Elżbieta URBANOWSKA-SOJKIN

SZANSE RYNKOWE OSÓB FIZYCZNYCH PROWADZĄCYCH DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZĄ

Wprowadzenie

Zmiany w kraju, których od kilku lat jesteśmy świadkami, uczestnikami i kreatorami, można postrzegać i analizować w różnych płaszczyznach. Szczególne są te, które dotyczą gospodarki (rozpatrywanej w aspekcie przedmiotowym i podmiotowym) i jej otoczenia społecznego, instytucjonalnego, prawnego i technologicznego.

Znacząca skala zmian dotyczy w głównej mierze struktury podmiotowej gospodarki oraz zakresu przedmiotowego działań, ich dyferencjacji, komplementarności i substytucyjności procesów i ich wytworów, wykorzystywanych środków i przedmiotów pracy, postępu technicznego oraz jego konsekwencji dla organizacji działań i ich rezultatów.

Przedmiotem opracowania jest rozpatrzenie możliwości i zagrożeń działalności gospodarczych podejmowanych przez osoby fizyczne, po to by określić ich potencjalne szanse rozwoju i warunki, które muszą być spełnione, aby odniosły sukces rynkowy.

Rozważania dotyczą osób fizycznych podejmujących lub prowadzących już działalność gospodarczą. Gwałtowny wpierw wzrost liczby osób fizycznych realizujących działalność gospodarczą i obserwowany aktualnie niższy względny roczny przyrost ich liczby jest szczególnym powodem do zastanowienia się nad możliwościami i zagrożeniami rozwojowymi oraz sposobami ich pokonywania[1].

---

[1] Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 1994 r., GUS, Warszawa 1995, tab. 9, s. 104 - 105.

Szczególnym powodem do podjęcia rozważań dotyczących szans rozwojowych osób fizycznych jest prawidłowość sformułowana na podstawie doświadczeń i informacji o nich, w państwach rozwiniętych gospodarczo. Uogólnia i wyjaśnia ona zjawiska zmienności populacji podmiotów fizycznych przez wskazanie, że połowa nowych firm jest likwidowana w ciągu pierwszych dwóch - trzech lat, przy czym jako powód podaje się lekceważenie prac planistycznych, czyli również tych wszystkich czynności natury informacyjnej, które je poprzedzają[2].

1. Cechy przedsięwzięć gospodarczych podmiotów fizycznych

Przedsięwzięcia gospodarcze osób fizycznych to umowne określenie oznaczające działalność gospodarczą, jej organizacyjno-prawną formułę, prowadzoną przez osoby fizyczne. Gospodarka quasi-rynkowa bądź rynkowa w określonych etapach jej rozwoju wyzwala zwykle różnorodne formy organizacyjno-prawne prowadzenia działań gospodarczych, jako że odnośne decyzje są suwerennie podejmowane przez właścicieli w granicach wynikających ze stosownych uregulowań prawnych.

Choć cechy charakterystyczne indywidualnie prowadzonej działalności gospodarczej przez osoby fizyczne często nie wyczerpują wszystkich cech przedsiębiorstw, przyjęto je tak określać, nazywając je dla odróżnienia małymi, a nawet – wobec postępującego rozwoju gospodarczego – przedsiębiorstwami średnimi. Chociaż nie są to kategorie prawne, a pojęcia w znacznym zakresie umowne, można dla potrzeb realizacji celu opracowania dokonać identyfikacji przedsięwzięć gospodarczych podejmowanych i realizowanych przez osoby fizyczne[3]. Nie ulega kwestii, że szczegółowa analiza populacji tych podmiotów w kontekście cech ekonomicznych jest niemożliwa z przyczyn obiektywnych. Statystyka gospodarcza dotycząca działań tych podmiotów jest „we wstępnej fazie" rozwoju, a jej dotychczasowe rezultaty pozwalają określić jedynie zbiorowość podmiotów, i to w niezupełnie aktualnej jej liczebności (ze względu na zachodzące zmiany) i strukturze. Liczba przedsięwzięć (zakładów) osób fizycznych na koniec roku 1994 wynosiła 1 718 381 i była zróżnicowana w poszczególnych województwach. Obszar zmienności udziału procentowe-

---

[2] **J. Majchrzak, T. Mendel, K. Zimniewicz**, Zarządzanie małym przedsiębiorstwem, Poznań 1993, s. 27.

[3] Także GUS określa przedsięwzięcia gospodarcze realizowane przez osoby fizyczne mianem przedsiębiorstw. Rocznik Statystyczny 1995, GUS, Warszawa 1995, s. 44.

Według jednolitej przyjętej przez GUS nomenklatury osoba fizyczna to jednostka prawna, którą może być każdy, kto ukończył 18 lat, tym samym ma pełną zdolność do czynności prawnych. Podejmująca działalność gospodarczą osoba fizyczna uznana jest przez prawo za osobę prawną, działającą we własnym imieniu. Por. Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarczych w 1994 r., s. 14.

go poszczególnych województw w liczebności zakładów ogółem określają: 10,31% (województwo katowickie), 0,46% (województwo chełmskie)[4].

Do województw, w których funkcjonowało najwięcej zakładów osób fizycznych, należą oprócz wyżej wymienionych województwa: warszawskie (8,3%), o mniejszym udziale poznańskie (4,8%) i dalej łódzkie, krakowskie, wrocławskie, bydgoskie, gdańskie, czyli województwa tradycyjnie określane jako rozwinięte gospodarczo. Największą stopą przyrostu (między 31 marca 1993 a 31 grudnia 1993) liczby zakładów osób fizycznych charakteryzowały się działy sfery niematerialnej (18,3 punktów procentowych), transport (14,2), budownictwo (9,9), przemysł (6,2) – przy średniej dla kraju 8,0.

