczynnik korelacji	0,441*	1	0,467*	0,841*	0,244
		Istotność (dwustronna)	0	.	0	0	455
		N	455	455	455	455	0,016
	Ekonomiczność	Współczynnik korelacji	0,391*	0,467*	1,000	0,779*	0,016
		Istotność (dwustronna)	0	0	.	0	0,729
		N	455	455	455	455	455
	Efektywność	Współczynnik korelacji	0,712*	0,841*	0,779*	1	0,007
		Istotność (dwustronna)	0	0	0	.	0,875
		N	455	455	455	455	455
	Determinanty zewnętrzne	Współczynnik korelacji	-0,08	0,055	0,016	0,007	1
		Istotność (dwustronna)	0,088	0,244	0,729	0,875	.
		N	455	455	455	455	455

\* Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że współczynnik korelacji pomiędzy (tabela 75):

- ekonomicznością a sprawnością:  $R = 0,391, p = 0 < 0,01$ ,
- sprawnością a skutecznością:  $R = 0,441, p = 0 < 0,01$ ,
- skutecznością a ekonomicznością:  $R = 0,467, p = 0 < 0,01$ ,
- skutecznością a efektywnością:  $R = 0,841, p = 0 < 0,01$ ,
- sprawnością a efektywnością:  $R = 0,712, p = 0 < 0,01$ ,
- ekonomicznością a efektywnością:  $R = 0,779, p = 0 < 0,01$ ,

gdzie:

$R$  – współczynnik korelacji,

$p$  – istotność,

to należy odrzucić hipotezę  $H_{0P11}$  na rzecz  $H_{P11}$ . Należy zatem przyjąć, że **istnieje statystycznie istotny wzajemny związek między elementami modelu: ekonomicznością, sprawnością, skutecznością, w trójkącie a efektywnością.**

Analizę istotności współczynników korelacji należy uzupełnić o analizę kierunku i siły związku, gdyż interpretacja współczynników korelacji jest następująca: mogą one przyjmować wartości od  $-1$  do  $1$ ; kierunek mówi o uporządkowaniu wartości jednej zmiennej względem drugiej, a wielkość współczynnika informuje o sile związku (Krysicki, Bartos, Dyczka, i in., 2006). Siła korelacji dla  $R$ :

$R \in (0; 0,2)$  – brak związku,

$R \in (0,2; 0,4)$  – słaba zależność,

$R \in (0,4; 0,7)$  – umiarkowana zależność,

$R \in (0,7; 0,9)$  – dość silna zależność,

$R \in (0,9; 1)$  – bardzo silna zależność.

Wszystkie korelacje pomiędzy analizowanymi zmiennymi mają dodatni współczynnik, co oznacza, że wraz ze wzrostem jednej cechy następuje wzrost wartości drugiej. Słaba zależność występuje między składowymi elementami trójkąta: skutecznością a sprawnością, skutecznością a ekonomicznością, ekonomicznością a sprawnością. Dość silna zależność występuje między poszczególnymi składowymi a efektywnością.

$$H_{P12}: \mu_{det} \Leftrightarrow \mu_{Ef}$$

$$H_{0P12}: \mu_{det} \not\Leftrightarrow \mu_{Ef}$$

**$H_{P12}$ : Istnieje statystycznie istotny związek między efektywnością a czynnikami zewnętrznymi.**

**$H_{0P12}$ : Nie istnieje statystycznie istotny związek między efektywnością a czynnikami zewnętrznymi.**

Ponieważ:  $R = 0,007, p = 0,875 > 0,01$  (tabela 75), nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy  $H_{0P12}$ : **Nie istnieje statystycznie istotny związek między efektywnością a czynnikami zewnętrznymi.**

$$H_{P21}: \mu_{past} \Leftrightarrow \mu_{Ef}$$

$$H_{0P21}: \mu_{past} \not\Leftrightarrow \mu_{Ef}$$

**H<sub>P21</sub>: Decyzje przeszłe mają istotny wpływ na efektywność przedsiębiorstw.**

**H<sub>0P21</sub>: Decyzje przeszłe nie mają istotnego wpływu na efektywność przedsiębiorstw.**

Tabela 76. Macierz korelacji przeszłości i efektywności

Korelacje				
			Efektywność	Przeszłość
rho Spearmana	Efektywność	Współczynnik korelacji	1	0,297*
		Istotność (jednostronna)	.	0
		N	455	455
	Przeszłość	Współczynnik korelacji	0,297*	1
		Istotność (jednostronna)	0	.
		N	455	455

\* Korelacja istotna na poziomie 0,01 (jednostronnie).

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że współczynnik korelacji pomiędzy przeszłością a efektywnością (tabela 76)  $R = 0,297$ ,  $p = 0 < 0,01$ , to należy odrzucić hipotezę **H<sub>0P21</sub>** na rzecz **H<sub>P21</sub>**. Powinno się zatem przyjąć, że **istnieje statystycznie istotny wpływ między decyzjami zarządczymi z przeszłości a efektywnością przedsiębiorstw**. Poziom  $R$  dla tej pary zmiennych oznacza słabą korelację.

$$H_{P22}: \mu_{ter} \Leftrightarrow \mu_{Ef}$$

$$H_{0P22}: \mu_{ter} \not\Leftrightarrow \mu_{Ef}$$

**H<sub>P22</sub>: Decyzje terażniejsze odnoszące się do zasobów organizacji (zarządzanie operacyjne) mają istotny wpływ na efektywność.**

**H<sub>0P22</sub>: Decyzje terażniejsze odnoszące się do zasobów organizacji (zarządzanie operacyjne) nie mają istotnego wpływu na efektywność.**

Tabela 77. Macierz korelacji terażniejszości i efektywności

Korelacje				
			Efektywność	Terażniejszość
rho Spearmana	Efektywność	Współczynnik korelacji	1	0,415*
		Istotność (jednostronna)	.	0
		N	455	455
	Terażniejszość	Współczynnik korelacji	0,415*	1
		Istotność (jednostronna)	0	.
		N	455	455

\* Korelacja istotna na poziomie 0,01 (jednostronnie).

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że współczynnik korelacji pomiędzy terażniejszością a efektywnością (tabela 77)  $R = 0,415$ ,  $p = 0 < 0,01$ , to należy odrzucić hipotezę  $H_{P22}$  na rzecz  $H_{P22}$ . Należy zatem przyjąć, że **istnieje statystycznie istotny wpływ między zarządzaniem operacyjnym a efektywnością przedsiębiorstw**. Poziom  $R$  dla tej pary zmiennych oznacza umiarkowaną zależność.

$$H_{P23}: \mu_{Ef} \Leftrightarrow \mu_{fut}$$

$$H_{O_{P23}}: \mu_{Ef} \not\Leftrightarrow \mu_{fut}$$

$H_{P23}$ : Poziom efektywności wpływa na przyszłe decyzje (planowanie).

$H_{O_{P23}}$ : Poziom efektywności nie wpływa na przyszłe decyzje (planowanie).

Tabela 78. Macierz korelacji efektywności i planowania

Korelacje				
			Efektywność	Plan
rho Spearmana	Efektywność	Współczynnik korelacji	1	0,334*
		Istotność (jednostronna)	.	0
		$N$	455	455
	Plan	Współczynnik korelacji	0,334*	1
		Istotność (jednostronna)	0	.
		$N$	455	455

\* Korelacja istotna na poziomie 0,01 (jednostronnie).

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że współczynnik korelacji pomiędzy planowaniem a efektywnością (tabela 78)  $R = 0,334$ ,  $p = 0 < 0,01$ , to należy odrzucić hipotezę  $H_{O_{P23}}$  na rzecz  $H_{P23}$ . Należy zatem przyjąć, że **istnieje statystycznie istotny wpływ między efektywnością a planami na przyszłość**. Poziom  $R$  dla tej pary zmiennych oznacza słabą zależność.

### 3.4.2. Weryfikacja hipotez uzupełniających

W dalszym toku postępowania badawczego weryfikacji poddano 6 hipotez uzupełniających ( $H_{P3}$ ,  $H_{P4}$ ,  $H_{P5}$ ,  $H_{P6}$ ,  $H_{P7}$ ,  $H_{P8}$ ). Dla weryfikacji hipotez wykorzystano nieparametryczny test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych, który jest testem porównującym rozkłady zmiennej w  $k \geq 3$  populacjach. Test nie zakłada normalności rozkładów. Uważany jest za nieparametryczną alternatywę dla jednoczynnikowej analizy wariancji pomiędzy grupami (Kruskal, Wallis, 1952). Przy analizach wykorzystujących testy nieparametryczne, takie jak test

U Manna-Whitneya, korelacja rho-Spearmana czy test Kruskala–Wallisa najczęściej wymagane jest rangowanie obserwacji, które ma na celu zniwelowanie zbyt znacznych dysproporcji (a przede wszystkim nierównych dysproporcji) pomiędzy kolejnymi wynikami. Rangowanie wykorzystywane jest zatem najczęściej do rozkładów obserwacji/wyników z obserwacjami odstającymi i/lub dla rozkładów niezblizonych do rozkładu normalnego. Oczywiście należy mieć na uwadze fakt, że rangowanie eliminuje znaczną część informacji, jakie zostały zebrane w badaniu. Różnica pomiędzy kolejnymi obserwacjami (wielkość tej różnicy) może stanowić bardzo ważną informację, którą przy rangowaniu eliminuje się (Kendall, Gibbons, 1990).

### 3.4.2.1. Czy efektywność zależy od rodzaju prowadzonej działalności?

$$H_{P3}: \mu_{Efhand} \neq \mu_{Efustug} \neq \mu_{Efproduk} \neq \mu_{Ef mieszane}$$

$$H_{O_{P3}}: \mu_{Efhand} = \mu_{Efustug} = \mu_{Efproduk} = \mu_{Ef mieszane}$$

**$H_{P3}$ : Efektywność między wyróżnionymi rodzajami działalności jest istotnie różna.**

**$H_{O_{P3}}$ : Efektywność między wyróżnionymi rodzajami działalności nie jest istotnie różna.**

Tabela 79. Test Kruskala–Wallisa – wartość rang dla rodzaju działalności i efektywności

Rangi			
Efektywność	Rodzaj działalności	<i>N</i>	Średnia ranga
	Handel	240	211,2
	Usługi	91	235,94
	Produkcja	43	258,44
	Mieszane	81	252,7
	Ogółem	455	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 80. Wynik testu Kruskala–Wallisa dla rodzaju działalności i efektywności

Wartość testowana (test Kruskala–Wallisa; zmienna grupująca: Rodzaj działalności)	
	Efektywność
Chi-kwadrat	9,412
<i>df</i>	3
Istotność asymptotyczna	0,024

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że  $\chi^2 = 9,412$ ,  $p = 0,024 < 0,05$  (tabele 79, 80), należy odrzucić hipotezę  $H_{0_{p3}}$  o równości dystrybuant w porównywanych podgrupach i przyjąć hipotezę  $H_{p3}$ : **Istnieją statystycznie istotne różnice w efektywności między wyróżnionymi rodzajami działalności przedsiębiorstw**, co oznacza, że poziom efektywności w przedsiębiorstwach handlowych, usługowych, produkcyjnych i mieszanych różni się istotnie w tak wyróżnionych grupach.

Ponieważ wykazano, iż istnieją statystycznie istotne różnice między grupami, ale nie wiadomo między którymi, należałoby dokonać pogłębionej analizy, stosując wykonanie grup testu Manna-Whitneya. Jednak takie wnioskowanie, oparte na wielokrotnym przeprowadzaniu tego samego testu, może nieść ze sobą dużo większe ryzyko pomyłki (tzw. wielokrotne testowanie). Przy wnioskowaniu statystycznym nigdy nie jest się pewnym wyniku, uznaje się więc za właściwy ten, który w danym przypadku wydaje się być najbardziej prawdopodobny. Jeśli w ramach jednego testu wielokrotnie sprawdzamy tę samą hipotezę, to prawdopodobieństwo popełnienia błędu kumuluje się – formalnie: prawdziwy poziom istotności zaczyna przewyższać przyjęty. Dlatego opcja testowania istotności porównywania parami za pomocą testu Manna-Whitneya powinna być stosowana (i to ze świadomością zagrożenia dla wyniku) tylko przy potrzebie wykonania niewielkiej liczby testów. W badaniach własnych wykonano testy dla par: 1-2, 1-3, 1-4, 2-3, 2-4, 3-4 (zmienna Rodzaj działalności przyjmuje cztery kategorie) – a więc dla 4 poziomów zmiennej grupującej. Istotne statystycznie różnice pomiędzy grupami ze względu na jakąś cechę (czyli przyjęcie hipotezy alternatywnej w teście efektywność – Rodzaj działalności) zmuszają do wykonania dodatkowo 6 testów. Liczba ta rośnie jednak wykładniczo wraz ze wzrostem liczby kategorii zmiennej grupującej. Sam test Manna-Whitneya nie pozwala zatem ocenić, jak duża jest wartość przesunięcia  $\Delta n$ . Ponieważ test Kruskala-Wallisa jest dokładniejszy (ze względu na wielokrotne porównania typu post-hoc) (Moczko, b.d.), dalszą analizę przeprowadzono za jego pomocą, biorąc pod uwagę pierwotnie założony plan uszczegółowienia badania odnośnie składników efektywności w analizowanej grupie. Takie podejście konsekwentnie zastosowano do wszystkich testowanych hipotez, co do których zaszła konieczność uszczegółowienia badań.

$$H_{p31}: \mu_{Ekhand} \neq \mu_{Ekustug} \neq \mu_{Ekproduk} \neq \mu_{Ekmieszane}$$

$$H_{0_{p31}}: \mu_{Ekhand} = \mu_{Ekustug} = \mu_{Ekproduk} = \mu_{Ekmieszane}$$

**$H_{p31}$ : Ekonomiczność między wyróżnionymi rodzajami działalności jest istotnie różna.**

**$H_{0_{p31}}$ : Ekonomiczność między wyróżnionymi rodzajami działalności nie jest istotnie różna.**



Tabela 81. Test Kruskala–Wallisa – wartość rang dla rodzaju działalności i ekonomiczności

Rangi			
Ekonomiczność	Rodzaj działalności	<i>N</i>	Średnia ranga
	Handel	240	194,77
	Usługi	91	259,49
	Produkcja	43	265,71
	Mieszane	81	271,07
	Ogółem	455	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 82. Wynik testu Kruskala–Wallisa dla rodzaju działalności i ekonomiczności

Wartość testowana (test Kruskala–Wallisa; zmienna grupująca: Rodzaj działalności)	
	Ekonomiczność
H Kruskala–Wallisa	32,928
<i>df</i>	3
Istotność asymptotyczna	0

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że  $p = 0 < 0,05$  (tabele 81, 82), odrzucamy hipotezę zerową  $H_{0P31}$  o równości dystrybuant w porównywanych podgrupach i przyjmujemy hipotezę  $H_{P31}$ . Istnieją statystycznie istotne różnice w średnich poziomach ekonomiczności między wyróżnionymi rodzajami działalności przedsiębiorstw, co oznacza, że poziom ekonomiczności w przedsiębiorstwach handlowych, usługowych, produkcyjnych i mieszanych różni się istotnie w tak wyróżnionych grupach.

$$H_{P32}: \mu_{Sphand} \neq \mu_{Spustug} \neq \mu_{Spproduk} \neq \mu_{Spmieszane}$$

$$H_{0P32}: \mu_{Sphand} = \mu_{Spustug} = \mu_{Spproduk} = \mu_{Spmieszane}$$

**$H_{P32}$ : Sprawność między wyróżnionymi rodzajami działalności jest istotnie różna.**

**$H_{0P32}$ : Sprawność między wyróżnionymi rodzajami działalności nie jest istotnie różna.**

Tabela 83. Test Kruskala-Wallisa – wartość rang dla rodzaju działalności i sprawności

Rangi			
Sprawność	Rodzaj działalności	<i>N</i>	Średnia ranga
	Handel	240	233,34
	Usługi	91	208,08
	Produkcja	43	254,35
	Mieszane	81	220,58
	Ogółem	455	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 84. Wyniki testu Kruskala-Wallisa dla rodzaju działalności i sprawności

Wartość testowana (test Kruskala-Wallisa; zmienna grupująca: Rodzaj działalności)	
	Sprawność
H Kruskala-Wallisa	4,477
<i>df</i>	3
Istotność asymptotyczna	0,214

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że  $p = 0,214 > 0,05$  (tabele 83, 84), nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy  $H_{0P32}$  na rzecz  $H_{P32}$ . Należy zatem przyjąć, że przeprowadzone badania nie potwierdziły stawianej hipotezy  $H_{P32}$  o istotnych różnicach sprawności w badanych grupach przedsiębiorstw: handlowe, usługowe, produkcyjne czy mieszane.

$$H_{P33}: \mu_{Skhand} \neq \mu_{Skuslug} \neq \mu_{Skproduk} \neq \mu_{Skmieszane}$$

$$H_{0P33}: \mu_{Skhand} = \mu_{Skuslug} = \mu_{Skproduk} = \mu_{Skmieszane}$$

**$H_{P33}$ : Skuteczność między wyróżnionymi rodzajami działalności jest istotnie różna.**

**$H_{0P33}$ : Skuteczność między wyróżnionymi rodzajami działalności nie jest istotnie różna.**

Tabela 85. Test Kruskala–Wallisa – wartość rang dla rodzaju działalności i skuteczności

Rangi			
Skuteczność	Rodzaj działalności	N	Średnia ranga
	Handel	240	219,03
	Usługi	91	226,57
	Produkcja	43	243,99
	Mieszane	81	247,69
	Ogółem	455	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 86. Wyniki testu Kruskala–Wallisa dla rodzaju działalności i skuteczności

Wartość testowana (test Kruskala–Wallisa; zmienna grupująca: Rodzaj działalności)	
	Skuteczność
H Kruskala–Wallisa	4,477
df	3
Istotność asymptotyczna	0,214

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że  $p = 0,310 > 0,05$  (tabele 85, 86), nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy  $H_{0P33}$  na rzecz  $H_{P33}$ . Należy zatem przyjąć, że przeprowadzone badania nie potwierdziły stawianej hipotezy  $H_{P33}$  o istotnych różnicach skuteczności w badanych grupach przedsiębiorstw: handlowe, usługowe, produkcyjne czy mieszane.

#### 3.4.2.2. Czy efektywność zależy od siedziby prowadzonej działalności?

$$H_{P4}: \mu_{Efwieś} \neq \mu_{Efmas.do20tys} \neq \mu_{Efmas.21-99} \neq \mu_{Efmas.100-200} \neq \mu_{Efmas.<200}$$

$$H_{0P4}: \mu_{Efwieś} = \mu_{Efmas.do20tys} = \mu_{Efmas.21-99} = \mu_{Efmas.100-200} = \mu_{Efmas.<200}$$

**$H_{P4}$ : Efektywność między wyróżnionymi rodzajami siedzib prowadzonej działalności jest istotnie różna.**

**$H_{0P4}$ : Efektywność między wyróżnionymi rodzajami siedzib prowadzonej działalności nie jest istotnie różna.**

**Tabela 87. Test Kruskala–Wallisa – wartość rang dla rodzaju siedzib prowadzonej działalności i efektywności**

Rangi			
Efektywność	Siedziba działalności	N	Średnia ranga
	Wieś	46	266,85
	Miasteczko do 20 tys. osób	65	208,62
	Miasto średnie, 21–99 tys. osób	84	242,64
	Miasto duże, 100–200 tys. osób	76	227,91
	Aglomeracja powyżej 200 tys. osób	184	218,49
	Ogółem	455	

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 88. Wynik testu Kruskala–Wallisa dla rodzaju siedzib prowadzonej działalności i efektywności**

Wartość testowana (test Kruskala–Wallisa; zmienna grupująca: Rodzaj siedziby działalności)	
	Efektywność
Chi-kwadrat	7,432
<i>df</i>	4
Istotność asymptotyczna	0,115

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że  $\chi^2 = 7,432$ ,  $p = 0,115 > 0,05$  (tabele 87, 88), to nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy  $H_{0p_4}$  na rzecz  $H_{p_4}$ . Należy zatem przyjąć, że przeprowadzone badania nie potwierdziły stawianej hipotezy  $H_{p_4}$  o istotnych różnicach efektywności w badanych grupach przedsiębiorstw: wieś, miasteczko, miasto średnie, miasto duże, aglomeracja. Efektywność nie zależy więc od miejsca zarejestrowania działalności gospodarczej.

