

Eugeniusz Michalski

Czynniki determinujące rozwój przedsiębiorczości

Ekonomiczne Problemy Usług nr 97, 419-430

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Eugeniusz Michalski

Politechnika Koszalińska

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Pierwszy krok jest zawsze najtrudniejszy

(autor anonimowy)

Wszyscy wiedzą, że czegoś nie da się zrobić.

*Wtedy pojawia się ten jeden, który nie wie, że się nie da
i on właśnie to coś zrobił*

(Albert Einstein)

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość to poszukiwanie przez ludzi okazji zaspokajania potrzeb i pragnień przez innowacje lub tworzenie nowego organizmu gospodarczego. Przedsiębiorca cechuje się wiedzą, wyobraźnią, energią i zdecydowaniem. Ufa we własne siły, jest nastawiony optymistycznie do życia i nie boi się mozolnej pracy. Odczuwa potrzebę osiągnięć, jest przekonany, że może wpłynąć na własny los i podjąć umiarkowane ryzyko. Przedsiębiorca ceni niezależność, ponosi odpowiedzialność za rozwiązywane problemy, ustala i osiąga cele głównie własnym wysiłkiem. Zbieg okoliczności pojawiający się na ścieżce życia przedsiębiorcy, taki jak niezadowolenie z najmniejszej pracy, kłopotliwe położenie życiowe, zwrotny punkt w karierze i wpływ otoczenia, może sprzyjać także założeniu własnego przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest przedstawienie paradygmatu przedsiębiorczości. Omówiono różnice podejścia do rozpoczęcia przedsięwzięć i cykl życia przedsiębiorstwa. Analizie poddano punkt zwrotu kosztów, który pomaga zrozumieć relacje między wielkością sprzedaży, kosztami i dochodami przedsiębiorstwa. Następnie przedstawiono koncepcję klastrera przemysłowo-usługowego.

1. Paradygmat przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość i główne sposoby jej osiągnięcia można ująć w paradygmat, czyli model identyfikujący główne cechy, który przedstawiono w tabeli 1. Pragnienie rozpoczęcia działalności gospodarczej na własny rachunek przedsiębiorca konfrontuje z posiadaną wiedzą, *know-how*, motywacją, warunkami działalności, odpowiedzialnością i odwagą¹. Wiedza jest to świadomość posiadania wiadomości i skala ich zrozumienia przez przedsiębiorcę. Wiedzę zdobywa się przez naukę i doświadczenie. Jest to także szczególnie interesujący przedsiębiorcę temat. Wiedza służy przede wszystkim do rozpoznania i zdefiniowania pojawiających się problemów. *Know-how* są to pomysły, zdolności i umiejętności zastosowania praktycznego zdobytej wiedzy.

Tabela 1

Paradygmat przedsiębiorcy

Cechy	Dominanty
Wiedza	wiadomości ułatwiające założenie przedsiębiorstwa, kwalifikacje formalne założycieli, ocena sytuacji rynkowej, wybór niszy rynkowej, rozpoznanie potencjalnych nabywców, wymogi formalne (regulacje prawne, opodatkowanie), skala ryzyka
<i>Know-how</i>	umiejętności wykorzystania posiadanej wiedzy i doświadczenia w nowym przedsiębiorstwie, wdrażanie strategii marketingu mix, radzenie sobie z konkurencją, wyciąganie wniosków z sukcesów lub niepowodzeń innych przedsiębiorstw
Motywacja	uruchamianie bodźców motywujących współpracowników do inicjatyw, dobrej pracy i przedkładania interesów przedsiębiorstwa ponad interesy partykularne oraz skłaniających do pogłębiania umiejętności i wpływających na pozytywne postawy
Warunki	stwarzanie klimatu do realizacji celów, zabezpieczenie finansowe, przyjmowanie i rzucanie wyzwań konkurentom, usuwanie barier utrudniających racjonalne gospodarowanie
Odpowiedzialność	dobre wypełnianie obowiązków nałożonych na kierownictwo i pracowników przedsiębiorstwa, przestrzeganie etyki biznesu, ponoszenie odpowiedzialności wobec społeczeństwa i ochrona środowiska naturalnego
Odwaga	skłonność do poszukiwania i robienia czegoś nowego, podjęcie ryzyka utraty zainwestowanego kapitału, przezwyciężenie wielu przeszkód i ograniczeń

Źródło: opracowanie własne.