Struktura liczby zakładów osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, na początek 1994 r. według sekcji EKD przedstawiała się w sposób następujący: w handlu i naprawach 45,5%, w działalności produkcyjnej 15,7%, w budownictwie 10,2%, w transporcie, składowaniu i łączności 9,3%, w obsłudze nieruchomości i w wynajmie 7,7%, w hotelach i restauracjach 31,1%, w pośrednictwie finansowym 0,3%[5].

Najczęściej spotykaną formą organizacyjno-prawną prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby fizyczne (oprócz prowadzenia działań na podstawie umowy o działalności gospodarczej) są spółki cywilne.

Nieprawdopodobnie szybki przyrost spółek cywilnych i to głównie w sferze pozamaterialnej dotyczył głównie kultury i sztuki, gospodarki mieszkaniowej i komunalnej, i kolejno ochrony zdrowia i opieki społecznej, oświaty i wychowania, administracji i wymiaru sprawiedliwości, kultury fizycznej, turystyki i wypoczynku oraz, stosunkowo do wyżej wymienionych, niski dotyczył nauki i rozwoju techniki[6].

Trudno na podstawie niepełnych, nieciągłych informacji formułować kompleksowe wnioski. Za symptomatyczne należy uznać dziedziny, w których rozwijała się działalność gospodarcza osób fizycznych, oprócz tradycyjnych dla inicjatywy indywidualnej dziedzin, tj. handlu, gastronomii i usług materialnych, pojawiły się i charakteryzują się dużym zainteresowaniem kolejne zakresy przedmiotowe działań gospodarczych. Należy również podkreślić wyraźne przestrzenne zróżnicowanie aktywności osób fizycznych.

---

[4] Te i dalej następujące informacje liczbowe w opracowaniu własnym, za: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarczych w 1994 r., tab. 1, s. 20 - 21, tab. 9, s. 102 - 105.

W dalszym ciągu opracowania ze względu na stosowaną nomenklaturę przez GUS, autorka wykorzystuje zamiennie określenia przedsiębiorstwo, zakład, a dodatkowo wprowadza stosowane potocznie popularne określenie przedsiębiorstwa jako firmy. Należy mieć jednak świadomość odmiennego sensu znaczeniowego w rozumieniu norm prawa.

[5] Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarczych w 1993 r., GUS, Warszawa 1994, tab. 4, s. 52 - 61, tab. 10, s. 107, tab 11, s. 112.

[6] Tamże.

Kolejny wniosek wynika ze zdecydowanie większego przyrostu spółek cywilnych aniżeli zakładów osób fizycznych[7].

Zjawisko to może być symptomem przeciwstawiania się przez właścicieli pewnym wadom działań realizowanych indywidualnie (z zespołami) bądź zdyskontowania cech spółek cywilnych. W niektórych województwach zauważalny był ujemny przyrost liczby zakładów osób fizycznych, ale wysoki spółek cywilnych (także w wielkościach względnych).

Dostępna baza informacji o osobach fizycznych prowadzących działalność gospodarczą nie pozwala określić wprawdzie głębi problemów, ale pozwala wnioskować i potwierdzić niektóre tradycyjnie wskazywane cechy ich działalności gospodarczej.

Wyczerpująca konceptualizacja cech działalności gospodarczej podejmowanej przez osoby fizyczne musi uwzględniać jednak całą bogatą różnorodność kryteriów opisujących. Nie ulega wątpliwości, że musi ona uwzględniać cechy mierzalne i niemierzalne. Jednakże zważywszy na heterogeniczną zbiorowość podmiotów osób fizycznych w zakresie ich cech, należy przyznać, że jakakolwiek generalizacja nie jest w szczególności możliwa i chyba nie jest wskazana. Z kolei żadna z tych cech z osobna wzięta, bez uwzględniania całego ich kompleksu, nie wystarczy do dokładnego określenia przedsięwzięć gospodarczych osób fizycznych.

Powyższe stwierdzenie nie oznacza bynajmniej impasu w zakresie opisu przedsięwzięć gospodarczych podejmowanych przez podmioty fizyczne.

Podstawowe cechy charakteryzujące przedsięwzięcia gospodarcze osób fizycznych wynikają z uwzględnienia *ex post* ogólnych mierników o charakterze ekonomicznym. One są głównie powodem i impulsem do podejmowania prób klasyfikacji przedsięwzięć gospodarczych pozwalających wyróżnić małe i średnie podmioty gospodarcze. Wśród mierników ekonomicznych charakteryzujących przedsięwzięcia gospodarcze wskazuje się zwykle: realizowany obrót (w porównywanej walucie), wielkość produkcji lub rozmiary świadczonych usług – odpowiednio do przedmiotu działań gospodarczych, wielkość zatrudnienia, kapitał lub majątek własny. Do cech natury ekonomicznej, ale niemierzalnych w sensie ogólnym, dla całej heterogenicznej zbiorowości, należą między innymi: profil działalności wyznaczony portfelem produktów, ekonomiczne warunki jego udostępniania, powiązania kapitałowe z innymi podmiotami gospodarczymi. Do cech o charakterze pozaekonomicznym, głównie niemierzalnych, należą zjawiska i procesy określane mianem organizacyjnych (struktura własności w kontekście zarządzania, cechy zarządzania, powiązania i stosunki międzyludzkie, związek z tradycjami i zwyczajami rodzinnymi, system informacyjny dla potrzeb zarządzania, wiedza, umiejętności i poziom kwalifikacji, style zarządzania, metody podejmowania decyzji, kontrolowanie jej wykonywania itd.).

---

[7] Zmiany, tamże, tab. 1, s. 20 - 21.