### 3.4.2.3. Czy efektywność zależy od osobowości prawnej prowadzonej działalności?

$$H_{p5}: \mu_{Ejfedos} \neq \mu_{Ejpsc} \neq \mu_{Ejfsj} \neq \mu_{Ejfskom} \neq \mu_{Ejfszoo} \neq \mu_{Ejfsinne}$$

$$H_{0p5}: \mu_{Ejfedos} = \mu_{Ejpsc} = \mu_{Ejfsj} = \mu_{Ejfskom} = \mu_{Ejfszoo} = \mu_{Ejfsinne}$$

**H<sub>P5</sub>: Efektywność między wyróżnionymi rodzajami osobowości prawnej prowadzonej działalności jest istotnie różna.**

**H<sub>0P5</sub>: Efektywność między wyróżnionymi rodzajami osobowości prawnej prowadzonej działalności nie jest istotnie różna.**

**Tabela 89. Test Kruskala–Wallisa – wartość rang dla wyróżnionych rodzajów osobowości prawnej i efektywności**

Rangi			
Efektywność	Formuła działalności	N	Średnia ranga
	Jednoosobowa działalność gospodarcza	259	218,96
	Spółka cywilna	109	245,67
	Spółka jawna	5	246
	Spółka komandytowa	11	121,55
	Spółka z o.o.	67	250,72
	Inne	4	221,5
	Ogółem	455	

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 90. Wynik testu Kruskala–Wallisa dla wyróżnionych rodzajów osobowości prawnej i efektywności**

Wartość testowana (test Kruskala–Wallisa; zmienna grupująca: Formuła działalności)	
	Efektywność
Chi-kwadrat	12,507
<i>df</i>	5
Istotność asymptotyczna	0,028

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że  $\chi^2 = 12,507$ ,  $p = 0,028 < 0,05$  (tabele 89, 90), odrzuca się hipotezę zerową **H<sub>0P5</sub>** o równości dystrybuant w porównywanych podgrupach. Przyjmuje się hipotezę **H<sub>P5</sub>**. Istnieją statystycznie istotne różnice w średnich poziomach efektywności między wyróżnionymi rodzajami osobowości prawnej przedsiębiorstw, co oznacza, że poziom efektywności w jednoosobowej działalności gospodarczej, spółkach cywilnych, spółkach jawnych, spółkach komandytowych, spółkach z o.o. i innych różni się istotnie w tak wyróżnionych grupach. W związku z tym istnieje konieczność sprawdzenia hipotez szczegółowych odnośnie składników efektywności w badanej grupie.

$$H_{P51}: \mu_{Ekjedos} \neq \mu_{Eksc} \neq \mu_{Eksj} \neq \mu_{Ekskom} \neq \mu_{Ekszoo} \neq \mu_{Eksinne}$$

$$H_{O_{P51}}: \mu_{Ekjedos} = \mu_{Eksc} = \mu_{Eksj} = \mu_{Ekskom} = \mu_{Ekszoo} = \mu_{Eksinne}$$

**H<sub>P51</sub>: Ekonomiczność między wyróżnionymi rodzajami osobowości prawnej prowadzonej działalności jest istotnie różna.**

**H<sub>O<sub>P51</sub></sub>: Ekonomiczność między wyróżnionymi rodzajami osobowości prawnej prowadzonej działalności nie jest istotnie różna.**

**Tabela 91. Test Kruskala-Wallisa – wartość rang dla wyróżnionych rodzajów osobowości prawnej i ekonomiczności**

Rangi			
Ekonomiczność	Formuła działalności	N	Średnia ranga
	Jednoosobowa działalność gospodarcza	259	223,81
	Spółka cywilna	109	248,69
	Spółka jawna	5	279,8
	Spółka komandytowa	11	116,5
	Spółka z o.o.	67	225,55
	Inne	4	218,75
	Ogółem	455	

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 92. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla wyróżnionych rodzajów osobowości prawnej i ekonomiczności**

Wartość testowana (test Kruskala-Wallisa; zmienna grupująca: Formuła działalności)	
	Ekonomiczność
H Kruskala-Wallisa	11,745
df	5
Istotność asymptotyczna	0,038

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że  $p = 0,038 < 0,05$  (tabele 91, 92), odrzuca się hipotezę zerową **H<sub>O<sub>P51</sub></sub>** o równości dystrybuant w porównywanych podgrupach. Przyjmuje się hipotezę **H<sub>P51</sub>**. Istnieją statystycznie istotne różnice w średnich poziomach ekonomiczności między wyróżnionymi rodzajami osobowości prawnej przedsiębiorstw, co oznacza, że poziom ekonomiczności w jednoosobowej działalności gospodarczej, spółkach cywilnych, spółkach jawnych, spółkach komandytowych, spółkach z.o.o. i innych różni się istotnie w tak wyróżnionych grupach.

$$H_{P52}: \mu_{Spjedos} \neq \mu_{Spsc} \neq \mu_{Sp sj} \neq \mu_{Sp skom} \neq \mu_{Sp szoo} \neq \mu_{Sp sinne}$$

$$H_{O_{P52}}: \mu_{Spjedos} = \mu_{Spsc} = \mu_{Sp sj} = \mu_{Sp skom} = \mu_{Sp szoo} = \mu_{Sp sinne}$$

**H<sub>P52</sub>: Sprawność między wyróżnionymi rodzajami osobowości prawnej prowadzonej działalności jest istotnie różna.**

**H<sub>O<sub>P52</sub></sub>: Sprawność między wyróżnionymi rodzajami osobowości prawnej prowadzonej działalności nie jest istotnie różna.**

**Tabela 93. Test Kruskala–Wallisa – wartość rang dla wyróżnionych rodzajów osobowości prawnej i sprawności**

Rangi			
Sprawność	Formuła działalności	N	Średnia ranga
	Jednoosobowa działalność gospodarcza	259	228,28
	Spółka cywilna	109	208,94
	Spółka jawna	5	218,4
	Spółka komandytowa	11	142,36
	Spółka z o.o.	67	272,5
	Inne	4	231,5
	Ogółem	455	

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 94. Wynik testu Kruskala–Wallisa dla wyróżnionych rodzajów osobowości prawnej i sprawności**

Wartość testowana (test Kruskala–Wallisa; zmienna grupująca: Formuła działalności)	
	Sprawność
H Kruskala–Wallisa	14,691
df	5
Istotność asymptotyczna	0,012

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że  $p = 0,012 < 0,05$  (tabele 93, 94), odrzuca się hipotezę zerową **H<sub>O<sub>P52</sub></sub>** o równości dystrybuant w porównywanych podgrupach. Przyjmuje się hipotezę **H<sub>P52</sub>**. Istnieją statystycznie istotne różnice w średnich poziomach sprawności między wyróżnionymi rodzajami osobowości prawnej przedsiębiorstw, co oznacza, że poziom sprawności w jednoosobowej działalności gospodarczej, spółkach cywilnych, spółkach jawnych, spółkach komandytowych, spółkach z.o.o. i innych różni się istotnie w tak wyróżnionych grupach.

$$H_{P53}: \mu_{Skjedos} \neq \mu_{Sksc} \neq \mu_{Sksj} \neq \mu_{Skskom} \neq \mu_{Skszoo} \neq \mu_{Sksinne}$$

$$H0_{P53}: \mu_{Skjedos} = \mu_{Sksc} = \mu_{Sksj} = \mu_{Skskom} = \mu_{Skszoo} = \mu_{Sksinne}$$

**H<sub>P53</sub>: Skuteczność między wyróżnionymi rodzajami osobowości prawnej prowadzonej działalności jest istotnie różna.**

**H<sub>0P53</sub>: Skuteczność między wyróżnionymi rodzajami osobowości prawnej prowadzonej działalności nie jest istotnie różna.**

**Tabela 95. Test Kruskala-Wallisa – wartość rang dla wyróżnionych rodzajów osobowości prawnej i skuteczności**

Rangi			
Skuteczność	Formuła działalności	N	Średnia ranga
	Jednoosobowa działalność gospodarcza	259	215,41
	Spółka cywilna	109	257,26
	Spółka jawna	5	230
	Spółka komandytowa	11	141,95
	Spółka z o.o.	67	241,57
	Inne	4	252,88
	Ogółem	455	

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 96. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla wyróżnionych rodzajów osobowości prawnej i skuteczności**

Wartość testowana (test Kruskala-Wallisa; zmienna grupująca: Formuła działalności)	
	Skuteczność
H Kruskala-Wallisa	13,369
df	5
Istotność asymptotyczna	0,02

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że  $p = 0,02 < 0,05$  (tabele 95, 96), odrzuca się hipotezę zerową **H<sub>0P53</sub>** o równości dystrybuant w porównywanych podgrupach. Przyjmuje się hipotezę **H<sub>P53</sub>**. Istnieją statystycznie istotne różnice w średnich poziomach skuteczności między wyróżnionymi rodzajami osobowości prawnej przedsiębiorstw, co oznacza, że poziom skuteczności w jednoosobowej działalności gospodarczej, spółkach cywilnych, spółkach jawnych, spółkach komandytowych, spółkach z o.o. i innych rodzajach spółek różni się istotnie w tak wyróżnionych grupach.



## 3.4.2.4. Czy efektywność zależy od liczby osób w przedsiębiorstwie?

$$H_{P6}: \mu_{Ef1os} \neq \mu_{Ef2-4os} \neq \mu_{Ef5-10os} \neq \mu_{Ef11-24os} \neq \mu_{Ef25-49os} \neq \mu_{Ef=50os}$$

$$H_{O_{P6}}: \mu_{Ef1os} = \mu_{Ef2-4os} = \mu_{Ef5-10os} = \mu_{Ef11-24os} = \mu_{Ef25-49os} = \mu_{Ef=50os}$$

**H<sub>P6</sub>:** Efektywność między wyróżnionymi grupami poziomu osób w przedsiębiorstwie jest istotnie różna.

**H<sub>O<sub>P6</sub></sub>:** Efektywność między wyróżnionymi grupami poziomu osób w przedsiębiorstwie nie jest istotnie różna.

Tabela 97. Test Kruskala-Wallisa – wartość rang dla poziomu osób w przedsiębiorstwie i efektywności

Rangi			
Efektywność	Liczba pracowników	N	Średnia ranga
	1	127	212,51
	2-4	145	193,45
	5-10	86	258,45
	11-24	46	263,73
	25-49	28	304,98
	= 50	23	252,3
	Ogółem	455	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 98. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla poziomu osób w przedsiębiorstwie i efektywności

Wartość testowana (test Kruskala-Wallisa; zmienna grupująca: Liczba pracowników)	
	Efektywność
Chi-kwadrat	30,165
df	5
Istotność asymptotyczna	0

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że  $\chi^2 = 30,165$ ,  $p = 0 < 0,05$  (tabele 97, 98), odrzuca się hipotezę zerową **H<sub>O<sub>P6</sub></sub>** o równości dystrybuant w porównywanych podgrupach. Przyjmuje się hipotezę **H<sub>P6</sub>**. Istnieją statystycznie istotne różnice w średnich poziomach efektywności między wyróżnionymi grupami dla poziomu osób w przedsiębiorstwie, co oznacza, że poziom efektywności w przedsiębiorstwach z liczbą pracowników 1, 2-4, 5-10, 11-24, 25-49 i równej 50 różni się istotnie w tak wyróżnionych grupach.

W związku z tym istnieje konieczność sprawdzenia hipotez szczegółowych odnośnie składników efektywności w badanej grupie.

$$H_{P61}: \mu_{Ek1os} \neq \mu_{Ek2-4os} \neq \mu_{Ek5-10os} \neq \mu_{Ek11-24os} \neq \mu_{Ek25-49os} \neq \mu_{Ek=50os}$$

$$H_{O_{P61}}: \mu_{Ek1os} = \mu_{Ek2-4os} = \mu_{Ek5-10os} = \mu_{Ek11-24os} = \mu_{Ek25-49os} = \mu_{Ek=50os}$$

**H<sub>P61</sub>: Ekonomiczność między wyróżnionymi grupami poziomu osób w przedsiębiorstwie jest istotnie różna.**

**H<sub>O<sub>P61</sub></sub>: Ekonomiczność między wyróżnionymi grupami poziomu osób w przedsiębiorstwie nie jest istotnie różna.**

Tabela 99. Test Kruskala-Wallisa - wartość rang dla poziomu osób w przedsiębiorstwie i ekonomiczności

Rangi			
Ekonomiczność	Liczba pracowników	N	Średnia ranga
	1	127	202,11
	2-4	145	219,52
	5-10	86	252,92
	11-24	46	253,3
	25-49	28	265,13
	= 50	23	235,41
	Ogółem	455	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 100. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla poziomu osób w przedsiębiorstwie i ekonomiczności

Wartość testowana (test Kruskala-Wallisa; zmienna grupująca: Liczba pracowników)	
	Ekonomiczność
H Kruskala-Wallisa	12,684
df	5
Istotność asymptotyczna	0,027

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że  $p = 0,027 < 0,05$  (tabele 99, 100), odrzuca się hipotezę zerową **H<sub>O<sub>P61</sub></sub>** o równości dystrybuant w porównywanych podgrupach. Przyjmuje się hipotezę **H<sub>P61</sub>**. Istnieją statystycznie istotne różnice w średnich poziomach ekonomiczności między wyróżnionymi grupami dla poziomu osób w przedsiębiorstwie, co oznacza, że poziom ekonomiczności w przedsiębiorstwach z liczbą pracowników 1, 2-4, 5-10, 11-24, 25-49 i równej 50 różni się istotnie w tak wyróżnionych grupach.

$$H_{P62}: \mu_{Sp1os} \neq \mu_{Sp2-4os} \neq \mu_{Sp5-10os} \neq \mu_{Sp11-24os} \neq \mu_{Sp25-49os} \neq \mu_{Sp=50os}$$

$$H0_{P62}: \mu_{Sp1os} = \mu_{Sp2-4os} = \mu_{Sp5-10os} = \mu_{Sp11-24os} = \mu_{Sp25-49os} = \mu_{Sp=50os}$$

**H<sub>P62</sub>: Sprawność między wyróżnionymi grupami poziomu osób w przedsiębiorstwie jest istotnie różna.**

**H<sub>0P62</sub>: Sprawność między wyróżnionymi grupami poziomu osób w przedsiębiorstwie nie jest istotnie różna.**

**Tabela 101. Test Kruskala-Wallisa – wartość rang dla poziomu osób w przedsiębiorstwie i sprawności**

Rangi			
Sprawność	Liczba pracowników	N	Średnia ranga
	1	127	230,27
	2-4	145	189,64
	5-10	86	240,18
	11-24	46	256,33
	25-49	28	277,86
	= 50	23	294,43
	Ogółem	455	

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 102. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla poziomu osób w przedsiębiorstwie i sprawności**

Wartość testowana (test Kruskala-Wallisa; zmienna grupująca: Liczba pracowników)	
	Sprawność
H Kruskala-Wallisa	25,202
df	5
Istotność asymptotyczna	0

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że  $p = 0 < 0,05$  (tabele 101, 102), odrzuca się hipotezę zerową **H<sub>0P62</sub>** o równości dystrybuant w porównywanych podgrupach. Przyjmuje się hipotezę **H<sub>P62</sub>**. Istnieją statystycznie istotne różnice w średnich poziomach sprawności między wyróżnionymi grupami dla poziomu osób w przedsiębiorstwie, co oznacza, że poziom sprawności w przedsiębiorstwach z liczbą pracowników 1, 2-4, 5-10, 11-24, 25-49 i równej 50 różni się istotnie w tak wyróżnionych grupach.

$$H_{P63}: \mu_{Sk1os} \neq \mu_{Sk2-4os} \neq \mu_{Sk5-10os} \neq \mu_{Sk11-24os} \neq \mu_{Sk25-49os} \neq \mu_{Sk=50os}$$

$$H0_{P63}: \mu_{Sk1os} = \mu_{Sk2-4os} = \mu_{Sk5-10os} = \mu_{Sk11-24os} = \mu_{Sk25-49os} = \mu_{Sk=50os}$$

**$H_{P63}$ : Skuteczność między wyróżnionymi grupami poziomu osób w przedsiębiorstwie jest istotnie różna.**

**$H0_{P63}$ : Skuteczność między wyróżnionymi grupami poziomu osób w przedsiębiorstwie nie jest istotnie różna.**

**Tabela 103. Test Kruskala-Wallisa – wartość rang dla poziomu osób w przedsiębiorstwie i skuteczności**

Rangi			
Skuteczność	Liczba pracowników	N	Średnia ranga
	1	127	216,59
	2-4	145	193,95
	5-10	86	258,74
	11-24	46	250,43
	25-49	28	321
	= 50	23	232,63
	Ogółem	455	

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 104. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla poziomu osób w przedsiębiorstwie i skuteczności**

Wartość testowana (test Kruskala-Wallisa; zmienna grupująca: Liczba pracowników)	
	Skuteczność
H Kruskala-Wallisa	30,815
df	5
Istotność asymptotyczna	0

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że  $p = 0 < 0,05$  (tabele 105, 106), odrzuca się hipotezę zerową  $H0_{P63}$  o równości dystrybuant w porównywanych podgrupach. Przyjmuje się hipotezę  $H_{P63}$ . Istnieją statystycznie istotne różnice w średnich poziomach skuteczności między wyróżnionymi grupami dla poziomu osób w przedsiębiorstwie, co oznacza, że poziom skuteczności w przedsiębiorstwach z liczbą pracowników 1, 2-4, 5-10, 11-24, 25-49 i równej 50 różni się istotnie w tak wyróżnionych grupach.

### 3.4.2.5. Czy efektywność zależy od wieku przedsiębiorstwa?

$$H_{P7}: \mu_{Ef1rok} \neq \mu_{Ef2-3lat} \neq \mu_{Ef4-5lat} \neq \mu_{Ef6-9lat} \neq \mu_{Ef10-15lat} \neq \mu_{Ef=powyzej15lat}$$

$$H_{O_{P7}}: \mu_{Ef1rok} = \mu_{Ef2-3lat} = \mu_{Ef4-5lat} = \mu_{Ef6-9lat} = \mu_{Ef10-15lat} = \mu_{Ef=powyzej15lat}$$

**H<sub>P7</sub>**: Efektywność między wyróżnionymi grupami wieku przedsiębiorstwa jest istotnie różna.

**H<sub>O<sub>P7</sub></sub>**: Efektywność między wyróżnionymi grupami wieku przedsiębiorstwa nie jest istotnie różna.

Tabela 105. Test Kruskala-Wallisa – wartość rang dla wieku przedsiębiorstwa i efektywności

Rangi			
Efektywność	Czas działalności	N	Średnia ranga
	1 rok	35	179,16
	2-3 lata	71	219,28
	4-5 lat	71	220,77
	6-9 lat	82	248,17
	10-15 lat	78	220
	Powyżej 15 lat	118	243,36
	Ogółem	455	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 106. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla wieku przedsiębiorstwa i efektywności

Wartość testowana (test Kruskala-Wallisa; zmienna grupująca: Czas działalności)	
	Efektywność
Chi-kwadrat	9,184
df	5
Istotność asymptotyczna	0,102

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że  $\chi^2 = 9,184$ ,  $p = 0,102 > 0,05$ , nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy **H<sub>O<sub>P7</sub></sub>** na rzecz **H<sub>P7</sub>**. Należy zatem przyjąć, że przeprowadzone badania nie potwierdziły stawianej hipotezy **H<sub>P7</sub>** o istotnych różnicach efektywności w badanych grupach wieku przedsiębiorstw: 1 rok, 2-3 lata, 4-5 lat, 6-9 lat, 10-15 lat, powyżej 15 lat, czyli efektywność nie zależy od wieku przedsiębiorstwa (długości funkcjonowania na rynku).