¹ E. Michalski, *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 200.

W przedsiębiorczości coraz większą rolę odgrywa technologia informacyjna, która dostarcza narzędzi do otrzymywania, selekcjonowania, analizowania, przetwarzania i przekazywania informacji. Przyjmowane przez A. Smitha działanie „niewidzialnej ręki rynku” nie może być spełnione, gdy jedno przedsiębiorstwo ma ułatwiony dostęp do informacji, a inne napotyka znaczne ograniczenia i działa na niedoskonale funkcjonującym rynku².

Motywacja stwarza powody i chęci do podjęcia lub zaniechania jakiegoś działania. Jest siłą napędową do poszukiwania oryginalnego pomysłu, zaangażowania w jego realizację sił i środków. Ludzie podejmują przedsięwzięcia, często ryzykując utratę kapitału, gdyż chcą zrealizować własne cele życiowe, stworzyć coś nowego lub kontynuować tradycje rodzinne.

Przez warunki należy rozumieć okoliczności, które pozytywnie lub negatywnie wpływają na podejmowanie i wdrażanie przedsięwzięć. O warunkach decydują posiadane środki, przyjęte założenia oraz skala ryzyka i istniejące ograniczenia. Warunki do rozwoju przedsiębiorczości można rozpatrywać na czterech poziomach: międzynarodowym, krajowym, lokalnym i przedsiębiorstwa³.

Atrybutem przedsiębiorcy jest przestrzeganie prawa, etyki biznesu i ponoszenie odpowiedzialności. Przedsiębiorca musi równoważyć własną odpowiedzialność z interesami nabywców, pracowników, dostawców i udziałowców oraz dążyć do maksymalizowania pozytywnego i minimalizowania negatywnego wpływu działalności na społeczeństwo i naturę. Przedsiębiorstwo może stosować cztery strategie podejścia do społecznej odpowiedzialności: negowanie, obrona, przyjęcie odpowiedzialności i przeciwdziałanie⁴.

Przedsiębiorca powinien mieć odwagę wypowiedzania swoich przekonań i demonstrowania własnych postaw. Jego nonkonformizm jest wyrazem sprzeciwu wobec bezkrytycznego ulegania normom panującym w środowisku zewnętrznym oraz niezgadzenia się z poglądami, zasadami i opiniami sprzecznymi z zasadami gospodarowania. Odwaga przedsiębiorcy jest ograniczana niefunkcjonalnym systemem gospodarowania i niespójnymi przepisami prawa.

² J.E. Stiglitz, *Globalization and its Discontents*, W.W. Norton & Company, New York 2002, s. 254.

³ C.A. Bartlett, P.W. Beamish, *Transnational Management*, McGraw-Hill, New York 2008, s. 9–10.

⁴ E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 72–73.

2. Powstanie nowego przedsiębiorstwa

Przedsiębiorczość zwykle jest inicjowana na drobną skalę i może mieć postać małego przedsiębiorstwa. Termin małe przedsiębiorstwo nie jest jednak jednolicie interpretowany. Według standardów Unii Europejskiej kryteriami wyróżniania małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) są: przeciętna liczba zatrudnionych, średnia wielkość przychodu i wartość majątku trwałego.

Małe przedsiębiorstwa charakteryzują się następującymi cechami⁵:

- średnioroczne zatrudnienie nie przekracza 50 osób,
- wartość przychodów ze sprzedaży dóbr i usług oraz operacji finansowych nie przekracza 10 mln euro,
- wartość aktywów bilansu nie przekroczyła 10 mln euro.