Opis przedsięwzięć gospodarczych osób fizycznych nie byłby prawdziwy, gdyby pominąć podstawy ich egzystencji na rynku, a wyrażone w celach działalności oraz sposobach ich realizacji, zwanych strategiami oraz zaangażowaniem w ich realizacji właścicieli, rodziny pracowników i kapitału.

Wymienione wyżej kryteria (mierniki) stanowią zmienne objaśniające złożoną istotę przedsięwzięć gospodarczych, ich zbiorowości, oraz umożliwiają ich wielowymiarową charakterystykę. W sensie ogólnym przedsięwzięcia te można charakteryzować następująco:

1) Zakład jest zarządzany przez kierownika, który często jest również jego właścicielem, a jego osobowość wywiera ogromny wpływ na jego funkcjonowanie i sukcesy.

2) Przedsiębiorcy oddziałują na podmioty swego otoczenia konkurencyjnego i otoczenia zadaniowego poprzez sieć wypróbowanych, indywidualnych, osobistych kontaktów.

3) Działalność zakładów osób fizycznych jest ściśle ukierunkowana, ze względu na zaspokajanie zindywidualizowanych życzeń klientów.

4) Ze względu na cechy organizacyjne zakłady osób fizycznych mogą szybko i w pełni w zadowalający sposób reagować na zmiany zachodzące w sferze popytu.

5) Nie bez znaczenia dla spoistości działań jest ścisły związek o charakterze nieformalnym między kierownikami a pracownikami, czego przyczyną jest niesformalizowana organizacja wewnętrzna.

6) Zwykle udział zakładów osób fizycznych może być rozpatrywany głównie na rynkach lokalnych i jest to udział niewielki, a ich portfel produktów nie jest szeroki (jeden produkt) lub jest mało zdywersyfikowany.

Do szczegółowych cech przedsięwzięć gospodarczych osób fizycznych należą wymienione kolejno cechy według tzw. obszarów krytycznych dla sukcesu rynkowego.

Można wyróżnić osiem obszarów krytycznych, których sprawność rzutuje na sprawność zakładów osób fizycznych. Na uwagę zasługują następujące: zarządzanie, gospodarowanie czynnikiem ludzkim, organizacja przedsięwzięć gospodarczych osób fizycznych, produkcja, sprzedaż produktów, zaopatrzenie i gospodarka materiałowa, badania i rozwój oraz finanse[8].

W zakresie zarządzania szczególnie niepokojące jest sprawowanie przez właściciela zwykle również innej roli, tradycyjnie występującej w większych przedsiębiorstwach, mianowicie roli przedsiębiorcy, menedżera i kierownika. Patriarchalny system zarządzania i brak decyzji grupowych, a także niewystarczające przygotowanie fachowe właściciela do pełnienia wyżej wymienionych ról, jego umiejętności

[8] Wszystkie z wymienionych obszarów, a także ich szczegółowa identyfkacja w poszczególnych przedsięwzięciach gospodarczych jest podstawą do oceny ich konkurencyjności na rynku.

i kwalifikacje stanowią dodatkowe ograniczenia i determinanty sprawności. Brak wykorzystywania innych niż intuicja i improwizacja metod zarządzania oraz brak planowania współwystępują z niedoinformowaniem dotyczącym zjawisk i procesów zewnętrznych i wewnętrznych ważnych dla podejmowania decyzji rynkowych. Niewystarczające informacje ograniczają wykorzystanie wszelkich zmian zachodzących w otoczeniu przez zakłady osób fizycznych. Nie ułatwia zarządzania również przeciążenie właściciela i pracowników koncentracją funkcji, zwykle w prostej strukturze liniowej. Dodatkowym utrudnieniem, często uznawanym za pozytywną cechę zakładów osób fizycznych, jest obsada stanowisk pracy dokonywana przy uwzględnieniu powiązań rodzinnych, grona znajomych i zaufanych osób.

W obszarze krytycznym gospodarowanie czynnikiem ludzkim w przedsięwzięciach gospodarczych osób fizycznych należy dostrzec przynajmniej niektóre cechy istotne (wpływ pozytywny lub negatywny) dla poziomu ich sprawności rynkowej. Należą do nich między innymi: mała liczba zatrudnionych, w tym osób z wykształceniem wyższym. Charakterystyczne dla osób zatrudnionych w zakładach osób fizycznych jest szerokie spektrum wykształcenia, ale również znaczący udział w stanie zatrudnienia osób niewykształconych (niewykwalifikowanych) i przyuczonych do zawodu. Nie ulega kwestii, że małe zakłady osób fizycznych – z uwagi na bliski kontakt pracowników z właścicielem (menedżerem) i bezpośredni udział w różnego rodzaju przedsięwzięciach – stwarzają szczególne przesłanki do ich wysokiego zadowolenia. Ono stanowi o poziomie zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu i jest bezpośrednim wyznacznikiem tzw. internalizacji celów i integracji załogi.

Kolejny obszar krytyczny: organizację przedsięwzięć gospodarczych osób fizycznych charakteryzuje wyraźne zdominowanie osobowością właściciela i wyznaczanymi przez niego wartościami. W zdecydowanej części zakładów osób fizycznych występuje system powiązań liniowych, przy czym stanowiska wyodrębnione są głównie na podstawie kryterium funkcji. W przypadku małych organizacji w sposób szczególny ujawniają się zalety struktury liniowej. Do nich trzeba zaliczyć krótkie bezpośrednie drogi informacyjne między wszystkimi uczestnikami organizacji. Również niewątpliwą zaletą jest kontrola realizowana przez kontakt bezpośredni oraz brak problemów koordynacji działań. W małych organizacjach gospodarczych osób fizycznych, z uwagi na preferencje właściciela środków produkcji, występuje ograniczenie w delegowaniu uprawnień do podejmowania decyzji, co można byłoby określić jako scentralizowany system zarządzania. Przed towarzyszącą zwykle strukturom liniowym sztywnością chroni przedsięwzięcia osób fizycznych zarówno brak formalizacji działań bądź ich niewielki zakres, jak również ich niewielki rozmiar, który znajduje odzwierciedlenie często jedynie w jednym bądź dwóch szczeblach organizacyjnych. Można zatem upatrywać w strukturze liniowej przedsięwzięć osób fizycznych pozytywnych cech sprzyjających jej odreagowaniu na zmienne warunki. Wykorzystanie ich zależy jednak od możliwości ekonomicznych i umiejętności ludzi.