## 3.4.2.6. Czy efektywność zależy od rodzaju rynku, na którym działa przedsiębiorstwo?

$$H_{p8}: \mu_{Eflok} \neq \mu_{Efred} \neq \mu_{Efkraj} \neq \mu_{EfUE} \neq \mu_{EfmiędzypozaUE}$$

$$H_{0p8}: \mu_{Eflok} = \mu_{Efred} = \mu_{Efkraj} = \mu_{EfUE} = \mu_{EfmiędzypozaUE}$$

**H<sub>p8</sub>**: Efektywność między wyróżnionymi rodzajami rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, jest istotnie różna.

**H<sub>0p8</sub>**: Efektywność między wyróżnionymi rodzajami rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, nie jest istotnie różna.

Tabela 107. Test Kruskala–Wallisa – wartość rang dla rodzaju rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, i efektywności

Rangi			
Efektywność	Główny rynek zbytu	N	Średnia ranga
	Lokalny	266	217,71
	Regionalny	58	226,43
	Krajowy	93	248,15
	Region UE	22	245,41
	Region międzynarodowy poza UE	16	263,66
	Ogółem	455	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 108. Wynik testu Kruskala–Wallisa dla rodzaju rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, i efektywności

Wartość testowana (test Kruskala–Wallisa; zmienna grupująca: Główny rynek zbytu)	
	Efektywność
Chi-kwadrat	5,381
df	4
Istotność asymptotyczna	0,250

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że  $\chi^2 = 5,381$ , a  $p = 0,25 > 0,05$  (tabele 107, 108), nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy **H<sub>0p8</sub>** na rzecz **H<sub>p8</sub>**. Należy zatem przyjąć, że przeprowadzone badania nie potwierdziły stawianej hipotezy **H<sub>p8</sub>** o istotnych różnicach efektywności w badanych grupach głównego rynku zbytu, na którym działa przedsiębiorstwo: lokalny, regionalny, krajowy, region UE, międzynarodowy poza UE, czyli efektywność nie zależy od rodzaju głównego rynku, na którym działa przedsiębiorstwo.

### 3.5. Etap 5. Wprowadzenie do teorii wniosków z badań empirycznych – podsumowanie badań

Uzasadnieniem podjętej tematyki badawczej i przyjętych hipotez był za uważalny do tej pory w literaturze przedmiotu brak pogłębionych badań na temat efektywności mikro i małych przedsiębiorstw. Na podstawie kwerendy literatury autorka podjęła najpierw próbę uporządkowania pojęć dotyczących efektywności i sukcesu, następnie stworzenia kompleksowego modelu efektywności mikro i małych przedsiębiorstw. Na konstrukcję modelu efektywności składały się: ekonomiczność, sprawność i skuteczność, których wzajemne oddziaływanie odbywa się w cyklu ciągłym jej elementów.

$$E_{k_0} \rightarrow S_{p_0} \rightarrow S_{k_0} \rightarrow E_{k_1} \rightarrow S_{p_1} \rightarrow S_{k_1} \rightarrow E_{k_2} \rightarrow \dots$$

Trójkąt efektywności obsadzony był w obszarze oddziaływań czynników zewnętrznych.

Celem podjętego badania było znalezienie odpowiedzi na główne pytanie badawcze: **Czym jest efektywność i w jaki sposób poszczególne składowe efektywności determinują jej poziom w mikro i małych przedsiębiorstwach?**

Wyniki analizy zebranych danych potwierdziły wcześniejszą analizę literatury przedmiotu przeprowadzoną w części teoretycznej pracy. Zgodnie z przypuszczeniami autorki wykazano, że:

- istnieją wzajemne zależności między poszczególnymi elementami modelu: ekonomicznością, sprawnością i skutecznością,
- istnieje dość silna zależność między poszczególnymi elementami składowymi modelu a efektywnością,
- nie potwierdzono istotnie statystycznego związku między efektywnością a czynnikami zewnętrznymi,
- istnieje zależność między decyzjami przeszłymi a efektywnością,
- istnieje zależność między zarządzaniem operacyjnym a efektywnością,
- istnieje zależność między efektywnością a planowaniem,
- efektywność zależy od rodzaju prowadzonej działalności (we wszystkich trzech obszarach trójkąta efektywności: ekonomiczności, sprawności i skuteczności),
- efektywność nie zależy od siedziby prowadzonej działalności,
- efektywność zależy od rodzaju osobowości prawnej prowadzonej działalności (we wszystkich trzech obszarach trójkąta efektywności: ekonomiczności, sprawności i skuteczności),
- efektywność zależy od liczby osób w przedsiębiorstwie (we wszystkich trzech obszarach trójkąta efektywności: ekonomiczności, sprawności i skuteczności),

- efektywność nie zależy od wieku przedsiębiorstwa,
- efektywność nie zależy od rynku, na którym działa przedsiębiorstwo.

Weryfikacja hipotez badawczych dotyczących założeń modelu efektywności oraz weryfikacja hipotez uzupełniających i szczegółowych wykazała, że model empiryczny pokrył się z modelem konceptualnym, który powstał na podstawie analizy teoretycznej literatury przedmiotu. Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują, że trójkąt efektywności jest modelem właściwym, a przeprowadzone badania dowiodły, że jest to model falsyfikowalny. Ponadto wykazano, że pomiędzy zmiennymi, również pomiędzy sześcioma z siedmiu Skal, zachodzą istotne statystycznie korelacje, których wielkość opisano w badaniach. Na tej podstawie można domniemywać, iż efektywność przedsiębiorstwa odbywa się w cyklu ciągłym jej elementów.

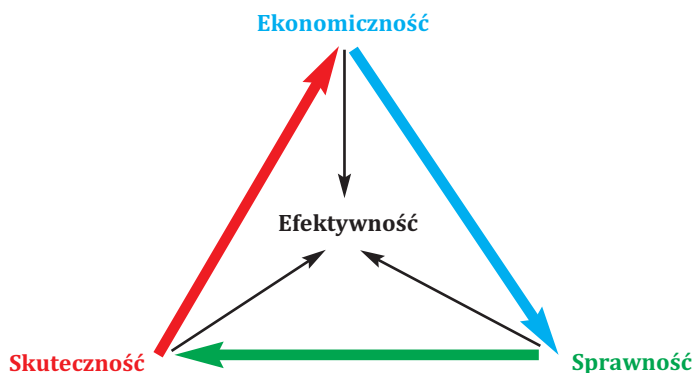
Mikro i małe przedsiębiorstwa najszybciej przystosowują się do zmieniającego się otoczenia oraz zmiennych warunków rynkowych, mają możliwość przeprowadzenia szybkich zmian profilu działalności gospodarczej. Ponadto cechują się mobilnością i elastycznością. Podobną opinię wyrażono w pracy Okreglickiej i Ławińskiej (2009). Analiza uzyskanych w badaniach wyników jest częściowo zbieżna z badaniami nad wpływem otoczenia finansowego na konkurencyjność mikro i małych przedsiębiorstw, co potwierdzają również badania Wolańskiego (2013). Objęte badaniem mikro i małe przedsiębiorstwa łatwo asymilują się do zmiennych warunków otoczenia. Ich przetrwanie na rynku zależy od ich zdolności i umiejętności szybkiego dostosowania się do zmian otoczenia zewnętrznego. Co potwierdza również międzynarodowa literatura przedmiotu. Organizacje z sektora MŚP mają umiejętność łatwego dostosowywania się do przepisów i zasad, co stanowi ich własny sposób na strategię ochrony (Kortelainen, Ratinen, Linnanen, 2012).

Efektywność ekonomiczna sektora MŚP, jak można dowiedzieć się z literatury przedmiotu, może być związana nie tylko z czynnikami uwarunkowującymi działalność na terenie pojedynczego kraju, ale także w grupach krajów, w szczególności w Europie i w Unii (Sajnog, 2015). Oprócz tego następuje coraz szybsza migracja wartości między sektorami, co oznacza, iż przedsiębiorstwa muszą poszukiwać takiego rodzaju działalności biznesowej, która pozwoli zadowolić oczekiwania inwestorów, właścicieli w zakresie osiągniętej stopy zwrotu na zainwestowanych kapitałach. Jeśli jej poziom nie będzie satysfakcjonujący, to inwestorzy w sposób stosunkowo szybki mogą przenieść swe kapitały do tych sektorów, w których będą spełnione ich oczekiwania. Z tym zjawiskiem wiąże się dodatkowo postępująca delokalizacja działalności gospodarczej związana ze swobodnym przepływem kapitału i informacji. Dla zarządzających przedsiębiorstwem oznacza to konieczność ciągłego monitorowania działalności, by zapewnić wysoką efektywność wykorzystania zarówno zasobów, jak i wszystkich procesów biznesowych. W ten sposób można ograniczyć ryzyko związane z wy-



cofywaniem się inwestorów z danych rynków i przenoszeniem części działalności na inne obszary geograficzne (Skowronek-Mielczarek, Bojewska, 2017).

Wobec powyższego na podstawie przeprowadzonej analizy i jej syntezy należy zmodyfikować model trójkąta efektywności mikro i małych przedsiębiorstw w czasie  $t$  (rysunek 33).



**Rysunek 33. Uproszczony model trójkąta efektywności mikro i małych przedsiębiorstw w czasie  $t$ .**

Źródło opracowanie własne

Badania wykazały, iż poziom efektywności w mikro i małych przedsiębiorstwach handlowych, usługowych, produkcyjnych i mieszanych różni się. Podobne sądy można również znaleźć w innych, dostępnych w literaturze przedmiotu badaniach, z których wynika, że przedsiębiorstwa handlowe cechują się zdecydowanie wyższym udziałem aktywów obrotowych w strukturze majątku, a ich efektywność w tym zakresie jest najwyższa w porównaniu do pozostałych grup (Szafraniec-Siluta, 2017).

Z punktu widzenia produktywności nie ma też znaczenia wielkość przedsiębiorstwa, gdyż z ogólnospołecznego punktu widzenia ważna jest efektywność z jaką przedsiębiorstwo wykorzystuje zasoby produkcyjne. Podobną opinię wyraża również Świerkocki (2014).

Firmy, które działają na rynku międzynarodowym, wykorzystują sposoby niedostępne dla firm działających na rynkach lokalnych. Mogą one kształtować efektywność terytorialną przez lokowanie swoich fabryk w tych regionach świata, które gwarantują niższe koszty produkcji lub dystrybucji, podnosząc jednocześnie jakość usług świadomym klientom (Griffin, 2017). Takie uwarunkowania są domeną przedsiębiorstw dużych. Małe przedsiębiorstwa ze względu na swoją wielkość i działalność głównie na rynku lokalnym i krajowym, bardzo sporadycznie międzynarodowym, są tylko jednym z wielu graczy rynkowych i nie mogą równać się z pozycją dużych globalnych przedsiębiorstw, a ich odbiorca jest jedynie pojedynczym podmiotem rynku międzynarodowego. Jeśli nawet

małe przedsiębiorstwo jest wytwórcą unikatowego w skali światowej produktu, to jest to potencjalną szansą jego dalszego rozwoju, ale bez odpowiedniego zabezpieczenia kapitałowego i wykorzystania może ulec zniweczeniu. Badania ułatwiły realizację celu postawionego we wstępie i nie potwierdziły różnic w efektywności przedsiębiorstw.

Przeprowadzone badania potwierdzają dostępne w literaturze przedmiotu sądy, iż rozwój przedsiębiorstwa powinien być oparty na deregulacji oraz likwidacji barier administracyjnych i utrudnień biurokratycznych, a także na lepszym dostępie do kapitału i technologii (Witkowska, Wysokińska, 2016).

#### **3.5.1. Ograniczenia badawcze**

Choć przeprowadzone i opisane w niniejszej pracy badania można uznać za pełną realizację celu badawczego, to jednak mają one pewne ograniczenia, wynikające przede wszystkim z przyjętego podejścia metodologicznego oraz wad zastosowanych technik analizy danych.

Pierwszym ograniczeniem jest główna perspektywa, która uwarunkowała refleksje teoretyczne. W pracy skupiono się łącznie na efektywności mikro i małych przedsiębiorstw, tworząc wspólną kategorię podmiotu badawczego. Przedsiębiorstwa te łączy dużo podobieństw, szczególnie jeśli chodzi o przeżywalność, co pozwoliło na realizację założeń badacza i stworzenie konstruktów teoretycznego modelu efektywności dla tej grupy.

Drugim ograniczeniem są wyniki przeprowadzonych badań odnoszące się jedynie do ograniczonego obszaru rzeczywistości. Wstępne badania jakościowe były przeprowadzone w całej Polsce, ale tylko i wyłącznie w 76 podmiotach. Badania ilościowe obejmowały 455 podmiotów z całej Polski. Wobec około 2 mln przedsiębiorstw stanowi to reprezentatywny, ale jednak niewielki odsetek. Niemniej jednak założenia postawione na etapie doboru próby badawczej pozwalają na sformułowanie tezy o szerszej uniwersalności potwierdzonych prawidłowości.

Trzecim istotnym ograniczeniem stanowiącym barierę badawczą było dotarcie do podmiotów badawczych oraz przekonanie ich do uczestnictwa w badaniach. Mikro i mali przedsiębiorcy z natury nie są chętni do udziału w takich badaniach, a ponadto, nie mając w większości wsparcia menedżerów (specyfika mikro i małych przedsiębiorstw), są osobami bardzo zajętymi codziennymi czynnościami zarządczymi. Dotarcie do określonej liczby podmiotów, które umożliwiło uzyskanie reprezentatywności badania, wymagało ze strony badacza dużej determinacji i okazało się bardzo trudne i czasochłonne.

Czwartym ograniczeniem jest subiektywizm wpisany w specyfikę badań prowadzonych na gruncie nauk społecznych. Samo podejście dedukcyjne i przyjęcie hybrydy podejścia naturalistycznego i antynaturalistycznego nie eliminuje

wszystkich mankamentów tych podejść. Badania jakościowe i ilościowe stworzyły szerokie pole dla obustronnego subiektywizmu zarówno podmiotów badanych, jak i badacza. Wywiady przeprowadzone z przedsiębiorcami stanowiły pewien obraz subiektywnej oceny ich doświadczeń rynkowych. Skale pomiarowe umożliwiły zbadanie podstaw przedsiębiorców do określonych obszarów, ale interpretacja wartości punktowych w poszczególnych pytaniach kwestionariusza była oparta o subiektywne odczucia. Zostało to jednak zminimalizowane poprzez rygorystyczne przestrzeganie etapów postępowania badawczego w naukach empirycznych. Przeprowadzenie badań ilościowych, jako uzupełnienie okrojonych badań jakościowych, miało zniwelować wady związane z subiektywnością.

Piąte ograniczenie dotyczy stosowanych metod statystycznych, a w szczególności testowania hipotez. W literaturze przedmiotu nie znaleziono konstruktów, który byłby zbieżny z proponowanym modelem. Przy opracowaniu konstruktów bazowano na podejściu dedukcyjnym oraz badaniach wykonanych zarówno na potrzeby niniejszej pracy, jak i wcześniejszych wieloletnich analizach jakościowych. Konstrukt modelu zweryfikowano poprawnie. Pozytywna weryfikacja modelu uprawdopodobnia zakładane w nim zależności i relacje pomiędzy składowymi efektywności. Dzięki weryfikacji hipotez wyciągnięte na tej podstawie wnioski dotyczące badania efektywności również zostały uprawdopodobnione.

### **3.5.2. Postulaty w odniesieniu do praktyki – kierunki dalszych badań**

W celu zwiększenia uniwersalności opracowania koncepcji należałoby zbadać pozostałe sektory gospodarki, a więc średnie i duże przedsiębiorstwa pod względem sprawdzenia koncepcji i uniwersalności proponowanego modelu. Na tym jednak etapie badań można domniemywać, iż model potwierdzony próbą reprezentatywną mikro i małych przedsiębiorstw, które w skali kraju stanowią 99% ogółu przedsiębiorstw (Ministerstwo Gospodarki, Departament Przedsiębiorczości, 2017), w tym 96% to mikro (1,84 mln), a 3,0% to małe przedsiębiorstwa (56,7 tys.) (PARP, 2018), będzie reprezentatywny dla pozostałego 1% średnich i dużych przedsiębiorstw. Niemniej jednak różnice w specyfice charakterystyki tych dwóch sektorów przedsiębiorstw mogą przynieść odmienne rezultaty w weryfikacji poszczególnych hipotez uzupełniających, które mogłyby doprowadzić do niewielkich modyfikacji modelu w tych sektorach. Można byłoby do tego celu użyć teorii ugruntowanej, zgodnie z którą przyjęcie nowych grup porównawczych i rozszerzenia klas służy zwiększeniu zakresu teorii rzeczowej, oraz rozwinięcia teorii formalnej, co umożliwi formułowanie uogólnień na wyższym poziomie abstrakcji (Glaser, Strauss, 2009).

Mimo staranności i obszerności badania przedstawionego w tej monografii nie poruszono w niej problematyki uniwersalnych mierników i sposobu jej po-

miaru w 4 sektorach: mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach, które będzie można stworzyć po przeprowadzeniu weryfikacji tego modelu w sektorze średnich i dużych podmiotów. Następnym etapem badań, które autorka zamierza rozszerzyć, jest pomiar efektywności w momencie  $t$ , jako punktu  $E_f = (E_k, S_p, S_k)$  w kartezjańskim układzie odniesienia (przestrzeni trójwymiarowej), czyli ustalenie konkretnych mierników długości wektora efektywności wyrażonej jako (norma euklidesowa):

$$\|E_f\| = \sqrt{(e_k + s_p + s_k)}.$$

Biorąc pod uwagę replikację wyników, wskazane byłoby także powtórzenie badań ilościowych z wykorzystaniem tych samych narzędzi pomiarowych. Sprawdzanie powtarzalności jest szczególnie istotne dla generowania nowej teorii. Warto byłoby przeprowadzić również badania na wyższym poziomie istotności losowej próby reprezentatywnej.

Należałoby również sprawdzić, czy proponowany model jest odpowiedni w odniesieniu do innych gospodarek narodowych.

## Zakończenie

---

Efektywność przedsiębiorstw stanowi wciąż aktualne i ważne, a przy tym bardzo złożone ze względu na swoją wieloznaczność zagadnienie, które ma ogromny wydźwięk teoretyczny i praktyczny zwłaszcza dla mikro i małych podmiotów gospodarczych. Przegląd literatury przedmiotu, która jest wynikiem około stuletnich badań nad efektywnością, wskazał jednak, że badania empiryczne nie przyczyniły się do opracowania uniwersalnej teorii efektywności organizacyjnej. Dlatego celem niniejszego opracowania była odpowiedź na główne pytanie badawcze: **Czym jest efektywność i w jaki sposób poszczególne składowe efektywności determinują jej poziom w mikro i małych przedsiębiorstwach?**

Poruszone w monografii zagadnienie rozpatrywano w dwóch płaszczyznach badawczych:

- teoriopoznawczej – dotyczącej wymiaru teoretycznego i metodycznego,
- empirycznej – dotyczącej wymiaru badawczego prowadzącego do falsyfikacji modelu.