Do cech wyróżniających średnie przedsiębiorstwa można zaliczyć:

- średnioroczne zatrudnienie od 50 do 250 pracowników,
- wartość przychodów ze sprzedaży dóbr i usług oraz operacji finansowych nie wyższą niż 50 mln euro,
- wartość aktywów bilansu nieprzekraczającą 43 mln euro.

W roku 2009 małe i średnie przedsiębiorstwa stanowiły 99,9% ogółu przedsiębiorstw w Polsce, a udział sektora MŚP w tworzeniu PKB wynosił 46,9%⁶. Wnoszą one bardzo duży wkład w rozwój społeczno-gospodarczy naszego kraju i UE. Zapewniają powstawanie nowych stanowisk pracy – nawet podczas zastoju w życiu gospodarczym trwa przyrost zatrudnienia w małych przedsiębiorstwach. Zwolnieni z dużych przedsiębiorstw pracownicy często znajdują tu zatrudnienie. W roku 2008 wskaźnik przeżywalności przedsiębiorstw, mierzony wskaźnikiem przeżycia pierwszego roku działalności, wynosił 76,4%⁷.

Można wyróżnić trzy podstawowe podejścia do sposobu powołania do życia przedsiębiorstwa:

- założenie od podstaw,
- zakup przedsiębiorstwa,
- nabycie koncesji na autoryzowaną działalność gospodarczą.

Człowiek zakłada przedsiębiorstwo w pogoni za czymś nowym, rezygnuje z dotychczasowej pracy, która nie daje możliwości uzyskania wystarczających dochodów, zaspokojenia ambicji lub awansu. Produkuje w nim z reguły dobra

⁵ www.aplszkolenia.pl/definicja_msp.pdf.

⁶ www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9282.pdf, s. 28–31.

⁷ Tamże, s. 36.

i usługi, wykorzystując swoje dotychczasowe zawodowe umiejętności. Zdarza się jednak, że przedsięwzięcie umiejscowione jest w innej sferze życia gospodarczego i zmusza przedsiębiorcę do opanowania nowych umiejętności. Przedsiębiorstwo wchodzi na bardzo konkurencyjny rynek z produktami dość podobnymi do oferowanych przez konkurentów. Należy skoordynować różne aspekty działalności, takie jak zaopatrzenie, kanały dystrybucji i segmentacja rynku. Przedsiębiorstwo może utrzymać się na rynku przez świadczenie usług co najmniej takich samych jak konkurenci.

Szacuje się, że większość założycieli nowych przedsiębiorstw uczestniczyła w obsłudze znanego rynku, stosowała tę samą technologię lub pracowała w tej samej branży przemysłowej. Zdarzały się również przypadki sukcesów, gdy rozpoczęli działalność w nowych branżach, a w szczególności dostrzegli korzyści w niewykorzystanych technologiach i zaniedbanych usługach. Przedsiębiorca może też wytwarzać produkty dotychczas nieoferowane. Gdy pojawia się jako pierwszy na rynku, musi wziąć pod uwagę, że rozmiary popytu będą niepewne.

Zakup przedsiębiorstwa następuje wtedy, gdy przedsiębiorca wierzy, że może szybko zmienić jego dotychczasową działalność i profil produkcyjny⁸. Nie-raz sprawniejsze zarządzanie może zmienić kulejącą działalność. Przed zakupem należy jednak rozstrzygnąć, czy produkcja dobra lub świadczenie usług są zgodne z umiejętnościami przedsiębiorcy. Ponadto trzeba odpowiedzieć na wiele pytań: Jak znaleźć przedsiębiorstwo? Jaka jest jego kondycja finansowa? Jaki jest potencjał rozwoju? Czy cena zakupu jest umiarkowana? Czy zdecydować się na zakup? Profesjonalnej pomocy, szczególnie prawnej, wymagają wybór formy zawarcia i ustalenia warunków umowy kupna-sprzedaży, rewizja wartości kapitału rzeczowego i finansowego oraz ustalenie ceny zakupu.