Charakterystyczną cechą działań w zakresie sprzedaży produktów zakładów osób fizycznych jest ich orientacja na zaspokajanie „małych" zindywidualizowanych potrzeb lub bardzo „wąskich" segmentów. Ze względu na cechy ekonomiczne zakładów osób fizycznych, ich pozycja konkurencyjna jest zasadniczo słaba, ale niejednolita w przypadku różnych przedsięwzięć gospodarczych. Silniejsza zawsze wtedy, gdy sprzedane produkty wyraźnie różnią się od produktów innych podmiotów gospodarczych.

Zaopatrzenie i gospodarka materiałowa w ramach przedsięwzięć gospodarczych osób fizycznych to funkcje wspomagające funkcje podstawowe, zatem ich cechy są znakomicie wyjaśniane przez charakterystyki działań podstawowych. W tym kontekście charakteryzują również zakłady osób fizycznych. Najogólniej ujmując, charakteryzuje zakłady osób fizycznych słaba pozycja na rynku zaopatrzeniowym, a silniejsza w przypadku powiązań kooperacyjnych z większymi przedsiębiorstwami. Obszar krytyczny, określany jako produkcja, w ramach przedsięwzięć gospodarczych osób fizycznych charakteryzuje znaczący udział pracy żywej, zastosowanie w głównej mierze uniwersalnych środków pracy, a także niewielki podział pracy.Względnie mała skala produkcji tych zakładów ogranicza znacząco korzyści krzywej doświadczenia. Zwykle osoby fizyczne w swych działaniach gospodarczych muszą uwzględniać warunki w sektorze określone przez „silniejszych". Profil produkcji ma z uwagi na wyposażenie techniczne i możliwości ekonomiczne osób fizycznych, charakter długookresowy, związany z wprowadzoną kiedyś innowacją.

W ramach przedsięwzięć gospodarczych osób fizycznych rzadko następuje zlecanie badań doskonalących działalność gospodarczą na zewnątrz. Funkcja „badania i rozwój" nie istnieje również w strukturze wewnętrznej organizacji. Kształtowanie produktu i warunków jego udostępnienia następuje bez uprzednich badań marketingowych. Jako podstawę decyzji marketingowych wykorzystuje się intuicję i własne doświadczenie właścicieli i menedżerów. Również w obszarze „badania i rozwój" intuicja i doświadczenie mają podstawowe znaczenie w procesie podejmowania decyzji. Okres wdrożenia zmian jest wyjątkowo i relatywnie krótki.

Charakterystyczną cechą przedsięwzięć gospodarczych osób fizycznych są również inne źródła finansowania w porównaniu z większymi przedsiębiorstwami. Źródłem kapitału są środki własne właściciela i jego rodziny. Z uwagi na warunki udostępnienia, kredyt jest rzadko wykorzystywany ze względu na konieczność spełnienia wielu warunków w zakresie zabezpieczenia. Przedsięwzięcia gospodarcze osób fizycznych charakteryzuje również brak związków z rynkiem kapitałowym[9].

Wyszczególnione ogólne i szczegółowe cechy przedsięwzięć i analiza otoczenia, w którym funkcjonują, są podstawą do określenia i przybliżenia możliwości i zagrożeń rozwojowych oraz szans rynkowych.

---

[9] Opracowanie własne na podstawie **J. Mügler**, Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wien 1993, s. 18 - 19.

2. Możliwości i zagrożenia rozwoju przedsięwzięć gospodarczych osób fizycznych

Rozważanie możliwości i zagrożeń rozwoju jest symptomatyczne dla idei powszechnie znanej i akceptowanej metody SWOT. Jej istota sprowadza się do uwzględnienia determinującego funkcjonowanie podmiotów rynkowych, kontekstu otoczenia, w jego wielowymiarowym sposobie rozumienia. Drugim źródłem sprawności działań podmiotów rynkowych są one same, analizowane i oceniane w kontekście atutów i słabości, czyli również możliwości i zagrożeń, ale wewnętrznych.

Dla przedsięwzięć gospodarczych podmiotów fizycznych można wyróżnić – dla całej ich populacji – typowe zagrożenia i możliwości wynikające zarówno z cech przedsięwzięć, jak i wspomnianego otoczenia.

W kontekście przedstawionych zagrożeń i możliwości, szanse rozwoju nie przedstawiają się dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą w sposób jednoznaczny. Nie ulega kwestii, że w swej zasadniczej części będą one miały charakter zindywidualizowany i adekwatny do specyficznych cech poszczególnych przedsięwzięć gospodarczych[10]. W szczególności ze względu na:

1) formę organizacyjno-prawną działalności gospodarczej podmiotów fizycznych;
2) posiadany majątek i udział kapitału własnego w jego finansowaniu oraz umiejętności korzystania z tzw. dźwigni finansowej,
3) umiejętności, kwalifikacje i przedsiębiorczość właścicieli i pracowników,
4) przedmiot działań gospodarczych,
5) produkt (portfel produktowy) i jego odbiorców,
6) obszar działania
7) system zarządzania,
8) system informacyjny, w tym system informacji marketingowej,
9) zakres chęci właścicieli do współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi (czy aż do utraty części niezależności?).