W związku z tym w niniejszej pracy podjęto próbę kompleksowego ujęcia i uporządkowania problematyki efektywności mikro i małych przedsiębiorstw. Dlatego też przedstawione w książce rezultaty naukowo-badawcze łączą aspekty metodyczno-teoretyczne z empirycznymi i obejmują pytania oraz problemy badawcze zawarte we wstępie pracy, wobec realizacji których przyjęto schemat ogólnego dedukcyjnego procesu rozwiązywania problemów. W tym ujęciu metodyka badań podporządkowana została etapom postępowania badawczego w naukach empirycznych. Praca zawiera próbę pogodzenia pierwotnych badań naturalistycznych z badaniami antynaturalistycznymi. Przede wszystkim ze względu na to, iż nauki o zarządzaniu są lokalizowane w obszarze nauk społecznych. Naturaliści twierdzą, że nauki społeczne winny być uprawiane w taki sam sposób, jak „nauki o naturze” (*Naturwissenschaft* – nauki o przyrodzie, przyrodoznawstwo). Założona przez nich jedność metodologiczna wszelkich nauk

sprowadza się do tego, że każda dyscyplina, która chce zdobyć przymiot naukowości, powinna stosować metody badawcze wykorzystywane na gruncie nauk przyrodniczych. Dyscypliny, które nie są w stanie stosować takich samych zasad i kryteriów wyjaśniania, jak w naukach przyrodniczych, sytuowane są poza obszarem nauki (Gurbiel, 2015). Pozwoliło to autorce niniejszej pracy na zastosowanie na Etapie 3 (rozdział 3.3. *Wyprowadzenie szczegółowych zależności*) metody bezpośredniego poznania (introspekcji), która może być uznana za okrojone badania jakościowe. Taka postawa badawcza różni się od preferencji badaczy zjawisk przyrodniczych, którzy przeprowadzają jedynie doświadczenia zewnętrzne (ekstraspekcję) (Nowak, 1968). Metodologiczna wielopłaszczyznowość efektywności – w jej rozumieniu przez autorkę niniejszej pracy – wymaga jednak uznania konieczności stosowania wielu metod i technik badawczych. Ponieważ zastosowanie tylko jednej, dowolnie wybranej metody prowadzi do eliminacji wielu istotnych zagadnień związanych z naturą przedmiotu badań, w niniejszym opracowaniu problematyki przeprowadzono badania ilościowe dla potwierdzenia postawionych hipotez.

## **Wkład teoriopoznawczy**

Problematyka opisana w niniejszej monografii obejmuje wybrane zagadnienia tematu od płaszczyzny teoriopoznawczej do syntezy przeprowadzonych badań. Do oryginalnych, autorskich części należy przede wszystkim omówienie i zdefiniowanie pojęć związanych z efektywnością mikro i małych przedsiębiorstw, a ponadto:

- szczegółowy przegląd literatury przedmiotu, zarówno polskiej, jak i obcej, z zakresu cech charakterystycznych mikro i małych przedsiębiorstw oraz czynników sukcesu,
- analiza i synteza dotychczasowego stanu wiedzy na temat badania efektywności i jej wymiarów oraz barier i stymulatorów w aspekcie niejednoznaczności jej istoty, różnorodności podejść i ujęć oraz wymiarów, mierników i metod badania,
- propozycja własnej definicji efektywności mikro i małego przedsiębiorstwa,
- lokalizacja, systematyka i analiza czynników kształtujących efektywność mikro i małych przedsiębiorstw,
- autorski pogląd wynikający z krytycznej analizy dostępnych materiałów źródłowych na temat celów działalności małego przedsiębiorstwa w drodze do sukcesu i efektywności oraz zarządzania efektywnością przedsiębiorstw w obszarze wyników, wzrostu i rozwoju,
- model trójkąta efektywności mikro i małych przedsiębiorstw.

Na płaszczyźnie teoriopoznawczej w wymiarze metodycznym

- opracowano autorski model efektywności mikro i małych przedsiębiorstw,
- skonstruowano narzędzie badawcze odpowiadające założonemu modelowi,
- przeprowadzono badania na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw.

Metodologiczna wartość pracy opiera się na zastosowaniu etapów postępowania badawczego w naukach empirycznych. W zakresie poruszanej problematyki, jaką jest efektywność mikro i małego przedsiębiorstwa, należy to uznać za posunięcie nowatorskie. Przegląd literatury przedmiotu wskazał, że przeszłe badania empiryczne nie przyczyniły się do opracowania jednej uniwersalnej teorii efektywności organizacyjnej. Rozważany problem badania efektywności wymuszał więc podejście badawcze wykorzystujące dedukcję. W tym kontekście inżynieria efektywności organizacyjnej ma podwójny cel (Lewin, Minton, 1986). W przypadku mikro i małych organizacji, ich menedżerów i właścicieli uczestniczących w badaniu dotyczy rozumienia, konstruowania i zarządzania działaniami w danych kontekstach, tak aby osiągnąć i utrzymać lepszą efektywność, definiowaną sukcesem organizacji. Ponadto, aby zapewnić podstawę empiryczną, na podstawie której może nastąpić dedukcja, zdarzenia inżynieryjne muszą być ukształtowane i wdrożone w taki sposób, aby ułatwić konstruowanie i testowanie teorii. Z tego względu przyjęta metoda badania efektywności musiała być swego rodzaju hybrydą, uwzględniającą jej złożoność. Prowadziło to do wniosku, że jedynie wykorzystanie zalet wynikających z podejścia naturalistycznego i antynaturalistycznego pozwala w pełni na poznanie tego obszaru nauki. Z tego względu centralne kategorie pojęciowe i ich specyfika, stanowiące główne elementy wygenerowanego modelu teoretycznego, wyrastały ze zgromadzonych u podmiotów danych i zostały wyłonione podczas ich analiz. Opis metodyki badań opartej na etapach wg Bunge'a jest na tyle dokładny, iż podporządkowany jest mu cały układ rozdziału badawczego. Na metodologiczną wartość pracy składa się również samo opracowanie modelu oraz jego walidacja za pomocą badań ilościowych. Obejmuje to stworzenie teoretycznego modelu efektywności mikro i małych przedsiębiorstw, dokonanie selekcji ważnych czynników oraz opracowanie konstruktów modelu matematycznego, a także postawienie pytań i hipotez badawczych. Na Etapie 3. Wprowadzenia szczegółowych zależności wyszukiwano racjonalne ujęcia, przeprowadzono badania oparte na podejściu naturalistycznym na próbie 76 przedsiębiorstw oraz wieloletnich badaniach opisanych we wcześniejszych publikacjach autorki. Na tak ugruntowanej podstawie dokonano ukształtowania kwestionariusza ankietowego, określono reprezentatywność próby badawczej, przedstawiono sposób doboru próby i jej charakterystykę, przeprowadzono analizę rzetelności kwestionariusza ankietowego.

Mając na uwadze obszar empiryczny dotyczący falsyfikacji modelu:

- przeprowadzono analizę statystyczną uzyskanych wyników badań, zweryfikowano hipotezy badawcze,
- opracowano wyniki i wyciągnięto wnioski.

Oprócz wartości o charakterze naukowym niniejsza monografia ma również – co niezwykle cenne – wymiar praktyczny. Może być drogowskazem dla właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw w drodze do sukcesu ich firm. Między innymi z tego powodu, przynajmniej w pewnym stopniu pozwoliło to wypełnić – jak się wydaje – wskazaną we wstępie lukę w naukach o zarządzaniu.

Na zakończenie należy podkreślić różnorodność tematyczną i złożoność charakteru zjawisk będących przedmiotem zainteresowania w niniejszej monografii. W pracy, mimo podjęcia próby jak najszerszego ujęcia problematyki efektywności mikro i małych przedsiębiorstw, nie wyczerpano zupełnie problematyki efektywności organizacji – jako ogółu – i nie zaprezentowano niektórych zagadnień, które mogłyby stanowić pewną część dopełniającą, np. w zakresie walidacji zaproponowanego modelu dla przedsiębiorstw średnich i dużych.

Uwzględniając rozwiązania instrumentalne, pominięto niektóre inne, np. dotyczące różnic i specyfiki badania efektywności dla przedsiębiorstw średnich i dużych. Zagadnienia te, jako odmienne merytorycznie, powinny stanowić przedmiot odrębnych rozwiązań. Wskazane jest więc prowadzenie dalszych prac badawczych dotyczących zastosowania zaproponowanego modelu dla grupy przedsiębiorstw średnich i dużych, w wyniku czego mogłyby zostać określone podobieństwa lub różnice konstrukcyjne i syntetyczne.

Na podstawie przedstawionych opinii można wnioskować, że kontynuowanie badań tej problematyki wydaje się jak najbardziej zasadne.



## Bibliografia

---

- Abdesselam, R., Bonnet, J., Pape Le, N. (2004). An explanation of the life span of new French firms. *Small Business Economics*, 23(3), 237–254. Pobrano 07.11.2019 z <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000032034.59035.b4>
- Agburu, J.I., Anza, N.C., Iyortsuun, A.S. (2017). Effect of outsourcing strategies on the performance of small and medium scale enterprises (SMEs). *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 26. Pobrano 27.10.2019 z <https://doi.org/10.1186/s40497-017-0084-0>
- Ahmad, N., Qiu, R.G. (2008). Integrated model of operations effectiveness of small to medium-sized manufacturing enterprises. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 20(1), 79–89. Pobrano 22.09.2019 z <https://doi.org/10.1007/s10845-008-0105-5>
- Andreasik, J. (2013). *Synteza informacji o przedsiębiorstwie. Podejście ontologiczne*. Zamość: WSZiA.
- Andrzejczak, D., Mikina, A., Rzeźnik, B., Wajgner, M. (2010). *Podstawy działalności handlowej*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Antonowicz, P. (2015). *Bankructwa i upadłości przedsiębiorstw*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Antoszkiewicz, D.J., Marjański, A. (2013). *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Problemy współczesnej praktyki zarządzania*. Łódź: Społeczna Akademia Nauk.
- Apanowicz, J. (2002). *Metodologia ogólna*. Gdynia: Wydawnictwo „Bernardinum”. Pobrano 12.12.2019 z <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Apanowicz M. (2010). Rola cross-dockingu w logistyce i transporcie. W: M. Michałowska (red.), *Efektywność transportu w teorii i w praktyce* (s. 193–204). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Argyris, C. (1994). Good Communication that Blocks Learning. *Harvard Business Review*, 72(4), 77–85.
- Argyris, C., Schön, D. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C., Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., Kerr, S. (2002). *Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Assylbekova, N. (2016). Przegląd czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. W: P. Urbanek, E. Walińska (red.), t. 9: *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce* (s. 158–161), *Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji gospodarczej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Audretsch, D.B., Thurik, A.R. (2000). Capitalism and democracy in the 21st century: From the managed to the entrepreneurial economy. *Journal of Evolutionary Economics*, 10(1-2), 17-34. Pobrano 10.08.2019 z <https://doi.org/10.1007/s001910050003>
- Babbie, E. (2004). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: PWN.
- Baczewska-Ciupak, M. (2013). *Przywództwo organizacyjne w kontekście aksjologicznych i moralnych wyzwań przyszłości*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Balcerowicz, E. (2003). Barriers to Entry and their Impact on Private Sector Growth in Poland. W: I. Hoshi, E. Balcerowicz, L. Balcerowicz (red.), *Barriers to Entry and Growth of New Firms in Early Transition: A Comparative Study of Poland, Hungary, Czech Republic, Albania and Lithuania* (s. 185-242). Boston, MA: Springer US. Pobrano 09.09.2019 z [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9234-5\\_7](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9234-5_7)
- Baran, J., Pietrzak, M. (2008). Ocena efektywności spółdzielni mleczarskich w oparciu o wskaźniki finansowe i metodę DEA – analiza porównawcza. W: T. Dudycz (red.), *Wartość jako kryterium efektywności* (s. 78-90). Wrocław: Indygo Zahir Media.
- Barasa, L., Vermeulen, P., Knoben, J., Kinyanjui, B., Kimuyu, P. (2019). Innovation inputs and efficiency: Manufacturing firms in sub-saharan africa. *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 59-83. Pobrano 03.07.2019 z <http://dx.doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0176>
- Bartkowiak, P., Niewiadomski, P. (2012). Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji. W: T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz (red.), *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania* (s. 11-24). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Baruk, J. (2006). *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Baruk, J. (2011). Wspomaganie tworzenia wartości i innowacji strategicznymi relacjami. *Marketing i Rynek*, 10, 7-13.
- Bateman, M., Fiti, T., Futo, P., Usenik, H. (2002). The Local Financial System and Sustainable SME Development in South-East Europe. W: W. Bartlett, M. Bateman, M. Vehovec (red.), *Small Enterprise Development in South-East Europe: Policies for Sustainable Growth* (s. 83-125). Boston, MA: Springer US. Pobrano 03.09.2019 z [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0959-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0959-2_5)
- Bąk, M. (2011). Ekonomiczne czynniki otoczenia przedsiębiorstwa a składniki majątku niewidzialnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 668(41), 23-27.
- Bednarczyk, M. (1996). *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Bednarz, J. (2013). *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Bedyńska, S., Brzezicka, A. (2013). *Statystyczny drogowskaz. 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno. Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej.
- Beer, M. (2009). *High Commitment, High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*, San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Belka, M. (red.). (2002). *Ekonomia stosowana. Podstawy przedsiębiorczości*. Warszawa: Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości.
- Berger, A.N., Udell, G.F. (1998). The economics of small business finance, *Journal of Banking & Finance*, 22(6-8), 613-673. Pobrano 03.09.2019 z [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7)
- Berska, S., Zakrzewska-Bielawska, A. (2007). Cechy pracy kierowniczej w małych i średnich przedsiębiorstwach na przykładzie firm regionu łódzkiego. W: S. Lechowicz, M. Matejun (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania* (s. 243-254). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Bettger, F. (2014). *Jak przetrwać i odnieść sukces w biznesie*. Warszawa: Łódzkie Zakłady Graficzne.
- Biczyński, S. (1991). *Słownik ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.

- Bielski, M. (1992). *Organizacja: istota, struktury, procesy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bielski, M. (2002). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Bień, B., Dobiegała-Korona, B., Duczkowska-Piasecka, M., Kasiewicz, S., Pierścionek, Z. (2000). *Skuteczne strategie: rozwoju firmy, operacyjne, marketingowe, finansowe*. Warszawa: CIM.
- Bień, W. (1998). *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Bieñkowska, B. (2004). Lokalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. W: J. Brdulak, M. Kulikowski (red.), *Przedsiębiorczość stymulatorem rozwoju gospodarczego* (s. 155–156). Warszawa: Wydawnictwo Instytut Wiedzy.
- Bilczyński, S., Miedzyliński, B. (1991). *Słownik ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Black, J. (2008). *Słownik ekonomii*. Warszawa: PWN.
- Blaik, P. (1989). Efektywność procesów logistycznych w aspekcie strategicznym. W: J. Wojtczak, M. Kaczmarek (red.), *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Materiały konferencyjne Logistics'98* (s. 17–31). Poznań: Polskie Towarzystwo Logistyczne, Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Błaszczak, W. (2013). *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji międzyludzkich*. Warszawa: PWN.
- Bławat, F. (2004). *Przetrawianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*. Gdańsk: SPG.
- Bobrowski, D. (2006). *Wybrane metody wnioskowania statystycznego*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Bolesta-Kukułka, K. (1993). *Jak patrzeć na świat organizacji*. Warszawa: PWN.
- Borowiecki, R. (2008). *Problematyka badawcza funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych*. Warszawa–Kraków: Akademia Pedagogiczna w Krakowie.
- Borowiecki, R. (2010). *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Borowiecki, R., Siuta-Tokarska, B. (2008). *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*. Warszawa: Difin.
- Bourgeois III, L.J. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3), 227–248.
- Bratnicki, M. (2009). Pomiar efektywności organizacji świadczącej usługi publiczne. W: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki* (s. 81–99). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Bratnicki, M., Frączkiewicz-Wronka, A. (2006). Efektywność organizacyjna i zarządzanie publiczne – wyłaniające się koncepcje, kluczowe wyzwania i kierunki dalszych badań w obszarze pomiaru efektywności. *Organizacja i Kierowanie*, 3(125), 17–32.
- Bratnicki, M., Strużyna, J. (red.). (2001). *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Bratnicki, M., Kulikowska-Pawlak, M. (2010). Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji. *Zarządzanie i Finanse*, 4(2), 54–60.
- Brojak-Trzaskowska, M. (2012). *Determinanty innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstw na przykładzie wybranych rodzajów usług*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Brzeziński, J. (2002). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- Brzeziński, J. (2005). *Trafność i rzetelność testów psychologicznych, Wybór tekstów*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Brzeziński, M. (2018). *Zintegrowane organizacje oparte na wiedzy*. Warszawa: Difin.
- Budny, K. (2009). Kurtoza wektora losowego. *Ekonometria. Zastosowanie Metod Ilościowych. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 26(76), 44–54.
- Burchard-Dziubińska, M., Drzazga, D., Rzeńca, A. (2014). *Zrównoważony rozwój – naturalny wybór*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Cameron, K.S. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539–553.
- Camisón, C., Villar-López, A. (2010). Effect of SME's international experience on foreign intensity and economic performance: the mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 116–151. Pobrano 03.07.2019 z <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00289.x>
- Campbell, J.P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. W: S. Goodman, P.M. Pennings, (red.), *New perspectives on organizational effectiveness* (s. 13–55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carton, R.B., Hofer, C.W. (2010). Organizational financial performance: Identifying and testing multiple dimensions. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(1), 1–22. Pobrano 17.11.2019 z <https://doi.org/10.2307/3150868>
- Castells, M. (2000). *The rise of the network society: Economy, society and culture*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Chell, E. (1985). The Entrepreneurial Personality: A Few Ghosts Laid to Rest? *International Small Business Journal*, 3(3), 43–54. Pobrano 03.02.2019 z <https://doi.org/10.1177/026624268500300303>
- Cherns, A. (1976). The Principles of Sociotechnical Design. *Human Relations*, 29(8), 783–792.
- Chrzanowski, M. (2011). Czynniki makroekonomiczne w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 46(685), 359–368.
- Cieślik, J. (2014). *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie SEDNO.
- Cilliers, P. (2005). Knowing complex systems. W: K. Richardson (red.), *Managing organizational complexity: Philosophy, theory and application* (s. 7–20). Charlotte: Age Publishing Inc.
- Clark, R., Hall, H., John, P. (1980). An Ineffective Effectiveness Study and Some Suggestions for Future Research. *The Sociological Quarterly*, 21(1), 119–134.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica, New Series*, 4(16), 386–405. Pobrano 22.02.2019 z <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:No+Title#0>
- Collins, J. (2007). *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*. Warszawa: MT Biznes sp. z o.o.
- Cunningham, J. (1977). Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, 2(3), 463–474.
- Cyfert, S. (2012). *Granice organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Cyfert, S., Dyduch, W., Latusek-Jurczak, D., Niemczyk, J., Sopińska, A. (2014). Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*, 1, 37–49.
- Czechowski, L. (1996). *Wielowymiarowa ocena efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa przemysłowego*. Gdańsk: Uniwersytet Gdański.
- Czechowski, L. (2007). *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynku turystycznym*. Gdańsk: Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa.
- Czekaj, J., Dresler, Z. (1998). *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*. Warszawa: PWN.
- Czakon, W. (2011). Podejście procesowe do orkiestracji sieci innowacyjnych. W: S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach* (s. 37–46). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Чернишевський, Л. (2009). *Аналіз діяльності підприємств та банківських установ: економічний, фінансово-інвестиційний*. Київ: Хай-Тек-Прес.
- Czerska, M. (1996). *Organizacja przedsiębiorstw. Część II. Metodologia zmian organizacyjnych*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Czubała, T., Szczepaniec, M., Jurkiewicz, T. (2012). Kapitał relacyjny a wyniki ekonomiczne małych i średnich firm w Polsce. W: U. Mrzygłód (red.), *Wyzwania gospodarki globalnej. Prace i mate-*