Przedsiębiorca może się decydować na rozpoczęcie działalności na podstawie koncesji na autoryzowaną działalność, zwaną franszyzą. Jest to umowa między dawcą i biorcą koncesji, na mocy której dawca zobowiązuje się udostępnić biorcy wiedzę, wizerunek, umiejętności wytwarzania lub świadczenia usług i techniki marketingowe w zamian za opłaty lub tantiemy (udziały w zyskach) oraz dostosowanie się do standardowych procedur działalności. Dawcą koncesji jest z reguły producent lub wyłączny dystrybutor markowych produktów, który jest łatwo rozpoznawalny w branży.

⁸ G.J. Longenecker, L.B. Donlevy, A.C. Calveit, C.W. Moore, J.W. Petty, E.P. Leslie, *Small Business Anagement*, Nelson, Toronto 2010, s. 18.

Zalety franszyzy są następujące: dostęp do sprawdzonych metod prowadzenia działalności, przystąpienie do przedsiębiorstwa cieszącego się dobrą reputacją, zapewnienie szkolenia i pomocy. Powoduje to, że działalność obciążona jest minimalnym ryzykiem. Niedogodnością jest brak swobody w modyfikowaniu działalności, możliwość zerwania kontraktu, stała obserwacja przez dawcę koncesji i znaczny wydatek na zakup koncesji.

Przygotowania do prowadzenia przedsiębiorstwa obejmują opracowanie planu biznesowego, uzyskanie niezbędnego kapitału rzeczowego i finansowego oraz wybór miejsca lokalizacji. Plan biznesowy pomaga uwiarygodnić przedsięwzięcie, określić jakie działania są niezbędne, aby osiągnąć sukces, oraz może ułatwić nabycie zasobów, głównie finansowych, i zatrudnienie wysoko wykwalifikowanych pracowników. Nowe przedsiębiorstwo może być finansowane ze źródeł własnych i obcych. Do źródeł własnych zalicza się fundusze właściciela lub właścicieli oraz pożyczki od rodziny i przyjaciół. Kapitał obcy uzyskiwany jest z banków handlowych, które wymagają jednak zabezpieczenia i gwarancji, a czasem nakładają pewne ograniczenia na pożyczkobiorcę. Za kapitał obcy pobierana jest opłata w postaci stopy procentowej.

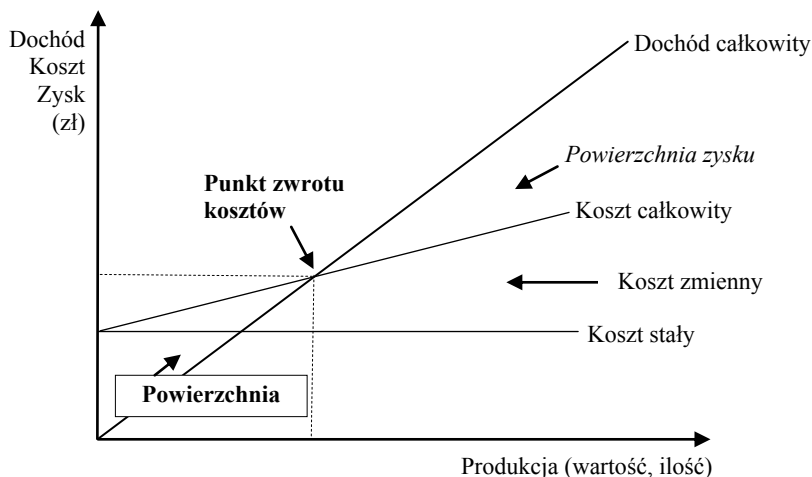
Wybierając lokalizację przedsiębiorstwa, bierze się zwykle pod uwagę środowisko naturalne, obszar obsługi handlowej, dzierżawienie lub nabycie pomieszczeń, strefowe lub licencyjne wymagania i koszt metra kwadratowego powierzchni. Lokalizacja może mieć decydujący wpływ na restaurację szybkiej obsługi, której obroty w dużym stopniu zależą od liczby przechodzących nabywców. Zakład budownictwa ogólnego lub tartak opiera się głównie na promocji, a jego działalność i zamówienia nie są bezpośrednio uzależnione od lokalizacji.