W sensie ogólnym szanse rozwoju przedsięwzięć gospodarczych podejmowanych przez osoby fizyczne należy postrzegać w szerszym kontekście. W zasadniczy sposób uzależnione są one od wykorzystania szans rynkowych, czyli w uproszczeniu – od wprowadzenia produktów na rynek i ich akceptacji przez nabywców, wyrażonej we wzroście sprzedaży. Dokładne rozpatrzenie szans rynkowych przedsięwzięć osób fizycznych wymaga każdorazowego, zindywidualizowanego rozpatrywania relacji podaż – popyt i pozycjonowania realizowanego przez te podmioty przedsięwzięcia. Każda osoba fizyczna, a prowadząca działalność gospodarczą, jest członkiem zbio-

[10] Część sformułowanych dalej wniosków wynika również z przytoczonego materiału liczbowego, który posłużył jedynie do egzemplifikacji działalności podmiotów gospodarczych.

Możliwości i zagrożenia rozwoju przedsięwzięć gospodarczych osób fizycznych

Cechy			
przedsięwzięć gospodarczych		otoczenia	
możliwości	zagrożenia	możliwości	zagrożenia
1. zaspokajanie zindywidualizowanych potrzeb klientów	1. brak specyzowanej wizji działania, hierarchii celów oraz strategii działania	1. aktywizacja obszarów dotkniętych bezrobociem	1. system rozliczeń z kooperantami i pozostałymi odbiorcami, który sprawia, że osoby fizyczne zamiast być biorcą, są dawcą kredytu kupieckiego
2. obsługa „małych" segmentów, którymi nie są zainteresowane większe podmioty gospodarcze	2. niewielkie zasoby finansowe i możliwości ich zwiększania	2. rosnące zapotrzebowanie na produkty indywidualne dostosowane do potrzeb nabywców	2. brak kompleksowego projektu pomocy dla małych firm i wspierania ich rozwoju
3. efektywność działania wynikająca z gospodarowania przez właścicieli środkami własnymi, przedsiębiorstwo jest podstawą egzystencji rodziny	3. brak możliwości finansowania prac badawczych	3. niemożliwość zastąpienia niektórych czynności pracą automatów i maszyn – ograniczona substytucja pracy żywej przez uprzedmiotowioną	3. warunki, które muszą spełniać podmioty fizyczne przy korzystaniu z kapitałów obcych (gwarancje)
4. umiejętność szybkiego reagowania na zmienne warunki otoczenia, kreatywność	4. konkurencyjność interesów ekonomicznych przedsięwzięcia rodziny i właścicieli	4. rosnąca rola działań usługowych	4. szybki postęp technologiczny (środki, przedmioty pracy, organizacja pracy)
5. szybkie wdrażanie zmian	5. niedomogi organizacyjne małych przedsięwzięć (brak formalizacji, struktury organizacyjnej, rozbudowa a jednocześnie koncentracja funkcji na stanowiskach pracy, ograniczona decentralizacja)	5. pozytywny klimat do zakładania nowych zakładów osób fizycznych	5. duża skala nowości zmian
6. twórcze umiejętności właściciela i pracowników		6. rosnąca świadomość społeczna dotycząca możliwości samorealizacji w rozwoju	6. konieczność prowadzenia prac badawczo-rozwojowych jako wymóg dostosowania się
7. korzystny klimat pracy, ze względu na bezpośredni,	6. zarządzanie autokratyczne		

osobisty stosunek między kierownikami a pracownikami	7. metody podejmowania decyzji (intuicja, doświadczenie) 8. poziom kwalifikacji w zakresie zarządzania i jego podstaw informacyjnych 9. brak środków technicznych dla potrzeb stworzenia systemu informacji 10. rozmiary produkcji, które ograniczają wykorzystanie efektu skali	osobistym, w działalności gospodarczej 7. powrót w niektórych dziedzinach działalności do zwiększenia humanizacji pracy	do zmiennych warunków otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

rowości podmiotów sfery podaży i jej udział w rynku uzależniony jest od liczebności i siły pozostałych konkurentów, ich przewag konkurencyjnych.

Zwykle cechy przedsięwzięć gospodarczych osób fizycznych dyskwalifikują ich szanse, w tych wszystkich sektorach, w których już zaznaczyły się wyraźne przewagi konkurencyjne innych podmiotów, także te jakościowe, które zwykle stanowią atuty małych firm. Oznacza to, że szanse rozwoju i sukcesu rynkowego należy upatrywać w posiadaniu oryginalnego produktu (w znaczeniu marketingowym), zaspokajającego potrzeby zwykle niewielkiej, ale stałej grupy odbiorców. Nie jest bezzasadna przestroga P. F. Druckera, że „wszyscy wielcy byli kiedyś mali"[11]. Jej wymowa ma charakter podwójny. Brzmi optymistycznie dla tych wszystkich jednostek, które umiejętnie zarządzane mogą zdobyć silną pozycję rynkową, ale również pesymistycznie, gdy odczyta się wprost zawartą w niej przestrogę, jeżeli silne podmioty zaniedbają rozwój, to stan taki będzie szansą dla małych firm.