- riały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego 31/2 (s. 195–204). Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Czyż-Gwiazda, E. (2013). Business process orientation in selected management concepts. W: S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach* (s. 442–450). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Czyż-Gwiazda, E., Burka, I. (2011). Orientacja procesowa w wybranych koncepcjach zarządzania. W: S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach* (s. 46–54). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Ćwiąkała-Matys, A., Nowak, W. (2009). *Wybrane metody pomiaru efektywności podmiotu gospodarczego*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Dallago, B. (2000). The Organisational and Productive Impact of the Economic System. The Case of SMEs. *Small Business Economics*, 15(4), 303–319. Pobrano 05.05.2019 z <https://doi.org/10.1023/A:1011140905499>
- Danielak, W., Mierzwa, D., Bartczak, K. (2017). *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Szanse i zagrożenia rynkowe*. Wrocław: Exante.
- Daszkiewicz, N. (1996). *Małe i średnie przedsiębiorstwa w przemyśle Polski – bariery rozwoju i możliwości ich przetamania* [rozprawa doktorska].
- Davies, J., Hides, M., Powell, J. (2002). Defining the development needs of entrepreneurs in SMEs. *Education + Training*, 44(8/9), 406–412. Pobrano 06.09.2019 z <https://doi.org/10.1108/00400910210449240>
- De Zoysa, A., Herath, S.K. (2007). The impact of owner/managers' mentality on financial performance of SMEs in Japan. *Journal of Management Development*, 26(7), 652–666.
- Dębniowski, G., Pałach, H., Zakrzewski, W. (2000). *Mikroekonomia*. Olsztyn: Wydawnictwo UWM.
- Derlukiewicz, N. (2013). Innovation supporting in Polish regions. *Biblioteka Regionalisty*, 13(1), 19–30. Pobrano 09.05.2018 z <https://doi.org/10.15611/br.2013.1.02>
- Díaz-Fernández, M.C., González-Rodríguez, M.R., Pawlak, M., Simonetti, B. (2018). Family firm's management composition: the role played by family members' age in TMT and supervisor levels. *Quality, Quantity*. Pobrano 22.01.2019 z <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0760-3>
- Дойчева, К. (2011). Факторы, которые влияют на эффективность деятельности предприятия. *Вісник Запорізького Національного Університету*, 10(2), 23–29.
- Dominiak, J. (2013). Rola otoczenia biznesu w rozwoju regionalnym w Polsce. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 22, 44–64.
- Dominiak, P., Wasilczuk, J., Daszkiewicz, N. (2005). *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich*. Gdańsk: SPG.
- Dowgiało, Z. (2000). *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*. Szczecin: Wydawnictwo Znicz.
- Drab-Kurowska, A., Sokół, A. (2010). *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań rozwoju technologii XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.
- Drucker, P.F. (1995). *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Warszawa: Nowoczesność.
- Dudycz, T. (2000). *Analiza finansowa: problemy metodyczne w ujęciu praktycznym*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Dudycz, T., Skoczyła, W. (2018). Sektorowe wskaźniki finansowe Wskaźniki finansowe przedsiębiorstw według działów (sektorów) za 2016 r. *Rachunkowość*, 4, 70–96.
- Duncan, T.M. (2012). *Sprzedż przez zaufanie*. Warszawa: MT Biznes sp. z o.o.
- Dutkiewicz, W. (2001). *Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki*. Kielce: Wydawnictwo Stachurski.
- Dweck, C. (2018). *Nowa psychologia sukcesu*. Warszawa: Muza.
- Dyduch, W. (2007). Dobór miar do systemów pomiaru efektywności organizacyjnej: dylematy i propozycje rozwiązań. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1183, s. 68–78.

- Dyduch, W. (2008). *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Dyduch, W. (2012). Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej. W: T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz (red.), *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania* (s. 86–95). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Dyduch, W. (2013). *Twórcza strategia organizacji*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L124. Zalecenie Komisji z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich (2003). Pobrano 29.07.2019 z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26026>
- Ebrahimi, P., Mirbargkar, S.M. (2017). Green entrepreneurship and green innovation for SME development in market turbulence. *Eurasian Business Review*, 7(2), 203–228. Pobrano 25.07.2019 z <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0073-9>
- Emerson, H. (1926). *Dwanaście zasad wydajności*. Warszawa: Instytut Naukowej Organizacji.
- Encyklopedia gospodarki materiałowej* (1989). Warszawa: PWE.
- Encyklopedia popularna PWN* (1980). Warszawa: PWN.
- Encyklopedia PWN* (2004). Warszawa: PWN.
- Encyklopedia zarządzania* (2019). Warszawa: Mfiles. Pobrano 25.06.2019 z <https://mfiles.pl/pl/>
- Engelhardt, J. (2009). *Typologia przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.
- Etzioni, E. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Eyre, P., Smallman, C. (1998). Euromanagement competences in small- and medium-sized enterprises: a development path for the new millennium. *Management Decision*, 36(1), 34–42.
- Falencikowski, T. (2016). Odpowiedzialność kierownictwa w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, 119–128.
- Fedyk, W. (2015). Struktura zarządów regionalnych organizacji turystycznych w Polsce jako uwarunkowanie skuteczności działania organizacji. *Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu*, 51, 25–36.
- Feeman, R.E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press.
- Fletcher, M. (2017). *Świadome otrzymywanie*. Białystok: Iluminatio.
- Flick, U. (2019). *Projektowanie badania jakościowego*. Warszawa: PWN.
- Flont, A. (2017). *Jak odnieść pierwszy sukces w biznesie*. Gdynia: Novae Res.
- Frączkiewicz-Wrona, A. (2013). Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 277, 165–182.
- Francuz, P. (2005). *Liczy nie wiedzą, skąd pochodzą: przewodnik po metodologii i statystyce: nie tylko dla psychologów*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Franz, H.-W., Kaletka, C., Pelka, B., Sarcina, R. (2018). SME Internationalisation and the Role of Facilitators. W: H.-W. Franz, C. Kaletka, B. Pelka, R. Sarcina (red.), *Building Leadership in Project and Network Management: A Facilitator's Toolset* (s. 249–267). Cham: Springer International Publishing. Pobrano 27.11.2019 z [https://doi.org/10.1007/978-3-319-78268-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-78268-3_7)
- Freeman, R.E., Reed, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 89–93. Pobrano 03.04.2019 z <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Gabryelczyk, K. (2009). Czynniki determinujące napływ kapitału do funduszy inwestycyjnych w Polsce. W: K. Gabryelczyk, E. Gruszczyńska-Broźbar (red.), *Współczesne problemy rynku pieniężnego i kapitałowego. Teoria i paraktyka* (s. 193–207). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

- Gaertner, G., Ramnarayan, S. (1983). Organizational Effectiveness: An Alternative Perspective. *Academy of Management Review*, 8(1), 97–107.
- Gancarczyk, M. (2010). *Wsparcie publiczne dla MSP. Podstawy teoretyczne i praktyka gospodarcza*. Warszawa: C.H. Beck.
- Gancarczyk, J. (2014). Sprawność zarządzania w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach turystycznych. Poziom innowacyjności, W: M. Bednarczyk, M. Najda-Janoszka (red.), *Innowacje w turystyce. Regionalna przestrzeń współpracy w makroregionie południowym Polski* (s. 77–91). Warszawa: Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.
- Garbusiewicz, W. (1995). Istota rozwoju przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, (225), 30–78.
- Gąsiorkiewicz, L., Pazio, W.J. (2018). *Mierniki oceny bieżącej i inwestycyjnej działalności przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Gatarik, E., Born, R. (2012). *Sharing Expertise als Kern von Wissens-management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gavinelli, L. (2016). The Competitiveness of Italian Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs). W: L. Gavinelli (red.), *Business Strategies and Competitiveness in Times of Crisis: A Survey on Italian SMEs* (s. 83–168). London: Palgrave Macmillan UK. Pobrano 04.10.2019 z [https://doi.org/10.1057/978-1-137-57810-5\\_3](https://doi.org/10.1057/978-1-137-57810-5_3)
- Gębczyńska, M. (2017). System pomiaru efektywności a efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, *Handel wewnętrzny*, 3(368), 99–107.
- Gicala, M., Sobótko, A. (2017). Jaką strategię obrać? Cz. 2 Badania i analiza. *Bilder* 7(21), 44–45.
- Gierańczyk, W. (2006). Rola przedsiębiorstw w polskiej gospodarce w okresie transformacji ustrojowej. *Prace Komisji Geografii Przemysłu. Międzynarodowe Uwarunkowania Przemysłu*, 8, 91–99.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2002). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Glancey, K. (1993). Determinants of growth and profitability in small enterprises, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 4(1), 18–27.
- Glaser, B., Strauss, A. (2009). *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*. Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
- Glaves, P., Foweler, E. (1995). *Managing an effective operation*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Glinka, B., Pasieczny, J. (2015). *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Glinka, B., Kostera, M. (2016). *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*. Wolters Kluwer Polska SA.
- Gliński, B. (1974). *Mała encyklopedia ekonomiczna*. Warszawa: PWE.
- Główny Urząd Statystyczny. (2015). *Central Statistical Office Polish Enterprises Creation and Operation Development Prospects of Polish Enterprises Established in the Years 2009–2013*. Warszawa: GUS.
- Goczek, Ł. (2012). Zglobalizowane państwo regulacji. *Wyzwania Gospodarki Globalnej. Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego*, 31, 215– 230.
- Gołębiowski, G. (2014). Rozwój przedsiębiorczości oraz sektora małych i średnich przedsiębiorstw. *Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu*, 1(37), 9–27.
- Гончарук, А.Г. (2010). *Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості)*: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04 / Ін-т пробл. ринку та екон.-еколог. дослідж. НАН України. Одеса, 474 s. [praca habilitacyjna].
- Gonera, K. (2016). Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 429, 31–40.
- Górski, A. (2014). *Wskaźniki finansowe MŚP* [nieopublikowane materiały dydaktyczne] Wrocław.
- Górski, A., Parkitna, A. (2017). The budget efficiency of entities in public finance sector. *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, 1, 51–62.

- Gorynia, M., Trąpczyński, P. (2014). Determinanty efektywności zagranicznych inwestycji bezpośrednich. *Ekonomista*, 5, 663–684.
- Grabowska, M. (2014). Percepcja i motywy przedsiębiorczości w Polsce i w wybranych krajach. W: N. Duraj, A. Pieloch-Babiarz (red.), *Przedsiębiorczość, strategie i metody zarządzania przedsiębiorstwem* (s. 31–45). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Grabowska, S. (2016). Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem strategicznej karty wyników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421, 148–159.
- Grabowski, L. (2016). Sukces marketingowy produktu w percepcji konsumentów. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 262, 57–67.
- Griffin, R.W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grudzewski, W., Hejduk, J. (2004). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Gryko, J.M. (2011). Zróżnicowanie źródeł finansowania i struktura wiekowa zadłużenia spółek publicznych w Polsce. W: S. Wrzosek (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Finanse przedsiębiorstw* (s. 69–80). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Grzenkowicz, N., Kowalczyk, J., Kusak, A., Podgórski, Z., Ambroziak, M. (2008). *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Gudkova, S. (2009). *Rozwój małych przedsiębiorstw*. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego.
- Guinee, T.P., Mulholland, E.O., Kelly, J., Callaghan, D.J.O. (2007). Effect of protein-to-fat ratio of milk on the composition, manufacturing efficiency, and yield of cheddar cheese. *Journal of Dairy Science*, 90(1), 110–123. Pobrano 14.10.2019 z [https://doi.org/10.3168/jds.S0022-0302\(07\)72613-9](https://doi.org/10.3168/jds.S0022-0302(07)72613-9)
- Gurbiel, A. (2015). Sposób uprawiania nauk społecznych – metodologiczny problem w prawoznawstwie. *Studia z Zakresu Nauk Prawnoustrojowych. Miscellanea*, 5, 28–32.
- Ha-Brookshire, J.E. (2009). Does the firm size matter on firm entrepreneurship and performance?: US apparel import intermediary case. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 132–146.
- Haffer, R. (2011). *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstwem. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited. Pobrano 24.10.2019 z <https://books.google.pl/books?id=VvXZnQEACAAJ>
- Halabi, A.K., Dyt, R., Barrett, R. (2010). Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study. *Qualitative Research in Accounting, Management*, 7(2), 163–179. Pobrano 14.11.2019 z <https://doi.org/10.1108/11766091011050840>
- Hałas, J. (2016). Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, 190–198.
- Handy, C. (1999). *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: PWN.
- Haus, B. (2005). Czy racjonalne działania zapewniają efektywność. W: T. Dudycz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem* (s. 168–171). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Helms, M. (2006). *Encyclopedia of Management*. Detroit: Thompson Gale.
- Henri, J.-F. (2004). Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap. *Managerial Finance*, 30(6), 93–123.
- Holcomb, T.R., Holmes, R.M. (2005). Competing views of firm success: Toward an integrated theory of effectiveness and survival. W: *Conference of Academy of Management*. Honolulu: Paper presented at Annual Meeting of the Academy of Management.



- Holstein-Beck, M. (1997). *Być albo nie być menedżerem*. Warszawa: Indor Book.
- Horbach, J. (2018). The Impact of Resource Efficiency Measures on the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises. W: J. Horbach, C. Reif (red.), *New Developments in Eco-Innovation Research* (s. 147–162). Cham: Springer International Publishing. Pobrano 24.11.2019 z [https://doi.org/10.1007/978-3-319-93019-0\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-93019-0_7)
- Hsieh, T. (2011). *Dawaj innym szczęście: ścieżka pasji, zysku i celu*. Warszawa: MT Biznes.
- Hudson, M., Smart, A., Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations. Production Management*, 21(8), 1096–1115.
- Hulewicz, A., Krawiecki, Z. (2016). Narzędzia statystyczne w procesie normalizacji wyników pomiarów. *Poznan University of Technology Academic Journals*, 88, 250–260.
- Idzik, M. (2011). Wzorce korzystania z usług bankowych w segmencie mikrofirm. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 695(80), 159–170.
- Iwankiewicz-Rak, B., Mróz-Gorgoń, B. (2014). Usługi 2014. Branżowe i menedżerskie aspekty rozwoju usług. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 355, 23–34.
- Iwasieczko, B. (2014). Modele biznesowe i ocena czynników ich efektywności. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 343, 154–164.
- Jabłońska, K., Sobieraj, A. (2013). Metodyka dobierania próby badawczej w naukach społecznych. *BiTP*, 32(4), 31–36. Pobrano 24.10.2019 z <https://doi.org/10.12845/bitp.32.4.2013.3>
- Jabłoński, A. (2013). *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw w uwzględnieniu ich społecznej odpowiedzialności*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Jacobs, R., Smith, P.C., Street, A. (2013). *Mierzenie efektywności w ochronie zdrowia*. Warszawa: ABC Wolters Kluwer Polska.
- Jagoda, H., Sokołowska, A. (2004). Identyfikacja, pomiar, wykorzystywanie i rozwój kapitału intelektualnego w małym przedsiębiorstwie. W: J. Adamczyk, P. Bartkowiak (red.), *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw* (s. 114–133). Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- Jajuga, K. (red.). (2008). *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jaki, A. (2012). *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Jamali, D., Zanhour, M., Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355–377. Pobrano 24.12.2019 z <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9925-7>
- Janasz, K., Janasz, W., Koziół, K., Szopik, K. (2008). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Jarzemowska, M. (2006). *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*. Wyd. 2 zmienione. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jeżak, J. (2014). Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych. W: J. Jeżak (red.), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce* (s. 61–89). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Jorge Moreno de, J., Castillo, L.L., Zuani Masere de, E. (2010). Firm size and entrepreneurial characteristics: Evidence from the SME sector in Argentina. *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 259–282. Pobrano 07.11.2019 z <https://doi.org/10.3846/jbem.2010.13>
- Juzwiszyn, W., Rybicki, A., Smoluk, O. (2005). O definicji efektywności. Rozważania nad celowością w naturze i rozwojem. W: T. Dudycz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, (s. 191–203). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Kaczmarek, J. (2015). Determinanty efektywności przedsiębiorstw w obszarze kreowania wartości. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 73, 192–196.

- Kaczmerek, M., Tarka, P. (2013). Metoda gromadzenia danych a ekwiwalencja wyników pomiaru systemu wartości w 5- i 7-stopniowych skalach ratingowych Likerta. *Handel Wewnętrzny*, 346, 42–56. Pobrano 07.01.2019 z <https://search.proquest.com/docview/2085966174?accountid=46407>
- Kaczmerek, B., Sikorski, C. (1995). *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*. Łódź: Ab-solwent.
- Kafel, T., Ziębecki, B. (2009). Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych. W: A. Nalepka, A. Ujwary-Gi (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów* (s. 239–245). Nowy Sącz: WSB-NLU.
- Kagan, A. (2012). Pomnażanie wartości właścicielskiej jako miara efektywności ekonomicznej funkcjonowania przedsiębiorstw rolnych. W: T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem* (s. 116–131). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kaldor, N. (1939). Welfare Propositions of Economics and Interpersonal Comparisons of Utility. *The Economic Journal*, 49(195), 549–552.
- Каленюк, І., Шишківська, В. (2003). Розвиток підприємництва в Україні: внутрішні та зовнішні чинники. *Підприємництво, Господарство і Право*, 4, 129–131.
- Kaleta, A. (2004). *Strategia przedsiębiorstwa – wybór artykułów*. Wrocław: [b.wyd.]. Pobrano 07.01.2019 z [http://www.ue.wroc.pl/p/zagranica/summerschool/strategia\\_przedsiębiorstw\\_a.kaleta\\_2.pdf/](http://www.ue.wroc.pl/p/zagranica/summerschool/strategia_przedsiębiorstw_a.kaleta_2.pdf/)
- Kaleta, A. (2014). Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340, 438–450.
- Kaliszczak, L. (2011). Schumpeterowska teoria przedsiębiorczości i jej współczesne implikacje. *Nauki o Zarządzaniu*, 8(216), 345–355.
- Kalkulator wielkości próby*. (2018). Warszawa: Biostat. Centrum badawczo-rozwojowe. Pobrano 07.01.2019 z <https://www.statystyka.az.pl/dobor/kalkulator-wielkosci-proby.php>
- Kalleberg, A.L. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy and Management Journal*, 34(1), 136–161.
- Kamińska, A.M., Parkitna, A., Rutkowska, M., Górski, A., Wilimowska, Z. (2019). Economic determinants of the effectiveness of Polish enterprises. W: Z. Wilimowska, L. Borzemski, J. Świątek (red.), *Economic determinants Information Systems Architecture and Technology. Advances in Intelligent Systems and Computing* (s. 36–48). Cham: Springer Nature Switzerland AG.
- Kamińska, A. (2011). *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kamińska, A. (2014). *Innowacyjność*. Warszawa: Placet.
- Kamińska, A. (2015). Stymulatory i bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 11(1), 25–32.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 70, 71–79.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71, 134–140.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74, 75–85.
- Kay, J. (1993). *Podstawy sukcesu firmy*. Warszawa: PWE.
- Kazlauskaitė, R., Buciniene, I. (2008). The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage. *Engineering Economics*, 5(60), 78–85.
- Kędzior, Z. (2007). *Badania marketingowe w praktyce*. Wyd. 3 zmienione. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kendall, M.G. (1948). *Rank Correlation Methods*. Londyn: Charles Griffin, Company Limited.