Aby przedsiębiorstwo nabrało właściwego kształtu, musi być sprawnie zarządzane. Można wyróżnić pięć strategii rozwoju przedsiębiorstwa: powstanie, przetrwanie, sukces, nadzwyczajny sukces i dojrzałość zasobów.

Głównym problemem rozpoczęcia działalności jest przyciągnięcie nabywców i dostarczenie im pożądaných produktów. Należy także zgromadzić fundusze wystarczające na pokrycie kosztów rozruchu działalności. Jeżeli nie pojawi się odpowiednia liczba nabywców lub w porę nie zostanie uruchomiony odpowiedni potencjał produkcyjny, to fundusze się kończą, a przedsięwzięcie upadnie lub zostanie sprzedane.

Strategie przetrwania koncentrują się na generowaniu dochodów pokrywających wydatki. Powstaje pytanie: kiedy przedsiębiorstwo osiągnie punkt zrównania się dochodów z kosztami i będzie miało zysk? Ponadto trzeba gromadzić

fundusze na rozwój, zwrot nakładów kapitałowych i pokrycie kosztów siły roboczej. Do oceny przetrwania nowego przedsięwzięcia przydatna jest analiza punktu zwrotu kosztów (*break-even analysis* – BEA), będąca modelem graficznym, który pomaga zrozumieć relacje między wielkością sprzedaży, kosztami i dochodami przedsiębiorstwa⁹.



Rysunek 1. Analiza zwrotu kosztów

Źródło: opracowanie własne.

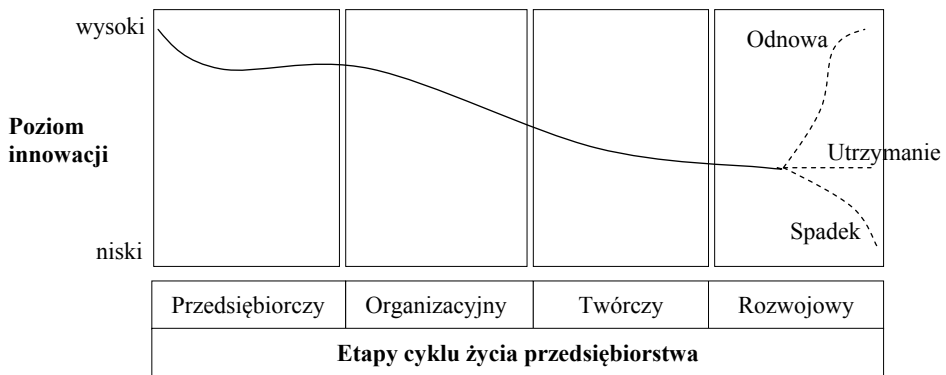
Punkt zwrotu kosztów obliczany jest za pomocą działań matematycznych. Pozwala na określenie punktu wielkości sprzedaży, w którym ogólny dochód jest równy całkowitym kosztom. Wówczas przedsiębiorstwo nie ponosi straty ani nie osiąga zysku, czyli wychodzi na zero. Poznanie punktu zwrotu kosztów jest ważne, ponieważ sprzedaż powyżej niego pozwala osiągnąć zysk.

Na rysunku 1 przedstawiono główne elementy analizy punktu zwrotu kosztów. Koszt stały jest taki sam niezależnie od wielkości produkcji (np. koszt ogrzewania, oświetlenia, administrowania, spłata zaciągniętych kredytów inwestycyjnych i ubezpieczenia). Koszty zmienne zmieniają się w zależności od poziomu produkcji (np. koszt surowców, siły roboczej, pakowania i transportu). Analiza punktu zwrotu kosztów przybliży średnią liczbę jednostek produktu, którą przedsiębiorstwo musi sprzedać, zanim zacznie osiągać zysk. Dostarcza również

⁹ E. Michalski, *Zarządzanie...*, s. 97–98.

narzędzi do obliczania wpływu obniżenia kosztów na osiągnięcie punktu, w którym pojawi się zysk.