Posiadanie towaru akceptowanego przez klientów jest szczególną przesłanką do działań strategicznych aktywizujących sprzedaż. Noszą one nazwę „penetracji rynku", czyli intensyfikacji działań w stosunku do dotychczasowego segmentu nabywców, głównie przy wykorzystaniu instrumentów promocji, „rozwoju rynku", czyli pozyskania dla produktu kolejnego segmentu nabywców. Inną możliwą do zastosowania jest strategia „rozwoju produktu", polegająca najogólniej na wprowadzaniu na rynek dla dotychczasowych klientów nowego produktu. Atutem tego zachowania strategicznego jest oferta adresowana do klientów, którzy znają produkt i jego wytwórcę i są w stosunku do niego przynajmniej w pewnym zakresie lojalni. Klienci lojalni to według sztuki marketingu ci wszyscy, którzy wymagają mniejszych zabiegów promocyjnych (koszty), sami uczestniczą poprzez przekazywanie informacji osobistych w doskonaleniu produktu bądź warunków, w których jest sprzedawany, są bardziej odporni na działania promocyjne innych oferentów produktu. W swej istocie są źródłem „stałych" przychodów.

Szanse zdobywania klientów tkwią ponadto w wykorzystaniu w pełni atutów małych form gospodarowania, którymi są twórczy, kreatywny sposób kształtowania i wykonywania produktu oraz odreagowywania na potrzeby ujawnione przez potencjalnych nabywców. W szczególności powyższe stwierdzenie dotyczy wytworów pracy ludzkiej o dużej pracochłonności, w dużym stopniu zindywidualizowanych. Dodatkowym atutem oprócz oryginalności tych produktów powinna być jakość wykonania.

Nie ulega wątpliwości, że szanse rynkowe podmiotów fizycznych są w znaczący sposób uzależnione od przyjętej i realizowanej strategii jakości. Jest to trudna strategia do realizowania, szczególnie dla osób fizycznych, zważywszy na ich wyposa-

[11] **P. F. Drucker**, Skuteczne zarządzanie, Warszawa 1976, s. 29 - 52, a także **K. Obłój**, Strategia sukcesu firmy, Warszawa 1993, s. 16.

żenie materialno-techniczne, warunki wewnętrzne w zakresie infrastruktury, a także wspomniane wielokrotnie niewystarczające kwalifikacje w zakresie realizacji działań i zarządzania nimi. Należy podkreślić, że jakość rozumiana jest w tym przypadku jako sprostanie pożądanym walorom użyteczności określonym przez potencjalnych nabywców. Często są one różne od tych, które wynikają z tradycyjnego określonego przepisami sposobu tworzenia i wykonywania produktu oraz od subiektywnych odczuć jego wytworcy. Ukierunkowanie działań wytwórczych na klienta według zasad orientacji marketingowej – to uszanowanie jego preferencji i oczekiwań dotyczących sposobu i warunków zaspokajania określonych potrzeb.

W uzupełnieniu należy dodać, że dla wzrostu znaczenia na rynku konieczne jest uwrażliwienie na jakość obsługi klienta w punktach bezpośredniego ich kontaktu z podmiotem gospodarczym i podjęcie działań umożliwiających jej osiąganie. Przychylna klientom atmosfera, dogodne funkcjonalne warunki do realizowania procesów obsługi, fachowość i uprzejmość to konieczne minimum dla stworzenia zachęcającej klientów oferty.

Kolejną szansę rynkową stanowi odkrycie niszy rynkowej bądź celowe kształtowanie potrzeb odbiorców, które w roli impulsu wywołują jako skutek, chęć zakupu określonego rodzaju dobra. Podstawowym warunkiem sprawności rynkowej podmiotów stosujących tę strategię rynkową jest możliwość zaspokojenia tych potrzeb, czyli posiadania określonego potencjału ekonomicznego, technicznego, organizacyjnego przedsięwzięcia oraz ludzi o odpowiednich kwalifikacjach.

Oprócz wyżej wymienionych, szansą i źródłem sukcesu rynkowego jest zdyskontowanie atutu w postaci cech produktu bądź portfela produktów i ich pozycji na rynku, nie tylko samodzielnie przez działalność konkretnego podmiotu fizycznego, ale poprzez różnego rodzaju powiązania umowne. Umożliwiają one zwykle wzmocnienie kapitałowe firmy, doskonalenie i racjonalizację procesów zarządzania, podniesienie kwalifikacji pracowników, zwiększenie skali działania i jej pozytywnych skutków, a przede wszystkim umocnienie produktu na rynku.

Nie wszyscy właściciele są jednak skłonni zaakceptować taką szansę rozwoju i umocnienia pozycji na rynku, gdyż zwykle wiąże się ona z ograniczeniem samodzielności, często utratą własnej tożsamości i zmianą ról organizacyjnych dla właściciela. Ponadto powiązania kontraktowe mogą być konkurencyjne wobec oczekiwań właścicieli wynikających z pełnienia drugiej ze swoich ról, tzn. odpowiedzialnych za określony bieżący poziom konsumpcji rodziny.

Wśród powiązań umownych są i takie, które są niewątpliwą szansą rozwoju. Problem polega zwykle na konieczności spełnienia przez przedsięwzięcia osób fizycznych określonych wymagań. Powyższe stwierdzenie dotyczy dwóch podstawowych umów, tj. umowy o kooperacji i umowy franchisingowej. Kooperacja dotyczy powiązań z innymi podmiotami rynkowymi, zwykle dużymi przedsiębiorstwami, które w swej strategii przyjmują jako pewnik zlecenie niektórych zadań podmiotom zewnętrznym i celowo stwarzają określoną niszę rynkową dla małych firm. Udział

w przedsięwzięciach dużych jednostek gospodarczych włącza małe podmioty gospodarcze w ich łańcuch wartości, co ma określone konsekwencje dla zasad organizacji, zaopatrzenia i gospodarki zapasami, wykorzystania środków materialno-technicznych i organizacji pracy ludzi.