- Kendall, M.G., Gibbons, J.D. (1990). *Rank correlation methods*. Wyd. 5. London: Edward Arnold, a div. of Hodder & Stoughton.
- Kieżun, W. (1998). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: SGH.
- Kieżun, W. (2000). Czterech jeźdźców apokalipsy biurokracji. *Kultura*, 3(630). Pobrano 09.03.2019 z [http://www.witoldkiezun.com/docs/kultura\\_032000.htm](http://www.witoldkiezun.com/docs/kultura_032000.htm)
- Кіндрацька, Г. (2008). *Економічний аналіз*. Загороднього: Знання.
- Kisielewska, M., Kozuń-Cieślak, G. (2007). Pojęcie i pomiar efektywności – studia literaturowe. W: *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka* (s. 295–303). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Kister, A. (2004). Efektywność w systemie zarządzania jakością. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, 38, 331–343.
- Kiyosaki, R.T. (2011). *Biznes XXI wieku*. Ocielsko: Instytut Praktycznej Edukacji.
- Klima, D. (2005). *Statystyki dla audytorów*. Warszawa: InfoAudit.
- Kline, P. (1986). *A Handbook of Test Construction Introduction to psychometric design*. London–New York: Methuen Co. Ltd.
- Knedler, K. (2002). *Audyt wewnętrzny w praktyce – operacyjny i finansowy*. Warszawa: Polska Akademia Rachunkowości.
- Knight, H.F. (1921). Risk, Uncertainty and Profit. *Sentry Press, New York, XXXI*, 1–30. Pobrano 09.03.2019 z <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kokocińska, M. (2012). *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarkach europejskich*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Koliński, A. (2011). Przegląd metod i technik oceny efektywności procesu produkcyjnego. *Logistyka*, 5, 1085–1088.
- Kołodziejczuk, B., Szydełko, M. (2016). Benchmarking w zarządzaniu kosztami przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 442, 194–202.
- Kołtuniak, M. (2014). Co decyduje o zakwalifikowaniu firmy do sektora MŚP. *Rzeczpospolita, luty(13)*. Pobrano 09.03.2019 z <https://www.rp.pl/artukul/1086365-Co-decyduje-o-za>.
- Komisja Europejska (2006). *Nowa definicja MŚP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia. Przedsiębiorstwo i przemysł*. [b.m.w.]: Wspólnoty Europejskie. Urząd Publikacji. Pobrano 12.03.2019 z <https://www.parp.gov.pl/files/74/87/1155.pdf>
- Komisja Europejska (2015). *Poradnik dla użytkowników dotyczący definicji MŚP*. Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej. Pobrano 29.05.2019 z <https://doi.org/10.2873/586574>
- Komkov, N.I., Kulakin, G.K., Mamontova, N.G. (2011). Small enterprises in the RF, their position, and conditions for their development. *Studies on Russian Economic Development*, 22(2), Pobrano 19.04.2019 z <https://doi.org/10.1134/S1075700711020067>
- Konstanty, E. (2012). Przedsiębiorstwa i mikroprzedsiębiorstwa w Polsce – charakterystyka i analiza. *Organizacja i Zarządzanie*, 2, 65–93.
- Konstytucja biznesu. *Prawo przedsiębiorców* (2018). Dz.U. 2018, poz. 646.
- Kopaliński, W. (1991). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Wyd. 21. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Kopeć, J. (2012). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kortan, J. (1997). Sytuacje i decyzje konstytutywne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W: J. Kortan (red.), *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem* (s. 70–155). Warszawa: C.H. Beck.
- Kortelainen, J.T., Ratinen, M., Linnanen, L. (2012). Attitudes Towards Energy Efficiency and Renewable Energy in European Small and Medium-Sized Enterprises. W: D.A. Vazquez-Brust, J. Sarkis (red.), *Green Growth: Managing the Transition to a Sustainable Economy: Learning By Doing in East Asia and Europe* (s. 229–243). Dordrecht: Springer Netherlands. Pobrano 29.04.2019 z [https://doi.org/10.1007/978-94-007-4417-2\\_12](https://doi.org/10.1007/978-94-007-4417-2_12)

- Kostecki, M.J. (1980). Socjologiczna koncepcja efektywności organizacyjnej. *Problemy Organizacji*, 1, 53–55.
- Kostecki, M.J. (1982). Efektywność organizacyjna. Przegląd koncepcji. *Organizacja i Kierowanie*, 1–2(27–28), 19–37.
- Kotarbiński, T. (1974). *Abecadło praktyczności*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Kotarbiński, T. (2000). *Dzieła wszystkie. Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Kotarbiński, T. (2003). *Dzieła wszystkie. Prakseologia. cz. 1*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Kotey, B., Meredith, G. (1997). Relationship among owner/manager personal values and perceptions, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 37–64.
- Kowal, W. (2013). Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty. *Organizacja i Kierowanie*, 157(4), 17–19.
- Kowalczyk, A. (2015). Otoczenie przedsiębiorstwa jako determinanta konkurencyjności. *Przedsiębiorstwo i Region*, 7(7), 38–52. Pobrano 29.04.2019 z <https://doi.org/10.15584/pir.2015.7.5>
- Kowalska, S. (2009). Zamierzenia rozwojowe przedsiębiorstw handlowych w Polsce. W: M. Okreglicka, O. Ławińska (red.), *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* (s. 174–183). Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Kowalski, Z. (1992). Wybrane metody definiowania i oceny efektywności gospodarowania w rolnictwie. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*, 1–3, 22–35.
- Kownacki, S. (1976). Miary efektywności organizacyjnej. *Problemy Organizacji*, 2, 51–67.
- Koziół, K. (2010). Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na poziomie makro otoczenia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace WNEiZ*, 17, 77–88.
- Koźmiński, A.K. (2008). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K., Latusek-Jurczak, D. (2017). *Rozwój teorii organizacji*. Warszawa: Poltext.
- Kozuń-Cieślak, G. (2013). Efektywność – rozważania nad istotą i typologią. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace*, 4(16), 13–41.
- Krajewski, M. (1998). *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwach. Zasady. Efektywność. Narzędzia*. Gdańsk: ODDK.
- Krajewski, M. (2006). Kapitał pracujący w zarządzaniu płynnością finansową przedsiębiorstw. W: P. Szczepankowski (red.), *Problemy zarządzania finansami we współczesnych przedsiębiorstwach* (s. 305–310). Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania.
- Krawczyk, M. (2012). *Finansowanie działalności innowacyjnej MŚP*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Krok, E. (2015). Survey questionnaire structure and its impact on the research results. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica*, 37(874), 55–73. Pobrano 19.05.2019 z <https://doi.org/10.18276/si.2015.37-05>
- Krugman, P. (1995). *Development, Geography, and Economic Theory*. Cambridge MA: The MIT Press.
- Kruskal, W.H., Wallis, A.W. (1952). Use of ranks in one-criterion variance analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 47(260), 583–621.
- Krysicki, W., Bartos, J., Dyczka, W., Królikowska, K., Wasilewski, M. (2006). *Rachunek prawdopodobieństwa i statystyka matematyczna w zadaniach. Część 2. Statystyka matematyczna*. Warszawa: PWN.
- Kuc, B. (2008). Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu. W: W. Kowalczewski (red.) *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu* (s. 88–105). Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kudert, S., Jamróży, M. (2013). *Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorstw*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.

- Kulig-Moska, K. (2013). Kryteria jakościowe w definiowaniu małego przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 5(37), 133–141.
- Kulikowska-Pawlak, M. (2010). Pojmowanie efektywności organizacji – definiowanie i pomiar. W: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia* (s. 65–70). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kunysz, J. (2014). Skuteczność prawa (zagadnienia wybrane). *Administracja. Teoria, Dydaktyka, Praktyka*, 2(2), 67–93.
- Kurth, A., Wolf, J. (1986). *Bilanzanalyse und bilanzpolitik*. Muenchen–Wien: Carl Hanser Verlag.
- Kwarcińska, A. (2011). Determinanty efektywności usług komunalnych. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 76, 133–142.
- Kwiecień, A. (2010). *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kwiecień, A. (2015). Zarządzanie płynnością jako sposób na poprawę efektywności w zarządzaniu finansami. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 73(854), 39–46.
- Kwiecień, A. (2018). *Dynamiczne zarządzanie relacjami w kreacji sukcesu przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kwiecińska, M. (2016). *Podręcznik Akademii Coachingu Biznesowego*. Białystok–Olsztyn: Akademia Coachingu Biznesowego.
- Kwiecińska, M. (2016). Wybrane metody analizy strategicznej otoczenia w planowaniu operacji reagowania kryzysowego – ujęcie teoretyczne. *Obronność. Zeszyty Naukowe*, 2(18), 108–129.
- Kwiatkowska, A. (2017). Orientacje strategiczne a efektywność organizacji. Perspektywa konfiguracyjna. *Handel Wewnętrzny*, 3(368), 213–222.
- Lachiewicz, S., Matejun, M. (2011). *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska SA.
- Lachiewicz, S. (2013). Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie. *Zarządzanie i Finanse*, 4(1), 149–161. Pobrano 29.05.2019 z [http://jmf.wzr.pl/pim/2013\\_4\\_1\\_12.pdf](http://jmf.wzr.pl/pim/2013_4_1_12.pdf)
- Lachiewicz, S., Matejun, M. (2012). *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Lachowicz, S. (2003). *Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie – struktura – warunki działania*. Łódź: Politechnika Łódzka.
- Ladziński, A. (2008). Prawne granice optymalizacji podatkowej. *Przegląd Podatkowy*, 6, 18–23.
- Lavaud, R. (1983). *Comment mener une analyse financiere*. Paris: Dynod.
- LeBoeuf, M. (1988). *How to win customers and keep them for life*. New York: Barkley Books.
- Leibenstein, H. (1966). Allocative Efficiency vs. X-Efficiency. *American Economic Review*, 56, 392–415.
- Lemańska-Majdzik, A., Tomski, P. (2013). O sukcesie przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, 98, 203–211. Pobrano 19.08.2019 z [http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/98-2013\\_15.pdf](http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/98-2013_15.pdf)
- Lewin, A., Minton, J. (1986). Determining organizational effectiveness another look, and an agenda for research. *Management Science*, 32(5), 514–538. Pobrano 19.07.2019 z <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03074350410769137/full/pdf?title=performance-measurement-and-organizational-effectiveness-bridging-the-gap>
- Li, Y., Hu, J.-L. (2002). Technical Efficiency and Location Choice of Small and Medium-Sized Enterprises. *Small Business Economics*, 19(1), 1–12. Pobrano 19.09.2018 z <https://doi.org/10.1023/A:1015770220239>
- Lichniak, I. (2011). *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Limański, A. (2015). Identyfikacja i strukturalizacja cech współczesnego otoczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Zarządzanie*, 42(3), 42–47.

- Lisiecka, K. (2012). Modele pomiaru wyników organizacji. W: T. Borys, P. Rogala (red.), *Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki* (s. 252–271). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Lisowska, R. (2013). *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Lisowska, R., Ropega, J. (2016). *Współczesna przedsiębiorczość a rozwój małych i średnich firm*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Lorimer, S., Sinha, P., Zoltners, A. (2005). *Zwiększanie efektywności działu sprzedaży*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Łobocki, M. (2007). *Wprowadzenie do metod badań pedagogicznych*. Kraków: Wydawnictwo Impuls.
- Łuczak, T. (1995). Wybrane problemy klasyfikacyjne małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych. *Gospodarka Narodowa*, 7, 15–20
- Łuczka, T., Przepióra, P. (2011). *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Łukasiński, W. (2017). Dojrzałość organizacji zarządzanej projąkociowo. *Folia Oeconomica. Acta Universitatis Lodzianensis*, 1(327), 189–192.
- Majewska-Opiełka, I. (2007). *Sukces firmy*. Gdańsk: GPW.
- Maksimczuk, A., Wiszniewska, M., Świerczewska-Gąsiorowska, A. (2016). *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw krajów wschodniej Europy. Wybrane problemy*. t. 2: *Prawne oraz finansowe aspekty wspierania rozwoju polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw*. Suwałki: PWSZ.
- Malinowska, D. (2013). Rentowność Polskich Spółek Publicznych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych – analiza sektorowa. W: P. Urbanek (red.), *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce*. t. 6: *Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw, regionów, gospodarek* (s. 76). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Mańkiewicz, P. (2015). Kompetencje dynamiczne jako czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa medialnego. *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, 1(1), 59–73.
- Marciniak, S. (2013). *Makro- i mikroekonomia. Podstawowe problemy współczesności*. Warszawa: PWN.
- Mariański, A. (2016). *Opodatkowanie działalności gospodarczej w Polsce*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska SA.
- Marks, S.G., Samuelson, W.F. (1998). *Ekonomia menedżerska*. Warszawa: PWN.
- Marshall, A. (1930). *Principles of Economics*. London: Macmillan and Co.
- Martyniak, Z. (2000). Efektywność organizacji. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, 11, 27–31.
- Masiukiewicz, P. (2015). Dysfunkcje i ryzyka wielkich przedsiębiorstw – aspekty prakseologiczne. *Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe TNP*, 1, 35–48.
- Matejun, M. (2007). Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MŚP. W: S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji* (s. 120–129). t. 2. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Matejun, M. (2008). Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań w mikroregionie łódzkim. W: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji* (s. 151–163). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Matejun, M. (2011). *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Matejun, M. (2015). *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Matusiak, K. (2006). Etapy tworzenia przedsiębiorstwa. *Materiały powstały w ramach projektu EFS „E-Ekonomia Studia Bez Barier”, zrealizowanego w 2006 r. na Uniwersytecie Łódzkim*.
- Maxwell, J.A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach*. Wyd. 2. Vol. 2: *Organizational Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage. Pobrano 29.09.2018 z <https://doi.org/10.1177/1094428106290193>

- Mazurkiewicz, A. (2011). Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia. W: M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, nr 20, (s. 45–57). Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Medaković, V., Vasković, S. (2018). Profiles of Entrepreneurs and Motives for Starting a Business. W: J. Peña Dopazo, F. Zivic (red.), *Supporting University Ventures in Nanotechnology, Biomaterials and Magnetic Sensing Applications: Policies, Practices, and Future* (s. 3–23). Cham: Springer International Publishing. Pobrano 29.04.2018 z [https://doi.org/10.1007/978-3-319-61237-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-61237-9_1)
- Meyer, M.W., Gupta, V. (1994). The performance paradox. *Research in Organizational Behavior*, 16, 311–360.
- Meyer, M.W., O’Shaughnessy, K. (1993). Organizational design and the performance paradox. W: R. Swedberg (red.), *Explorations in economic sociology* (s. 250–275). New York: Russell Sage Foundation.
- Michalski, G. (2005). *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Warszawa: PWN.
- Miciuła, I. (2013). Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. *Zarządzanie i Finanse*, 11(1/2), 173–187.
- Milewski, R. (1999). *Podstawy ekonomii*. Warszawa: PWN.
- Ministerstwo Gospodarki, Departament Przedsiębiorczości (2017). *Raport o Stanie Sektora MŚP w Polsce w 2016*. Warszawa: Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pobrano 29.04.2018 z [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2016\\_raport\\_msp\\_pl\\_clik.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2016_raport_msp_pl_clik.pdf)
- Ministerstwo Rozwoju (2016). *Przedsiębiorczość w Polsce*. Warszawa. Pobrano 19.02.2018 z <https://www.gov.pl/web/rozwoj/przedsiębiorczosc>
- Mioduchowska-Jaroszewicz, E. (2008). Pomiar efektywności działania w sektorze budowlanym w latach 2002–2005. W: *Wartość jako kryterium efektywności* (s. 24–33). Wrocław: Wydawnictwo Indygo Zahir Media.
- Miśko, R. (2017). *Determinanty wzrostu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw branży usług edukacyjnych*. Raporty Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Ser. PRE, nr 24. Wrocław: Politechnika Wrocławska.
- Mitchell, C.N., Cunningham, J., Lentz, M.R. (2008). Returning rico to racketeers: Corporations cannot constitute an associated-in-fact enterprise under 18 U.S.C §1961(4). *Journal of Corporate, Financial Law*, 13(1), 1–34.
- Mitek, A., Miciuła, I. (2012). *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Młyńska, P., Gdański, U. (2015). Determinanty efektywności alokacji zasobów przez przedsiębiorstwa kreatywne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 39(3), 117–128.
- Moczko, J.A. (b.d.). *Czy zawsze prawidłowo interpretujemy wyniki statystycznych testów nieparametrycznych? Materiał wykładowo-szkoleniowy*. Pobrano 10.08.2019 z <http://docplayer.pl/amp/46658172-Czy-zawsze-prawidlowo-interpretujemy-wyniki-statystycznych-testow-nieparametrycznych.html>
- Modzelewski, P. (2011). *System zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*. Warszawa: Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.
- Mrówka, M. (2008). Wybrane stymulatory i bariery procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw. *Equilibrium*, 1–2(1), 91–99.
- Mróz, J. (2013). Osobowość i kompetencje uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 277, 306–315.
- Mullen, J.K., Williams, M., Moomaw, R.L. (1996). Public capital stock and interstate variations in manufacturing efficiency. *Journal of Policy Analysis and Management*, 15(1), 51–68. Pobrano 19.04.2019 z <https://search.proquest.com/docview/222361564?accountid=46407>

- Munro, D. (2013). How May Banks Address the Constraints and Perceived Drawbacks to Financing SMEs? W: D. Munro (red.), *A Guide to SME Financing* (s. 18–31). New York: Palgrave Macmillan US. Pobrano 03.03.2019 z [https://doi.org/10.1057/9781137373786\\_4](https://doi.org/10.1057/9781137373786_4)
- Musiał, M. (2014). Wielowymiarowe ujęcie efektywności zarządzania finansami gospodarstw domowych. W: J. Czekał, E. Miklaszewska, W. Sułkowska (red.), *Rynek finansowy jako mechanizm alokacji zasobów w gospodarce* (s. 130–142). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Nahajko, S. (1998). *Analiza i decyzje finansowe w przedsiębiorstwie*. Bydgoszcz: TNOiK.
- Naldi, L., Wikström, P., Björn, R.M. (2015). Dynamic Capabilities and Performance. An Empirical Study of Audiovisual Producers in Europe. *International Studies of Management and Organization*, 44(4), 67–72.
- Nieplowicz, M. (2014). Budżet zadaniowy w miastach na prawach powiatu – wybrane zagadnienia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 344, 388–395.
- Nieźurawski, L., Duarte, N., Nieźurawska, J. (2016). Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw). *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, 240–253.
- Niles, J.M. (2003). *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- Nishantha, B., Pathirana, K.P.J.M. (2013). Profile of Entrepreneurs of SME Sector in Sri Lanka: Motivations, Perceived Success Factors and Problems. W: P. Mandal (red.), *Proceedings of the International Conference on Managing the Asian Century* (s. 413–420). Singapore: Springer Singapore.
- Noga, M. (2018). Gospodarka narodowa jako byt strukturalny. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 362, 7–18.
- Nogalski, B., Niewiadomki, P. (2015). Model racjonalnej decyzji implementacyjnej. Wytwory na rynku mechanizacji rolnictwa – koncepcja i zastosowanie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 386, 193–229.
- Norma PN-EN ISO 9000 (2006). Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia. EN ISO 9000:2005.
- Nowak, D. (2011). Przedsiębiorczość małych przedsiębiorstw w procesie kooperacji. W: H. Mizgajska (red.), *Przedsiębiorczość i rozwój firm* (s. 45–62). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Nowak, D. (2012). Ocena i pomiar relacji w międzyorganizacyjnej kooperacji. W: T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem* (s. 263–280). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Nowak, E. (2006). *Zarządzanie kosztami i efektami*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Nowak, L. (1968). *Próba metodologicznej charakterystyki prawoznawstwa*. Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza.
- Nowicki, M. (2013). Znaczenie lokalizacji dla sukcesu przedsiębiorstwa – badanie poglądów. W: S. Flaszewska, S. Lachiewicz, M. Nowicki (red.), *Spółeczne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości* (s. 281–295). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Nowosielski, S. (2007). Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych. W: T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha (red.), *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw* (s. 39–46). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Nunnally, J. C. (1970). *Introduction to Psychological Measurement*, New York: McGraw-Hill. Pobrano 11.03.2018 z <https://doi.org/10.1016/j.stemcr.2015.10.016>
- O’Cass, A., Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, 43(11/1), 1325–1348.
- Okreglicka, M., Ławińska, O. (red.) (2009). *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.