Po osiągnięciu sukcesu przedsiębiorca stoi przed decyzją, czy ustabilizować działalność na zadowalającym poziomie zysku, który można wykorzystać do wsparcia innych rodzajów działalności lub na własny użytek, czy rozpocząć ekspansję, czyli dążyć do większego sukcesu. Przedsiębiorstwo znajduje się w dobrej kondycji finansowej i osiąga przeciętne lub powyżej przeciętnej zyski w branży. Może ono pozostawać na tym etapie przez jakiś czas – tak długo, jak będzie się mogło dostosowywać do zmian w środowisku.



Rysunek 2. Cykl życia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Trudno być dobrym przedsiębiorcą bez wprowadzania innowacji. Naśladowanie powszechnie stosowanej technologii produkcji i działalności marketingowej przeważnie nie przyciąga wystarczającej liczby nabywców. Na rysunku 2 przedstawiono cykl życia przedsiębiorstwa, składający się z czterech etapów: przedsiębiorczego, organizacyjnego, twórczego i rozwojowego¹⁰. W każdym z nich zmienia się poziom innowacji. Aby wdrożenie innowacji zakończyło się powodzeniem, należy ocenić ryzyko, wykonalność i potencjalny zysk. Ryzyko łączy się z prawdopodobieństwem sukcesu lub upadłości przedsięwzięcia. Wykonalność koncepcji szacuje się na podstawie wyników badań, kompetencji pracowników i kapitału. Potencjalny zysk to prawdopodobny poziom zwrotu wydatków przedsiębiorcy za poniesione ryzyko podjęcia przedsięwzięcia.

¹⁰ R.L. Daft, A. Armstrong, *Organization. Theory and Design*, Nelson, Toronto 2009, s. 307.

Nowe przedsięwzięcie jest w pewnym stopniu podobne do konkurencyjności. Łatwo je ocenić, gdy inni już to robią. Jest jednak obarczone wysokim ryzykiem z powodu niewielkich możliwości przyciągnięcia nabywców, z czym wiąże się potencjalnie niski zysk. Jeżeli koncepcja przedsięwzięcia w większym stopniu opiera się na innowacji, to zmniejsza się ryzyko niepowodzenia, ponieważ można zaofiarować nabywcom coś nowego. Z reguły nowe przedsiębiorstwa mają relatywnie większy udział we wprowadzaniu innowacji niż już istniejące.

Na etapie sukcesu przedsiębiorstwo jest na tyle duże, że może zatrudnić profesjonalnych kierowników, którzy przejmą dotychczasowe obowiązki właściciela. Strategie mogą polegać na połączeniu własnej gotówki i pożyczonego kapitału w celu zainwestowania w rozwój przedsiębiorstwa¹¹. Gdy osiągnięty sukces, problemami są: jak szybko wzrastać, w jaki sposób finansować ten wzrost i jak zapewnić płynność finansową. Często niezadowolająca kontrola wydatków i nieprzemyślane inwestycje zakłócają płynność finansową.

Na etapie określanym jako dojrzałość zasobów przedsiębiorstwo musi skonsolidować i kontrolować finansowe korzyści z gwałtownego wzrostu, ale także zachować dotychczasowy styl pracy. Rozmiary wzrostu mogą spowodować, że brak innowacji i unikanie ryzyka pozostaną w sprzeczności z wcześniejszą orientacją. Wejście na drogę kolejnego rozwoju zależy także od tempa zmian w środowisku. Na tym etapie przedsiębiorstwo musi zdecydowanie pobudzać innowacje. Nacisk kładzie się na nowe produkty, usprawnienie procesów technologicznych i świadczenie usług, ponieważ zagrożenie upadłością jest wysokie.

Przyczyny upadłości przedsiębiorstw są różnie oceniane przez właścicieli i kredytodawców. Właściciele najczęściej twierdzą, że są to: kryzys w branży przemysłowej, niewystarczający kapitał, nieściągalne należności i silna konkurencja, a kredytodawcy – niekompetentne zarządzanie.