Drugą z popularnych form powiązań umownych stanowi franchising. Stronami w kontrakcie są zwykle duże przedsiębiorstwo mające wartość będącą przedmiotem franchisingu (firma macierzysta) oraz podmiot, który będzie wykorzystywać na mocy umowy przedmiot franchisingu, czyli na przykład znak towarowy, markę firmy, procedury produkcji jakiegoś produktu, towary i ich sposób prezentacji i sprzedaży, standard wykonania, organizację funkcjonalną i instytucjonalną działań gospodarczych a także know-how.

Szanse rynkowe (w przypadku umowy franchisingu) dla małych firm wynikają z następujących faktów: właściciel jest względnie niezależny (ograniczony podpisaną umową), korzysta z reputacji i marki wypracowanych przez firmę macierzystą, podejmowane działanie wymaga mniejszego nakładu kapitałowego niż gdyby przedsięwzięcie było tworzone indywidualnie. Ponadto franchising obejmuje pomoc w zakresie edukacji, zdobywania doświadczenia i umiejętności, porady dotyczącej wyboru miejsca zakupu, wyposażenia, umożliwia korzystanie z akcji marketingowych firmy macierzystej i ich analiz.

Szczególną formą powiązań umownych wzmacniających sytuację rynkową zakładów osób fizycznych są alianse strategiczne, czyli porozumienia pomiędzy konkurującymi podmiotami gospodarczymi. Ich celem jest ograniczenie walki konkurencyjnej i wzmocnienie siły przetargowej wobec odbiorców, a także dostawców, co znakomicie zwiększa szanse rynkowe uczestników umowy. Wprawdzie alianse strategiczne to domena przedsięwzięć dużych podmiotów, jednak nic nie stoi na przeszkodzie, aby tę procedurę stosowały również małe podmioty rynkowe (w granicach określonych przez ustawodawstwo antymonopolowe).

3. Determinanty sprawności rynkowej przedsięwzięć gospodarczych podejmowanych przez osoby fizyczne

Można je zdecydowanie podzielić na te, które mają charakter obiektywny i nie poddają się kształtowniu przez podmioty gospodarcze, i na te, które zależą od woli właściciela i realizacji przez pracowników.

W ramach pierwszej grupy determinantów należy uwzględnić między innymi brak systemu wspierania przedsiębiorczości i klimatu dla rozwoju małych firm, brak zorganizowanego systemu edukacji osób fizycznych w zakresie wiedzy menedżerskiej, brak systemu informacji o zjawiskach rynkowych, które mogłyby być wykorzystywane przez te wszystkie podmioty, które nie dysponują określonymi zasobami fi-

nansowymi, aby te badania samodzielnie prowadzić, formalne przeszkody rozwoju różnego rodzaju powiązań umownych między partnerami.

Zważywszy na to, że sukces rynkowy osób fizycznych postrzegany jest na konkretnym rynku i w odniesieniu do konkretnego podmiotu, szczególnie ważne staje się rozważenie wewnętrznych uwarunkowań.

Uznaje się, że właściciele przedsięwzięć gospodarczych mogą w znaczący sposób je kształtować przez odpowiednie decyzje i działania.

Niezwykle ważna jest świadomość właściciela, ale również jego pracowników, że przedsięwzięcie gospodarcze przez nich realizowane jest zwykle jednym z wielu podejmowanych w określonym sektorze działań. Zachowania rynkowe każdego z podmiotów uczestniczących w zaspokajaniu określonych potrzeb są konkurencyjne w stosunku do siebie. Aby sprawnie zarządzać przedsięwzięciem, konieczne jest jednoznaczne określenie misji i celów działalności gospodarczej oraz strategii działania. Określenie niezbędnych elementów wymaga poprzedzających działań nazywanych umownie analizą strategiczną, a obejmujących identyfikację zewnętrznych makro i mikro warunków funkcjonowania oraz wewnętrznych możliwości.

Wybór określonej strategii dla podmiotu gospodarczego jest równoznaczny z koniecznością wskazania strategii funkcjonalnych w zakresie podstawowych obszarów (funkcji). Trudno jednoznacznie wskazać, która z funkcji powinna wymagać szczególnej uwagi i ma podstawowe znaczenie dla sukcesu rynkowego (decyzja o tym ma charakter zindywidualizowany). Nie ulega kwestii, że podstawą sukcesu rynkowego jest rozpoznanie potrzeb klientów i umiejętności ich spełniania w sposób konkurencyjny do ofert innych podmiotów gospodarczych. Oznacza to swoistą nadrzędność funkcji marketingu nad pozostałymi, która będzie realizowana tylko wówczas, gdy podmiot wykaże w kompleksie realizowanych czynności i te, które dotyczą rozpoznania popytu i podaży.

Zatem kolejnym determinantem sprawności rynkowej są zmiany w orientacji zarządzania na orientację marketingową i spełnianie wynikających z jej przyjęcia zasad.

Zważywszy na trudność wykształcenia w małych podmiotach gospodarczych służby marketingowej (np. choćby stanowiska, które podejmuje czynności z tego zakresu), można rozważyć podejmowanie wspólnych przedsięwzięć z innymi podmiotami z zakresu marketingu. Oznacza to również często podjęcie w konsekwencji biernych (obronnych) strategii konkurowania.

Inną z możliwości jest eksternalizacja niektórych czynności, na których pozytywny skutek wskazują koszty komparatywne i osiągnięte w rezultacie podjętych działań efekty. Rozwój gospodarczy dotyczy także znacząco sfery usług pozamaterialnych i obejmuje również różnego rodzaju przedsięwzięcia o różnej formie organizacyjno-prawnej, których właściciele i pracownicy prowadzą prace na zlecenie innych, a dotyczące badań marketingowych, analiz finansowych, doradztwa itd.

Zlecenie określonych działań odpowiednim firmom ogranicza lukę informacyjną i ułatwia zarządzanie.

Nie ulega wątpliwości, iż pokonanie barier wynikających z braku informacyjnych podstaw zarządzania jest nakazem, albowiem najcenniejszym zasobem okazuje się informacja.

Wprawdzie zaakcentowano w opracowaniu rolę informacji zewnętrznych dla sprawności rynkowej, jednak podstawą podejmowania decyzji są również szczegółowe informacje dotyczące wnętrza firmy. Właściciel lub w jego imieniu zarządzająca osoba powinna dysponować szczegółową informacją przede wszystkim o kosztach, miejscach ich powstawania i produktach, których dotyczą. Znacznie łatwiej, w porównaniu z dużymi, w małych przedsięwzięciach gospodarczych zastosować niektóre ze stosowanych narzędzi analityczno-porównawczych, na przykład łańcuch wartości.

Wspomaganie informacyjne działań pozwoli niewątpliwie pokonać dogmat o elastyczności małych podmiotów gospodarczych, bo w rzeczywistości dotyczy on jedynie wnętrza, a przy istniejących barierach, w znacznie mniejszym stopniu kontaktu z otoczeniem.

Drugim z cennych zasobów każdego przedsięwzięcia gospodarczego są ludzie. Dalszy rozwój małych form gospodarowania uzależniony jest w znaczący sposób od pokonania bariery braku przygotowania fachowego w zakresie zarządzania, a także pełnienia jego operacyjnych funkcji. Prowadzi to do określonych konsekwencji w zakresie weryfikacji zatrudnionych pracowników oraz rekrutacji nowych i doskonalenia ich umiejętności.

Niezbędne jest myślenie kompleksowe zarządzających, w kontekście zmiennych uwarunkowań rynkowych i doskonalenie organizacji wewnętrznej, działań i kontaktów z otoczeniem. Konieczność pokonania tej bariery jest symptomatyczna dla wszystkich przedsięwzięć gospodarczych osób fizycznych, których rozwój absorbuje coraz większą liczbę pracowników, podporządkowanych organizacyjnie bezpośrednio właścicielowi. Następuje w pewnym okresie moment, w którym sprawny dotąd zarządzający nie „ogarnia" ogółu problemów i następują zjawiska typowe dla nadmiernej rozpiętości kierowania. Należą do nich: podejmowanie decyzji odroczone w czasie, brak kompleksowego rozpoznania sytuacji decyzyjnej przed podjęciem decyzji bądź nawet tworzenie się „nieformalnych stanowisk decyzyjnych".

Skutki braku racjonalnych rozwiązań organizacyjnych są bardzo szkodliwe dla bieżącego i przyszłego funkcjonowania gospodarczego i dlatego organizacja wewnętrzna zasługuje na poważne potraktowanie.

Nie ulega kwestii, że „stworzenie nowoczesnego podmiotu gospodarczego" wymaga od właścicieli porzucenia myślenia krótkookresowego i wszechobecnych stereotypów myślowych, pokonania oporu wobec zmian i inwencji pracowników z nimi związanych. Wprawdzie powyższe stwierdzenie dotyczy szerszego kontekstu działań, ale w szczególności na pewno stosunku do klientów.

We wszystkich podmiotach gospodarczych są szczególne warunki do realizowania zasady marketingowej, że „klient i spełnianie jego życzeń jest podstawą sukcesów rynkowych". To, w jaki sposób klient zostanie obsłużony, zachęca lub zniechęca do

korzystania z oferty produktów. Zważywszy na aktualny stan świadomości o znaczeniu jakości obsługi w promocji firmy i praktyki w rozważanym zakresie w podmiotach gospodarczych, obsługę klientów można uznać jako zasadniczy element ich sukcesów rynkowych.

W konkluzji należy podkreślić, że w strukturze gospodarki narodowej jest miejsce dla działalności gospodarczej osób fizycznych. Małe podmioty gospodarcze mogą żyć w symbiozie ze średnimi i dużymi, współistniejąc lub współpracując, w interesie jednych i drugich. Obszarem typowych działań dla zakładów osób fizycznych są rynki lokalne, nie wyklucza to jednak możliwości wyjścia poza nie, na rynek krajowy czy zagraniczny (będących domeną niektórych tylko podmiotów).

Źródłem wykorzystania szans rynkowych i sukcesu rynkowego jest pomysłowość i przedsiębiorczość właścicieli, w myśl zaleceń P. F. Druckera: „być pierwszym i najlepszym", „być wszędzie tam, gdzie innych jeszcze nie ma"[12].

Wykorzystanie szans rynkowych uzależnione jest jednak od pokonania barier zewnętrznych, oporów i wątpliwości wewnętrznych.

MARKET OPPORTUNITIES OF INDIVIDUALS CARRYING OUT ECONOMIC ACTIVITY

Summary

Small and medium size firms play a significant role in the economic growth of most countries. This particularly refers to individuals carrying out economic activity. Domestic economic statistics confirm their growing number of differentiation in particular economic sectors. The nature of activities undertaken by individuals stimulates rendering of services and non-typical production which requires individual efforts and ideas for products and conditions of their accessibility.

Market efficiency of these entities is defined by their entrepreneurship, ideas for products and their range, their diversification as compared to competitive products, product quality, accessibility, flexibility in response to customers preferences and expectations.

If individuals carrying out economic activity are to find market opportunities they should monitor the market and have adequate information when making decisions as to their expansion.

In the country's economy there exist opportunities for intensive development of activities undertaken by individuals.

[12] Por. **P. F. Drucker**, Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, Warszawa 1992, s. 223 - 249.