- Oleksiuk, A. (2007). *Problemy organizacji*. Warszawa: Key Text.
- Oleksiuk, A. (2014). *Problemy organizacji – materiały do studiowania*. Warszawa: Wydawnictwo Key Text.
- Oliński, M. (2016). Sektor małych i średnich przedsiębiorstw na świecie. W: M. Zastempowski (red.), *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw* (s. 14–20). Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Осипов, В. (2005). *Економіка підприємства*. Одеса: Маяк.
- Osbert-Pociecha, G. (2011). Procesowość jako sposób kreowania i osiągnięcia elastyczności w organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 169, 117–126.
- Paliszkiwicz, J. (2014). Rola zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwami. *Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją*, 415. Pobrano 15.03.2019 z [http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2014/T1/t1\\_409.pdf](http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_409.pdf)
- Paluchowski, W.J. (2010). Spór metodologiczny czy spór koncepcji – badania ilościowe vs jakościowe. *Roczniki Psychologiczne*, 13(1), 7–22.
- Panczyk, M., Zarzeka, A., Iwanow, L., Belowska, J., Gotlib, J. (2016). Assessment of reliability and validity of original questionnaire to evaluate knowledge of and attitudes towards extending professional powers of nurses and midwives with respect to independent prescription of certain drugs, writing out prescriptions, and. *Pielęgniarstwo XXI Wieku/Nursing in the 21st Century*, 15(1), 27–36. Pobrano 17.05.2019 z <https://doi.org/10.1515/pielxxiw-2016-0005>
- Parkitna, A., Galus, S. (2017). Czynniki skalowalności jako element innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP. W: A. Balcerak, Z. Malara (red.), *Innowacyjność w gospodarce, organizacji i technice* (s. 72–91). Warszawa: Centrum Prawa Bankowego i Informacji.
- Parkitna, A., Górski, A., Kamińska, A.M. (2018). Factors determining the development of small enterprises. W: Z. Wilimowska, L. Borzemski, J. Świątek (red.), *Information Systems Architecture and Technology: Proceedings of 38th International conference on Information System Architecture and Technology, ISAT 2017. Pt 3* (s. 197–209). Cham: Springer.
- Parkitna, A., Kamińska A.M., Bugara, K. (2019). Moralność – szansa czy bariera dla małych przedsiębiorstw. W: Pawlak. M. (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu* (t. 8, s. 65–88). Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Parkitna, A., Skóra, P. (2008). Efektywność ekonomiczna organizacji gospodarczej w kontekście rozważań nad wartością ekonomiczną. W: E. Urbańczyk (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa* (s. 93–98). Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Parkitna, A., Tutaj, J., Urbańska, K. (2018). *Jak założyć działalność gospodarczą. Część 1*. Świdnica: Urząd Miejski.
- Parkitna, A., Zięba, M. (2009). Wpływ kapitału pracującego na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa. Studium przypadku. W: M. Sierpińska (red.), *Zarządzanie finansami we współczesnych przedsiębiorstwach*. t. 1: *Controlling i ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstw* (s. 141–160). Warszawa: Vizja Press, IT.
- Parmenter, D. (2015). *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Tworzenie, wdrażanie i stosowanie*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- PARP (2018). *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce 2018*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Pasetta, V. (2005). *Modeling Foundations of Economic Property Rights Theory An Axiomatic Analysis of Economic Agreements*. Ithaca: Springer USA.
- Pasour, J.E.C. (1981). A further note on the measurement of efficiency and economies of farm size. *Journal Agriculture Economic*, 32, 135–146.
- Pawlak, J. (2001). Koszty a efektywność w firmie zarządzanej przez jakość. *Problemy Jakości*, 1, 39–42.
- Pawłowski, J. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.

- Pawłowski, J. (2004). *Metody oceny efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Pawłowski, J. (2007). *Wybrane metody oceny efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Pawłowski, J. (2014). Efektywność przedsięwzięć gospodarczych. *Studia Ekonomiczne*, 180(1), 163–172.
- Pearce, R. (2000). The General Manager's Perspective on How Factionalism Can Impact the Behaviors and Effectiveness of Top Managers Inside a Shared Management Joint Venture. *Journal of Management and Governance*, 4(3), 189–206.
- Penc-Pietrzak, I. (2010). *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Penc, J. (1997). *Leksykon biznesu*. Warszawa: Placet.
- Penc, K. (2005). *Role i umiejętności menedżerskie*. Warszawa: Difin.
- Pennings, J.M., Goodman, P.S. (1977). Toward a workable framework. W: P.S. Goodman, J.M. Pennings (red.), *New perspectives on organizational effectiveness* (s. 146–184). San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Peszko, A. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Kraków: AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne.
- Piasecki, B. (1998). *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Piasecki, B. (1999). *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. Warszawa–Łódź: PWN.
- Piasecki, B., Rogut, A. (1993). *Mała firma w warunkach rosnącej konkurencji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Piecuch, T. (2010). Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce. W: M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach* (s. 25–29). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Pierścionek, Z. (1996). *Strategia rozwoju firmy*. Warszawa: PWN.
- Pierścionek, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Pierścionek, Z. (2011). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pieter, J. (1967). *Ogólna metodologia pracy naukowej*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Pilch, T. (2001). *Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe*. Warszawa: Wydawnictwo Żak.
- Pilecki, B. (1999). *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. Warszawa–Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Piocha, S., Gabryszak, R. (2008). *Ekonomia menedżerska dla MŚP w teorii i praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Piontek, K. (2005). Modelowanie własności szeregów stóp zwrotu – skośność rozkładów. *Ekonomia. Zastosowanie Metod Ilościowych. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 15(1096), 1–13. Pobrano 27.05.2019 z <http://kpiontek.ae.wroc.pl/skosnosc.pdf>
- Pitts, R.T., Naumenko, O. (2016). The 2014 Standards for Educational and Psychological Testing: What Teachers Initially Need to Know. *Working Papers in Education*, 2(1), 1–6.
- Platonoff, A.L., Sysko-Romańczuk, S. (2003). Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 19–34.
- Pohl, H. (1998). *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty. Biblioteka Logistyka*. Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Polyakov, V.G. (1971). The production development fund as a means of increasing the operational efficiency of the enterprises. *Glass and Ceramics*, 28(11), 697–699. Pobrano 27.03.2019 z <https://doi.org/10.1007/BF00680394>
- Popularna encyklopedia powszechna*. (1995). t. 5. Kraków: Fogra.
- Porter, M.E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Poznańska, K. (2005). Przetrawianie małych i średnich przedsiębiorstw – koncepcje, ich weryfikacja empiryczna w gospodarce polskiej. W: T. Łuczka (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości* (s. 11–29). Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Poznańska, K. (2014). Rozwój przedsiębiorczości sektora MŚP w gospodarce polskiej. W: R. Borowiecki, J. Kaczmarek (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych* (s. 25–34). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Poznańska, K., Schulte-Zurhausen, M. (1994). Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 2, 24–27.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2005). *Przyszłość konkurencji*. Warszawa: PWE.
- Price, J.L. (1972). The Study of Organizational Effectiveness. *The Sociological Quarterly*, 13(1), 3–15.
- Pszczółowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Pszczółowski, T. (1982). *Zasady sprawnego działania*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Pyszka, A. (2015a). Istota efektywności. Definicje i wymiary. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 230, 13–25.
- Pyszka, A. (2015b). Modele i determinanty efektywności zespołu. Wprowadzenie. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 230, 36–54.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E., Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. Pobrano 27.06.2019 z [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00155-6](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00155-6)
- Rachwał, T. (2008). Problematyka badawcza funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych. *Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG*, 11, 53–85.
- Rajewska, M., Maksimczuk, A., Świerczewska-Gąsiorowska, A. (2018). *Fiskalizm a aktywność gospodarcza w Polsce. Aspekty ekonomiczno-prawne, granice stosowania, skutki*. t. 2: *Wpływ niektórych elementów składowych fiskalizmu na rozwój przedsiębiorczości i sektora MŚP w Polsce*. Suwałki: PWSZ.
- Ratajczak, M. (1999). *Infrastruktura w gospodarce rynkowej*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Robson, P.J.A., Bennett, R.J. (2000). SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration. *Small Business Economics*, 15(3), 193–208. Pobrano 29.05.2019 z <https://doi.org/10.1023/A:1008129012953>
- Rojas, R.R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations. *Nonprofit Management, Leadership*, 11(1), 97–104.
- Rokita, S. (2014). Wykorzystanie elementów analizy finansowej do oceny kondycji mikroprzedsiębiorstwa na podstawie podatkowej księgi przychodów i rozchodów oraz obligatoryjnych ewidencji pomocniczych. *Humanities and Social Sciences*, XIX(21), 221–232. Pobrano 29.05.2019 z <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171360429>
- Romani, J.H., Strasse, S., Eveland, J.D., Cummins, G., Deniston, O.L. (1981). Conceptualizing the Goal and System Models of Organizational Effectiveness – Implications for Comparative Evaluation Research. *Journal of Management Studies*, 18(3), 321–340.
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 70/2001 i rozszerzające jego zakres w celu włączenia pomocy dla badań i rozwoju (2004). Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L63, Pobrano 12.04.2019 z <http://rpo2007-2013.scp-slask.pl/files/zalaczniki/2008/06/06/1212735518/1212736183.pdf>
- Roy, A., Sekhar, C., Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4), 513–538. Pobrano 27.06.2019 z <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0187-7>

- Rószkiewicz, M., Perek-Białas, J., Węziak-Białowolska, D., Zięba-Pietrzak, A. (2013). *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*. Warszawa: PWN.
- Różański, J. (2007). Dylematy związane z interpretacją pojęcia efektywności a obecne uwarunkowania działania przedsiębiorstwa. W: T. Dudycz, Ł. Tomaszewicz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem* (s. 426–432). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Rummler, G.A., Branche, A.P. (2000). *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Runge, A. (2012). Metodologiczne problemy badania miast średnich w Polsce. *Prace Geograficzne*, 129, 83–101. Pobrano 26.03.2019 z <https://doi.org/10.4467/20833113PG.12.015.0523>
- Ruszała, J. (2011). Wspomaganie innowacyjności przedsiębiorstw. W: *Innowacje w rozwijaniu* (s. 245–254). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Rutkowska, A. (2013). Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru. *Zarządzanie i Finanse*, 4(1), 440–453.
- Ryffkin, J. (2001). *Koniec pracy*. Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Sajnóg, A. (2015). Comparative Analysis of Economic Efficiency of Polish and German Listed Companies. *Oeconomia Copernicana*, 6(2), 67–87. Pobrano 17.07.2019 z <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12775/OeC.2015.013>
- Samuelson, P.A., Nordhaus, W. (1991). *Ekonomia*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Santos, F.M., Eisenhardt, K.M. (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 16(5), 491–508. Pobrano 26.04.2019 z <https://search.proquest.com/docview/213826858?accountid=46407>
- Sarmiento, R., Byrne, M., Contreras, L.R., Rich, N. (2007). Delivery reliability, manufacturing capabilities and new models of manufacturing efficiency. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(4), 368–386. Pobrano 26.03.2019 z <https://doi.org/10.1108/17410380710743761>
- Sarnowski, T. (2011). Redukcja czasu realizacji procesu jako sposób zwiększenia konkurencyjności. W: S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach nr 169* (s. 273–284). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2008). *Research Methods for Students. Research methods for business students*. Pobrano 28.03.2019 z <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Sawicki, K. (2001). Polityka bilansowa jako narzędzie zarządzania firmą. W: K. Sawicki (red.), *Polityka bilansowa i analiza finansowa. Nowoczesne instrumenty zarządzania firmą* (s. 5–65). Wrocław: Ekspert.
- Scardapane, S., Wang, D., Panella, M., Uncini, A. (2015). Distributed learning for Random Vector Functional-Link networks. *Information Sciences*, 301, 271–284. Pobrano 16.03.2019 z <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ins.2015.01.007>
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Schumpeter, J. (2017). *The Theory of Economic Development*. New York: Routledge.
- Serafin, K. (2002). *Zarządzanie małą firmą*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Sewell, R. (2002). *Jak osiągnąć sukces w interesach*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Siemieniak, P. (2014). *Metody wspierania przedsiębiorczości kobiet w Wielkopolsce*. Poznań: Politechnika Poznańska.
- Sienkiewicz, Ł. (2012). Wiedzochołoność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników. W: T. Listwan, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. t. 1: *Problemy zarządczo-ekonomiczne* (s. 96–107). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Sierpińska, M., Wędzki, D. (2000). *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN.
- Sierpińska, M., Jachna, T. (2004). *Ocena przedsiębiorstw według standardów światowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Skoczylas, W. (2012). Innowacje w raportowaniu wyników czynnikiem poprawy efektywności podejmowanych decyzji. W: T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem* (s. 390–408). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Skoczylas, W. (2014). Pomiar dokonań w zarządzaniu pomysłami pracowników przedsiębiorstw. W: N. Duraj (red.), *Wartość rynkowa struktura kapitału i efektywność przedsiębiorstwa* (s. 153–155). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Skowronek-Mielczarek, A. (2005). *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Skowronek-Mielczarek, A. (2013). *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.
- Skowronek-Mielczarek, A. (2013). *Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Skowronek-Mielczarek, A. (2016). *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Skowronek-Mielczarek, A., Bojewska, B. (2017). Zachowania innowacyjne małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach niepewności. *Handel Wewnętrzny*, 3(368), 47–59.
- Skrzypek, E. (1999). Efektywność działań w TQM – koszty jakości. *Problemy Jakości*, 7, 3–15.
- Skrzypek, E. (2002). *Jakość i efektywność*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Skrzypek, E. (2012). Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji. W: T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz (red.), *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania* (s. 313–325). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Słownik języka polskiego* (1996). Red. W. Doroszewski. Warszawa: Polska Akademia Nauk.
- Smith, N.R., Miner, J.B. (1983). Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation. *Strategic Management Journal*, 4(4), 325–340.
- Socha, B., Majda, A. (2017). Ocena wyników finansowych firm rodzinnych w kontekście zaangażowania właścicieli w proces zarządzania. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 103, 267–283. Pobrano 18.02.2019 z <https://doi.org/10.26485/SPE/2017/103/16>
- Sokołowska, A. (2009). Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa – przejawy i dylematy. *E-Mentor*, 5(32). Pobrano 11.01.2019 z <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/691>
- Solinska, M., Iwaszczuk, N. (2008). Rola małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. *Naukowy Vistnik*, 2, 1–2.
- Sołtys, D. (1999). *Rachunek kosztów. Elementy rachunkowości zarządczej*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Stabryła, A., Wawak, S. (red.). (2012). *Metody badania i modele rozwoju organizacji (Mfiles)*. Kraków (Wieliczka): Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Stankiewicz, M.J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.
- Stanworth, M.J., Curran, J. (1976). Growth and the small firm – an alternative view. *Journal of Management Studies*, May, 95–110.
- Steers, R.M. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546–558.
- Steinerowska-Streb, I. (2006). Sytuacja małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, 8, 27–33.
- Steinerowska-Streb, I. (2012). The determinants of enterprise profitability during reduced economic activity. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 745–757. Pobrano 18.04.2019 z <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.645864>
- Stępień, K. (2008). *Rentowność a wypłacalność przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.

- Stosik, A., Lesiowska, A. (2013). Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnej organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 277, 315–322.
- Strużycki, M. (2002). *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Strużycki, M. (2004). *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Strużycki, M. (2008). *Małe i średnie przedsiębiorstwa w świetle strategii lizbońskiej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Sudoł, S. (2006). *Przedsiębiorstwo. Podstawowe nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Sull, D. (2006). *Firma przetrwania. Rekonstrukcja przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu*. Gliwice: Helion.
- Sulmicki, P. (1978). *Planowanie i zarządzanie gospodarcze*. Warszawa: PWE.
- Sundstrom, E., De Meuse, K.P., Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and Effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133.
- Surma, A., Szopiński, T. (2017). *Pomysł – Pieniądze – Przedsiębiorstwo*. Warszawa: CeDeWu. Wydawnictwa Fachowe.
- Szabó, A., Petrosyan, A. (2007). Small and medium-sized enterprises in the Caucasian countries in transition. *Asia Europe Journal*, 5(1), 115–132. Pobrano 28.04.2019 z <https://doi.org/10.1007/s10308-006-0070-6>
- Szafraniec-Siluta, E. (2017). Specyfika działalności a sprawność działania przedsiębiorstw w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw rolniczych. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 103, 283–296. Pobrano 18.04.2019 z <https://doi.org/10.26485/SPE/2017/103/17>
- Szczepaniak, I. (2009). Rola małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce (na przykładzie przemysłu spożywczego). *Equilibrium*, 1(2), 71–81.
- Szczepaniak, J. (1994). *Ocena przedsiębiorstwa na podstawie sprawozdań finansowych*. Łódź: Ekorno.
- Szopik, K. (2008). Klasyfikacje uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 1, 29–39.
- Szplit, A. (1992). Bariery rozwojowe małych przedsiębiorstw. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, 12, 20.
- Szudy, M. (2013). Efektywność ekonomiczna w ujęciu dynamicznym a sprawność systemu gospodarczego. *Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 176, 22–29.
- Szymańska, E. (2010). Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar. *Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G (97, 2/504)*, 152–164. Pobrano 28.04.2019 z <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.07.006>
- Szymczak, M. (1981). *Słownik języka polskiego*. Warszawa: PWN.
- Szysko, L., Szczepański, J. (2003). *Finanse przedsiębiorstw*. Wyd. 2 zmienione i rozszerzone. Warszawa: PWE.
- Śliwa, R., Żaba-Nieroda R., (2017). Innowacyjność jako czynnik zwiększający konkurencyjność przedsiębiorstw na wybranym rynku. W: A. Francik, V. Marakova, K. Szczepańska-Woszczyzna (red.), *Innowacje i przedsiębiorczość – ujęcie makro- i mikroekonomiczne* (s. 83–99). Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu.
- Ślusarczyk, S. (2011). *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Poltext.
- Świerk, J. (2015). Mapa strategii w działalności jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie miasta Lublin. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 398, 470–480.
- Świerkocki, J. (2014). Produktywność i internacjonalizacja przedsiębiorstw w województwie łódzkim. Implikacje dla polityki gospodarczej. *Studia Prawno-Ekonomiczne, XCIII*, 313–329.
- Świeszczak, M. (2016). *Potencjał innowacyjny firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Tambunan, T.T.H. (2009). SME Development Pattern: A Theoretical Consideration. W: T.T.H. Tambunan (red.), *SMEs in Asian Developing Countries* (s. 17–36). London: Palgrave Macmillan UK. Pobrano 18.08.2019 z [https://doi.org/10.1057/9780230250949\\_2](https://doi.org/10.1057/9780230250949_2)
- Tang, Z., Kreiser, P.M., Marino, L., Weaver, K.M. (2010). Exploring proactiveness as a moderator in the process of perceiving industrial munificence: A field study of smes in four countries. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 97–115. Pobrano 12.04.2019 z <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00288.x>
- Tarnawa, A., Orłowska, J., Zakrzewski, R., Zbierowski, P. (2018). *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor. Polska 2017/18*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Pobrano 28.08.2019 z [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/raport%20z%20badania%20global%20entrepreneurship%20monitor\\_2017\\_2018.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/raport%20z%20badania%20global%20entrepreneurship%20monitor_2017_2018.pdf)
- Thiel van, S., Leeuw, F. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance, Management Review*, 25, 267–281.
- Tomski, P. (2009). Kooperencja jako droga rozwoju przedsiębiorstw – wybrane aspekty aplikacji. W: M. Okręglicka, O. Ławińska (red.), *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* (s. 147–157). Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Tworek, P. (2013). *Reakcja na ryzyko w działalności przedsiębiorstwa budowlano-montażowego*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Urbanek, G. (2012). Wpływ marki na wyniki przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 261, 466–478.
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H. (2004). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (1964). Dz.U. 1964, nr 16, poz. 93. Pobrano 09.03.2019 z <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19640160093>
- Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (1993). Dz.U. 1993, nr 47, poz. 211.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (1997). Dz.U. 1997, nr 137, poz. 926. Pobrano 12.04.2019 z <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19971370926/U/D19970926Lj.pdf>
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (2004). Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807. Pobrano 12.04.2019 z <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20041731807>
- Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (2007). Dz.U. 2007, nr 50, poz. 331, 1.
- Volkman, C.K., Tokarski, K.O., Grünhagen, M. (2010). Growth and Growth Management. W: C.K. Volkman, K.O. Tokarski, M. Grünhagen (red.), *Entrepreneurship in a European Perspective: Concepts for the Creation and Growth of New Ventures* (s. 347–449). Wiesbaden: Gabler. Pobrano 18.08.2019 z [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8752-5\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8752-5_7)
- Wach, K. (2008). *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Walasek, R. (2015). Partnerstwo logistyczne w zarządzaniu relacjami z klientem. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 382, 126–142.
- Walczak, W. (2010). Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. *E-Mentor. Dwumiesięcznik SGH*, 5. Pobrano 28.05.2019 z <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784>