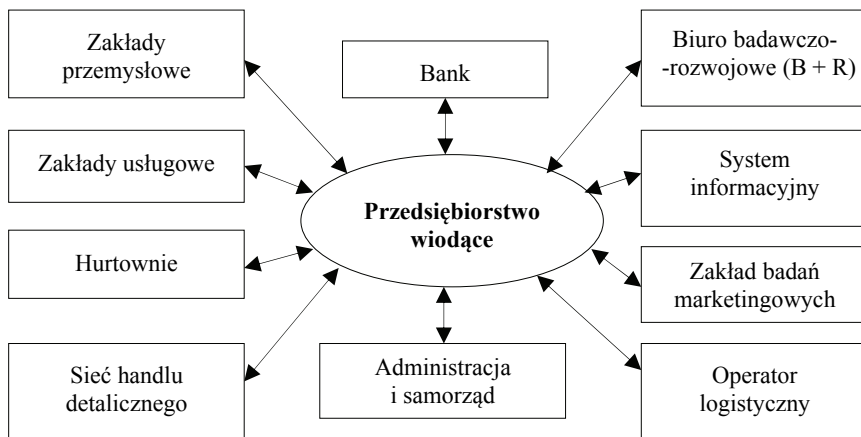
3. Klaster przemysłowo-usługowe

Na nowe przedsięwzięcia duży wpływ ma polityka rządu i samorządów, bliskość wyższych uczelni, warunki bytowe i stosunek ludności do biznesu. Ważną rolę może odgrywać inkubator przedsiębiorczości, którego celem jest wspomaganie nowych przedsięwzięć na ich początkowym etapie przez zapewnienie

¹¹ S. Haag, M. Cummings, A. Pilcher, R. Riordan, *Management Information System*, McGraw-Hill, New York 2009, s. 64–65.

pomieszczeń, pobudzanie do innowacji, popieranie i świadczenie usług komplementarnych, często po obniżonej cenie. Ideą przewodnią inkubatora jest pomoc nowym przedsiębiorstwom podczas pierwszych dwóch lub trzech lat, zanim nie okrzepną po „wykluciu”, aby mogły normalnie funkcjonować w konkurencyjnym świecie biznesu.

Rozwojowi MŚP może sprzyjać koncentracja ich działalności w regionie lub na rynku lokalnym. Jednym ze sposobów takiej koncentracji jest tworzenie klastrów przemysłowo-usługowych. Klaster jest to grupa lokalnych lub regionalnych zakładów przemysłowych i usługowych, określonej branży, zespolonych w celu osiągnięcia korzyści ze ścisłego współdziałania i skali ekonomicznej przedsięwzięć. W szerszym ujęciu można go zdefiniować jako grupę przedsiębiorstw powiązanych funkcjonalnie, utworzonych w celu osiągnięcia wartości dodanej w wyniku synergii działań gospodarczych i organizatorskich, których przedmiotem jest projektowanie wspólnych wizji, misji, strategii marketingowej, koordynowanie polityki pozyskiwania kapitału, kształtowanie relacji z władzami lokalnymi, otoczeniem politycznym, samorządowym i społecznym¹². Mimo że wiele koncernów międzynarodowych traktuje klastry jak barierę wejścia na rynek zagraniczny, to jednak jest to sprawny system funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, dający im wiele korzyści.



Rysunek 3. Schemat klastru przemysłowo-usługowego

Źródło: opracowanie własne.

¹² E. Michalski, *Zarządzanie...*, s. 215–216.

Na rysunku 3 przedstawiono schemat klastra, który jest podobny do sieci współpracujących ze sobą lokalnych przedsiębiorstw. Celem współpracy uczestników klastra jest obniżenie kosztów produkcji, komplementarne dostawy dóbr i świadczenie usług, tworzenie jednolitego systemu informacyjnego oraz lepsze wykorzystanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności pracowników. Współpracujące przedsiębiorstwa korzystają z tych samych biur doradczych i eksperckich, opracowują razem programy szkoleniowe, politykę inwestycyjną, prowadzą badania marketingowe i tworzą strategię konkurencji. Przedsiębiorstwa powołują własny bank, do którego wnoszą udziały kapitałowe i który ułatwia im dostęp do usług finansowych na wyjątkowo korzystnych warunkach. Dzięki temu uzyskują dostęp do niskooprocentowanych kredytów i zwiększają zdolność do wywiązywania się z krótko- i długoterminowych zobowiązań finansowych. Władze administracyjne i samorząd powinny wspomagać klastry, zwłaszcza w początkowym okresie ich powstawania¹³.

Z inicjatywą utworzenia klastra z reguły występuje największe przedsiębiorstwo, nazywane w języku angielskim *flagship*, które przyjmuje wiodącą rolę. Proponuje ono ścisłą współpracę innym przedsiębiorstwom. Zarząd klastra, składający się z przedstawicieli zgrupowanych przedsiębiorstw (np. prezesów, dyrektorów naczelnych), opracowuje zasady współdziałania i strategię rozwoju. Nominalny zarząd może powołać biuro badawczo-rozwojowe (B + R) lub zlecić opracowywanie projektów parkowi naukowo-technicznemu, istniejącemu przy wyższych uczelniach.

Technologia informacyjna (TI), a zwłaszcza Internet, umożliwia nawiązywanie pogłębionych i długotrwałych więzi z osobami, przedsiębiorstwami i instytucjami, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają na osiągnięcie sukcesu¹⁴. Końcowym rezultatem tworzenia więzi jest powstanie jedynego w swoim rodzaju aktywa – nazywanego siecią marketingową. Sieć marketingowa składa się z pracowników przedsiębiorstwa i wspierających jego działalność osób z zewnątrz (nabywców, dostawców, pośredników, detalistów, agentów reklamowych i pracowników ośrodków badawczych). Coraz częściej konkurencja nie występuje między przedsiębiorstwami, lecz między sieciami marketingowymi. Nagroda przypada przedsiębiorstwom, które utworzą lepszą sieć. Przedsiębiorstwa zagra-

¹³ W.K. Włosiński, A.M. Szerynos, *Klastery wysokotechnologiczne na Mazowszu – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 3, s. 79.

¹⁴ E. Michalski, *The Impact of Progress in Information on Entrepreneurship*, w: *Information Management, Prace i Materiały Uniwersytetu Gdańskiego* nr 3, Gdańsk 2011, s. 279.

niczne często wygrywają konkurencje z przedsiębiorstwami krajowymi tylko dlatego, że działają w ramach sieci marketingowej.

Literatura

- Bartlett C.A., Beamish P.W., *Transnational Management*, McGraw-Hill, New York 2008.
- Daft R.L., Armstrong A., *Organization. Theory and Design*, Nelson, Toronto 2009.
- Haag S., Cummings M., Pilcher A., Riordan R., *Management Information System*, McGraw-Hill, New York 2009.
- Longenecker G.J., Donlevy L.B., Calveit A.C., Moore C.W., Petty J.W., Leslie E.P., *Small Business Anagement*, Nelson, Toronto 2010.
- Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Michalski E., *The Impact of Progrss in Information on Entrepreneurship*, w: *Information Management*, Prace i Materiały Uniwersytetu Gdańskiego nr 3, Gdańsk 2011.
- Michalski E., *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.
- Stiglitz J.E., *Globalization and its Discontents*, W.W. Norton & Company, New York 2002.
- Włosiński W.K., Szerynos A.M., *Klasterzy wysokotechnologiczne na Mazowszu – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 3.
- www.aplszkolenia.pl/definicja_msp.pdf.
- www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9282.pdf.

FACTORS DETERMINING THE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

Summary

The beginning of this paper presents paradigm of entrepreneurship. Next, are singled out basic approaches to begin work on a new enterprise. Then, enterprise life cycles are characterized. Later, break-even analysis is described. At the end, the impact of an industrial-service cluster on a development of small and medium enterprises is discussed.