- Walkowiak, R. (2011). Prakseologiczne zasady sprawnego działania. *Zeszyt Naukowy. Ekonomia i Zarządzanie*, 1, 21–34.
- Waśniewski, T. (2004). *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*. Wyd. 2. Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce.
- Wiehoczek, J. (2009). Przedsiębiorstwa jako podmioty rynkowe. W: *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian* (s. 10–45). Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Wierzbiec, A. (2011). Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa – przegląd koncepcji teoretycznych. *Nauki o Zarządzaniu*, 8, 399–411.
- Wijewardena, H., Nanayakkara, G., De Zoysa, A. (2008). The owner/manager's mentality and the financial performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 150–161.
- Wilimowska, Z. (2007). Cele zarządzania spółką. W: Z. Wilimowska, S. Stadtherra (red.), *Metody i narzędzia finansowej oceny przedsiębiorstwa i zarządzania finansami* (s. 5–19). Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Wilimowska, Z., Parkitna, A., Górski, A. (2013) *Metodyka szacowania standardów w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstw w sektorze MŚP*. Grant Opus „Klasyfikacyjne standardy oceny kondycji finansowej w sektorze MŚP” o nr ID 216197.
- Wincent, J. (2005). Does size matter?: A study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 437–453.
- Witkowska, J., Wysokińska, Z. (2016). *Zrównoważony rozwój*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Witkowski, K. (2011). Inwestycje infrastrukturalne w realizacji usług publicznych. *Prace Instytutu Prawa i Administracji Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Sulechowie*, VII, 261–265.
- Wojciechowska-Solis, J. (2016). Efektywność e-handlu dla europejskiego konsumenta w wirtualnej przestrzeni. *Handel Wewnętrzny*, 6(359), 194–204.
- Wolański, R. (2013). *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska SA.
- Woźniak-Sobczak, B. (2010). *Instrumenty zarządzania przedsiębiorstwem przez finanse*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Woźniak, T. (2006). *Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce a wzrost gospodarczy*. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Wu, H.X., Wu, Y. (1994). Rural Enterprise Growth and Efficiency. W: C. Findlay, A. Watson, H.X. Wu (red.), *Rural Enterprises in China* (s. 148–172). London: Palgrave Macmillan UK. Pobrano 28.03.2019 z [https://doi.org/10.1007/978-1-349-23609-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-1-349-23609-1_8)
- Wu, Y. (1996). Potential Determinants of Efficiency: the Iron and Steel Industry. W: Y. Wu (red.), *Productive Performance in Chinese Enterprises: An Empirical Study* (s. 103–118). London: Palgrave Macmillan UK. Pobrano 18.08.2019 z [https://doi.org/10.1057/9780230372535\\_8](https://doi.org/10.1057/9780230372535_8)
- Xenophon (1895), *Xenophontos Oikonomikos*. The Oeconomicus of Xenophon. Red. H.A. Holden, Wyd. 5. Londyn: Macmillan. Pobrano 18.02.2019 z <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=nnc1.0023359137&view=1up&seq=16>
- Yang, Y. (1998). General method for computing the power spectrum density of irreducible periodic Markov chains. W: *Global Telecommunications Conference, 1998. GLOBECOM 1998. The Bridge to Global Integration. IEEE* (s. 3320–3325). Sydney: IEEE Publishing.
- Yarnada, G. (1972). Improving Management Effectiveness in the Federal Government. *Public Administration Review*, November/D, 764–770.
- Zachorowska, A. (2006). *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zastempowski, M. (2010). *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.



- Zawadzka, M., Hoffmann, U. (2012). *Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych*. Warszawa: PARP.
- Zawadzka, D. (2011). Ocena znaczenia źródeł finansowania aktywów obrotowych w przedsiębiorstwach handlowych w Polsce. W: S. Wrzosek (red.), *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Finanse przedsiębiorstw* (s. 510–524). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Zawadzka, D., Kurdyś-Kujawska, A., Sompolska-Rzechuła, A. (2017). Czynniki determinujące przeżywalność nowo powstałych przedsiębiorstw w Polsce. W: *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia. cz. 2. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* (s. 55–69). Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Zawisza, K., Tobiasz-Adamczyk, B., Nowak, W., Kulig, J., Jędrys, J. (2010). Trafność i rzetelność kwestionariusza oceny jakości życia EORTC QLQ C30 oraz jego modułu dotyczącego pacjentek z nowotworami piersi (EORTC QLQ BR23). *Ginekologia Polska*, 81(4), 262–267.
- Zbierowski, P. (2013). Kluczowe wskaźniki efektywności w perspektywie procesowej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 169, 307–319.
- Żelazo, M. (2013). Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze. *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 2(6), 222–238.
- Zhang, Q. (2011). The Comparison of Financing Efficiency between Small and Medium-Sized Enterprises and the Research of Financing Channel Management. W: D. Jin, S. Lin (red.), *Advances in Computer Science, Intelligent System and Environment* (s. 241–247). Berlin–Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Zhu, J., Zhang, B., Qi, L., Wang, L., Yang, Q., Zhu, Z., Chen, Z. (2017). Quantitative angle-insensitive flow measurement using relative standard deviation OCT. *Applied Physics Letters*, 111(18), 181101–181102. Pobrano 13.08.2019 z <https://doi.org/10.1063/1.5009200>
- Ziębicki, B. (2014). *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Zieleniewski, J. (1975). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Ziółkowska, J. (2009). Determinanty efektywności technicznej obliczonej metodą DEA. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*, 3, 133–141.
- Żądło, T. (2013). On MSE estimators of EBLUP of domain total under some longitudinal model. *Mathematical Economics*, 9(16), 117–127.
- Żurek, J., Dobrowolski, K. (2007). *Przedsiębiorstwo: zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.



# DETERMINANTS OF SMALL BUSINESS EFFICIENCY

---

## Summary

The monograph is the result of many years of studies on the issue of business efficiency. The research procedure adopted is reflected in the layout of the book, which consists of: three chapters, an introduction, an introduction to the conclusion and a bibliography.

The first chapter contains the characteristics of enterprises in the SME sector, with particular emphasis on the individuality of small enterprises, their representative features and the specifics of their management. It shows success as the desired result of managing a small business on the way to building efficiency.

In the second chapter, the issue of organisational efficiency as a determinant of the success of a small organisation is discussed. Consideration has been given to the ordering of its three components: manufacturing efficiency, effectiveness, and economic efficiency. Various approaches to efficiency found in the source literature are presented and interpreted. The types of organisational efficiency are discussed and its dimensions are presented.

The third chapter contains the theoretical bases for the efficiency of small enterprises, which are the substrate for building the model. It presents measures to assess the efficiency of these enterprises. The factors shaping the efficiency of small enterprises are distinguished and described, and an attempt is made to determine their typology and aggregation in various systems. Business objectives are presented as the overriding basis for building the efficiency of a small organisation. The issue of the economic efficiency of small enterprises is presented. The dilemmas concerning their growth and development were discussed, treating growth as a measure of manufacturing efficiency and development as a measure of effectiveness. The issue of efficiency management in a small enterprise is presented from the perspective of results, growth and development. This chapter also contains detailed model solutions related to the adopted methodology of research on the efficiency of small enterprises. The research was carried out on a sample of 455 small business owners throughout Poland in 2018. (The aim was to ensure the transparency of research material with the same environmental parameters). The chapter also contains the final conclusions of the study. As a whole, it is a statistical statement and model validation.

As a starting point for creating the model, it was acknowledged that to apply the idea of comprehensive efficiency in the sphere of small business management, it is necessary to change how it is understood. Therefore, it was assumed that the main objective of an enterprise's activity is to maximise the value for the owners, i.e. to multiply their wealth. This general objective consists of a number of specific objectives which can be grouped as follows:

- growth of the enterprise – understood as an increase in the volume of production and, consequently, sales, i.e. manufacturing efficiency,
- development of the enterprise – understood as the introduction of new products and expansion of operations into new markets, i.e. effectiveness of market activities,
- making profits – understood as gaining funds for both the growth and development of the enterprise, i.e. the economic efficiency of activities.

For this reason, the author of the book assumed that important aspects influencing efficiency are:

- correct estimation of future expenditures – economic efficiency,
- performance of previously planned tasks – manufacturing efficiency,
- the expediency of outlays; outlays incurred are adequate for implementation, and the objective achieved by the outlays incurred determines the effectiveness.

The presented objectives are key to achieving the organisation's overarching objective of increasing the value of the enterprise. Therefore, from the perspective of management theory and business practice in the case of micro and small enterprises, it seems justified to modify the organisation's objectives from the point of view of efficiency and market success (Table).

**Table. Objectives of the small enterprise**

Overarching objective of the business	Levels of efficiency	Main objectives	Specific objectives	Management objectives
Maximising the owner's wealth, increase in the value of the SME company	Economic efficiency	Result	Profitability = Maximise profit	Cost optimisation
				Maximising revenue
		Liquidity = Optimisation of the operating cash level in circulation	Receivables	
			Liabilities	
	Stock			
	Manufacturing efficiency	Growth	Productivity = Ability to make use of resources	New products
				Investment in development
	Effectiveness	Development	Optimisation of market positioning strategy = Strengthening market position	Satisfying customer requirements and needs
				Advertising and marketing

Source: Own elaboration.

Therefore, the efficiency management process itself will be divided into the three areas to be managed – results, growth and development. Success considered in this way from the point of view of the efficiency model results in multiplication of its many dimensions. For this reason, the efficiency of small enterprises should be considered together as a triad of relationships between the three components: economic efficiency, manufacturing efficiency and effectiveness of operations, which are defined as follows:

- economic efficiency – an action where the result obtained exceeds the expenditure incurred to obtain it,

- the organisation’s manufacturing efficiency, i.e. performance in the context of the original meaning of the term as a feature of the operation – the proper performance of something in the given time,
- effectiveness – an action that leads to the market effect intended as an objective.

Therefore, taking into account the importance of managing the success and efficiency of small enterprises, the book attempts to solve the research problem of creating a *model of efficiency research*. The efficiency of an enterprise is a continuous cycle of its components.

$$E_{e_0} \rightarrow M_{e_0} \rightarrow E_{n_0} \rightarrow E_{e_1} \rightarrow M_{e_1} \rightarrow E_{n_1} \rightarrow E_{e_2} \rightarrow \dots$$

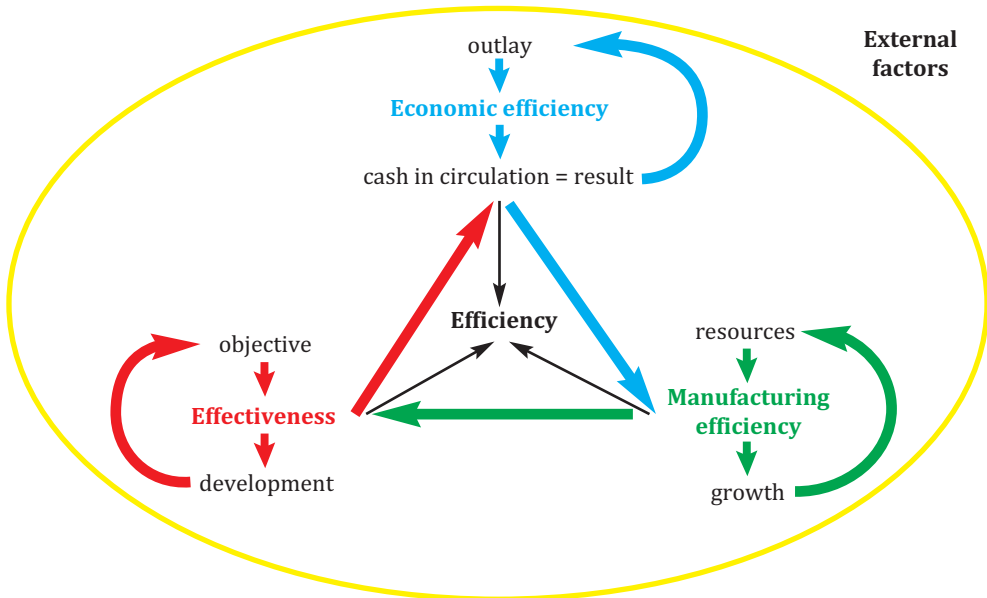
Where:

- $E_e$  – Economic efficiency,
- $M_e$  – Manufacturing efficiency,
- $E_n$  – Effectiveness.

The moment of entry in the business register is considered to be the beginning of business activity. At the outset, an enterprise generally has some initial capital, which determines its economic efficiency. This capital leads to the accumulation of resources, the consumption of which determines manufacturing efficiency. The growth of the organisation determines its effectiveness on the market. The return from the market determines the economic efficiency of the new cycle, etc.

The enterprise is set up to exist indefinitely, so there is no possibility of a time limit here. The efficiency triangle cycle runs from the moment the enterprise is established – moment 0, to the subsequent cycles in time  $t = 1, \dots, n$ .

The efficiency triangle (Figure) is exposed to external factors determining the efficiency at a specific point in time  $t$ .



**Figure. Model of the efficiency triangle in time  $t$ .**

Source: Own elaboration

The basic assumption of the model is to present the efficiency of each company at moment  $t$  as a point  $E_t = (E_e, M_e, E_n)$  in the Cartesian reference system (three-dimensional space).

The position in space  $R^3$  of each efficiency point is determined (designated) by a set of ordered components:

$$R^3 = \{(E_e, M_e, E_n) : E_e, M_e, E_n \in R\}$$

The measure of efficiency can be defined as the length of the vector determined on the basis of the previously discussed parameters  $(E_e, E_n, M_e)$ . The length of the efficiency vector is expressed as (Euclidean standard):

$$\|E_f\| = \sqrt{(e_e + m_e + e_n)}$$

where:

$\|E_f\|$  – the length of the vector (non-negative value),

$e_e$  – square of the length of the economic efficiency component at moment/time  $t$ , determined as a change in the economic efficiency value:

$$e_e = (E_{e_t} - E_{e_{t-1}})^2$$

$m_e$  – square of the length of the manufacturing efficiency component at moment/time  $t$ , determined as a change in the economic efficiency value:

$$m_e = (M_{e_t} - M_{e_{t-1}})^2$$

$e_n$  – square of the length of the effectiveness component at moment/time  $t$ , determined as a change in the economic efficiency value:

$$e_n = (E_{n_t} - E_{n_{t-1}})^2$$

Therefore, for the first step/cycle/run, the length of the vector determining the efficiency value can be presented as:

$$\|E_f\| = \sqrt{(E_{e_1} - E_{e_0})^2 + (M_{e_1} - M_{e_0})^2 + (E_{n_1} - E_{n_0})^2}$$

$E_{e_0}, E_{n_0}, M_{e_0}$  the initial values are 0.

At  $t = 0$  the company has no value yet; this is the moment of initiation of business activity, equal to the moment of entry in the register, therefore:

$$\|E_f\| = \sqrt{E_{e_1}^2 + M_{e_1}^2 + E_{n_1}^2}$$

Such a description of an enterprise's efficiency seems to be accurate due to the fact that there is statistical evidence in the source literature which generalises the characteristics of vectors for a multidimensional case, as well as presentation of their selected properties.

Assumptions:

- 1) All of the components of efficiency are interconnected.
- 2) The vectors of economic efficiency, effectiveness, and manufacturing efficiency are linearly independent.
- 3) At  $t = 0$  the efficiency vector components are equal to 0.

Finally, the thematic diversity and complex nature of the phenomena that are the focus of this monograph should be stressed. Apart from its scientific value, the book also has a practical dimension.



Monografia jest rezultatem wieloletnich studiów autorki dotyczących zagadnień efektywności przedsiębiorstw. Zastosowanie idei kompleksowej efektywności w sferze zarządzania małą firmą narzuca konieczność zmiany rozumienia jej efektywności. Sukces rozważany ze względu na model efektywności powoduje multiplikację jej wielu wymiarów. Z tego powodu efektywność małych przedsiębiorstw należy rozważać łącznie jako triadę zależności między trzema składowymi: efektywnością ekonomiczną, sprawnością wytwórczą i skutecznością działania. Dlatego też, biorąc pod uwagę znaczenie zarządzania sukcesem i efektywnością małych przedsiębiorstw, w książce podjęto próbę rozwiązania problemu badawczego, którym jest *stworzenie modelu badania efektywności*.

Książka jest przeznaczona dla szerokiego kręgu odbiorców – teoretyków i adeptów nauki; może być również pomocna praktykom – właścicielom małych przedsiębiorstw.

*Praca wnosi nowe wartości teoriopoznawcze w rozwój nauk organizacji i zarządzania. Prezentuje dobry warsztat metodyczny w obszarze metod ilościowych (...).*

Z recenzji prof. dr hab. Małgorzaty Czerskiej

*Podjęty w monografii problem jest ważny zarówno z naukowego, jak i utylitarne punktu widzenia. Siłę tego problemu wzmacnia fakt, że dotyczy on małego podmiotu gospodarczego. Monografia jest bardzo dobrze opracowana, a problemy w niej zawarte ujęte są syntetycznie przy wykorzystaniu bogatej literatury przedmiotu. Bezdyskusyjnie stanowi ona istotny wkład do nauki. Bowiem brak jest dotychczas w literaturze wyników badań nad efektywnością małych podmiotów gospodarczych w ujęciu prezentowanym w monografii (...).*

Z recenzji prof. dr hab. Marii Sierpińskiej

Wydawnictwa Politechniki Wrocławskiej  
są do nabycia w sprzedaży wysyłkowej:  
zamawianie.ksiazek@pwr.edu.pl

ISBN 978-83-7493-123-6



Dofinansowano z programu „Doskonała nauka”  
Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego