

Jarosław KARPACZ¹

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W KSZTAŁTOWANIU POTENCJAŁU KONKURENCYJNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW²

Celem opracowania jest rozpoznanie roli przedsiębiorczości w tworzeniu i rozwoju potencjału strategicznego małych i średnich przedsiębiorstw. O zakresie i zasięgu zmian w tym potencjale decyduje przedsiębiorca, jednak nie w sposób całkowicie dowolny. Ludzie, chcąc odnosić większe korzyści, poszukują szans i wybierają te spośród nich, które w ich ocenie po wdrożeniu spełnią pokładane w nich oczekiwania.

1. WPROWADZENIE

Otoczenie traktowane jako całokształt warunków funkcjonowania przedsiębiorstw oraz kompleksu zjawisk, jakie oddziałują lub mogą oddziaływać w przyszłości na prowadzoną przez przedsiębiorców działalność gospodarczą³, współcześnie charakteryzuje się nieustannymi zmianami, których przyczyna leży głównie w dynamicznym rozwoju nowych technologii i procesach globalizacji. Niektóre z tych zmian rozwijają się systematycznie, inne zaś w sposób zdeorganizowany lub nieprzewidywalny i to te drugie stanowią największe wyzwanie dla osób podejmujących i prowadzących działalność gospodarczą⁴.

W tych warunkach dość często teoretycy i praktycy zarządzania poszukują odpowiedzi na pytanie, jaką rolę w kształtowaniu potencjału konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw odgrywa przedsiębiorczość. Niniejsze opracowanie, wpisując się w ten nurt, także stawia sobie za cel eksplorację przedsiębiorczości jako źródła tworzenia i rozwoju potencjału strategicznego małych i średnich przedsiębiorstw.

Zmienność i wynikająca zeń niepewność, która generuje ograniczenie zdolności przewidywania przyszłych warunków⁵, pociąga za sobą ryzyko porażki, często postrzegane jako zagrożenie dla ludzi przedsiębiorczych⁶. W istocie generuje także szanse, z wykorzystaniem których przedsiębiorcy wiążą nadzieję osiągnięcia zysków⁷.

Istnienie w ten sposób rozumianych szans ma charakter obiektywny. Natomiast proces ich zauważania jest subiektywny, co oznacza, iż nie są znane wszystkim osobom

¹ Dr Jarosław Karpacz, Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem, Instytut Zarządzania, Wydział Zarządzania i Administracji, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.

² Niniejsze opracowanie przygotowano w ramach realizacji projektu badawczego 1364/B/H03/2008/34, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

³ Por. J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, TNOiK, Toruń 2005, s. 81.

⁴ P. Skat-Rordam, *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2001, s. 18.

⁵ Por. J. Bogdanienko, *Zarys...*, s. 88.

⁶ M. Bratnicki, A. Austen, *Celowość zastosowania koncepcji opcji realnych w działalności przedsiębiorczej*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 232.

⁷ *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, red. K. Safin, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 11.

w danym czasie, a nawet jeśli zostaną dostrzeżone równolegle przez wiele podmiotów, to nie wszystkie spośród nich wykorzystują je w tym samym czasie i w ten sam sposób.

W przestrzeni szans można wyróżnić te, które można wykorzystać ustanawiając nowe relacje między środkami a celami końcowymi poprzez:

- wprowadzenie na rynek nowych surowców, produktów, usług po cenach wyższych aniżeli wynosi koszt ich produkcji oraz metod organizacyjnych, czyli poprzez innowację,
- prostą optymalizację środków produkcji (np. oszczędność materiałów).

Dostrzeganie i wykorzystywanie szans zależy od asymetrii informacyjnej oraz od podstaw przedsiębiorców⁸.

2. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ JAKO UMIEJĘTNOŚĆ DOSTRZEGANIA I WYKORZYSTYWANIA SZANS

Informacja jest rozpowszechniana w sposób niedoskonały, co powoduje, że niektóre podmioty w gospodarce uzyskują ją wcześniej niż inne⁹. W praktyce zatem wśród przedsiębiorstw stojących względem siebie na pozycjach konkurencyjnych jedne pozyskują ją wcześniej, inne później, a pozostałe wcale jej nie zdobędą.

Dostrzeganie i wykorzystanie szans poszerza potencjalne pole przewag strategicznych przedsiębiorców, w obrębie którego mogą oni przełamywać granice akceptowalnych wzorców zachowań i praktyk menedżerskich poprzez generowanie nowych wartości¹⁰. Aby tego dokonać, muszą oswoić niepewność, by następnie móc otworzyć się na zmiany¹¹.

Stąd też im bardziej burzliwy charakter ma otoczenie, tym większa potrzeba przedsiębiorczości¹², rozumianej jako postawy i zachowania umożliwiające dostrzeganie istniejących szans i ocenę ich opłacalności, w tym ryzyka związanego z ich wykorzystaniem. Odmienność postaw przedsiębiorców w tym zakresie sprawia, że szanse mogą na rynku istnieć dłużej niż w przypadku, gdyby ich postawy i zachowania były identyczne¹³.

Współcześnie przedsiębiorczość jest kojarzona z wejściem na rynek, tworzeniem nowego przedsięwzięcia albo nowej organizacji, z rozmyślną działalnością polegającą na rozpoczynaniu i rozwijaniu biznesu, z wykorzystywaniem szans za pomocą nowej konfiguracji zasobów w sposób wpływający na rynek, z procesem podążania za szansami bez względu na aktualnie kontrolowane zasoby, z procesem tworzenia czegoś odmiennego i wartościowego dzięki poświęceniu czasu i wysiłku oraz z podejmowaniem ryzyka dla

⁸ Por. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 60–61.

⁹ Tamże, s. 61.

¹⁰ R. Harding, *Entrepreneurs: The World's Lifetime?*, „Business Strategy Review” 2006/4 oraz W.C. Taylor, P.G. LaBarre, *Entrepreneurship as Social Change. A Third Movements in Entrepreneurship Book*, Edward Elgar, Cheltenham 2006 – za M. Bratnicki, *Co napędza sukces przedsiębiorczości? Rola kontekstu zewnętrznego*, [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, red. B. Nogalski, J. Rybicki, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” Sopot 2009, s. 391.

¹¹ M. Bratnicki, A. Austen, *Celowość...*, s. 232.

¹² M. Czerska, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w badanych przedsiębiorstwach*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, red. K. Jaremczuk, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006, s. 216.

¹³ *Podstawy nauki...*, s. 61.

osiągnięcia korzyści finansowych i osobistej satysfakcji, z zachowaniami konkurencyjnymi ukierunkowującymi proces rynkowy¹⁴.

W takim ujęciu przedsiębiorczość jest stylem¹⁵ strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym na poszukiwanie szans przy jednoczesnym uwolnieniu przedsiębiorcy od kontekstu organizacyjnego¹⁶. Innymi słowy, dopasowanym do współczesnych warunków (w tym zwłaszcza do nieciągłości) sposobem dążenia do wykorzystania szans bez względu na posiadane zasoby¹⁷.

Jest to proces, który zachodzi w czasie i określonym kontekście, nie zaś odizolowane od siebie epizody¹⁸. Obejmuje on swym zakresem następujące składniki:

- rozpoznanie szans i możliwości działania na rynku,
- opracowanie planu działania i zgromadzenia niezbędnych do jego realizacji zasobów,
- zarządzanie przedsiębiorstwem, które przeprowadzi go przez kolejne fazy rozwoju¹⁹.

Sposób realizacji tego procesu wyznaczany jest charakterystycznymi dla danego przedsiębiorcy kompetencjami, które stanowią główny czynnik utworzenia, przetrwania lub rozwoju przedsiębiorstwa²⁰.

Nie wszystkie z nadarzających się szans przedsiębiorca będzie chciał i mógł wykorzystać, zwłaszcza że niekiedy wykorzystanie szansy może wymagać uruchomienia nowej samodzielnie prowadzonej działalności gospodarczej lub też przystąpienia do innej (np. nowo utworzonej) spółki, co w obu przypadkach może pociągać za sobą potrzebę zaprzestania dotychczasowej aktywności, tj. sprzedaży lub likwidacji przedsiębiorstwa. Tego rodzaju decyzje przedsiębiorcy są także wyrazem jego przedsiębiorczości, czyli jego odpowiedzialności na zmiany otoczenia.

W praktyce o wykorzystaniu przez przedsiębiorcę szansy decydują możliwości:

- indywidualne,
- zasobowe,
- relacyjne.

Możliwości te nie są nieograniczone i bezmierne. Stanowią one podstawę zarówno dostrzegania, jak i wykorzystywania szans w celu odnoszenia z nich korzyści. Jednak nie wszyscy ludzie zawężają pole poszukiwań (szans) tylko do legalnej sfery gospodarki, a co za tym idzie, nie wszystkie przedsięwzięcia podejmowane na rzecz kapitalizacji szans są społecznie akceptowane, ponieważ niektóre osoby podejmują aktywność na pograniczu

¹⁴ M. Bratnicki, *Co napędza sukces przedsiębiorczości? Rola kontekstu zewnętrznego*, [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, red. B. Nogalski, J. Rybicki, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, Sopot 2009, s. 390.

¹⁵ Alternatywą wobec tego stylu jest styl administracyjny. Por. W. Dyduch, *Zarządzanie przedsiębiorcze w polskich organizacjach turystycznych*, [w:] *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*, red. M. Bednarczyk, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 85.

¹⁶ Por. H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal” 11 (1990), s. 17–27.

¹⁷ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 23.

¹⁸ Przedsiębiorczość ujmuje szeroką gamę zagadnień, począwszy od uruchamiania nowych przedsięwzięć, a kończąc na zarządzaniu rozwojem. Por. M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość...*, s. 25.

¹⁹ J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 8–9.

²⁰ B. Bird, *Toward a Theory of Entrepreneurial Competency*, [w:] *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, And Growth*, red. J.A. Katz, R.H. Brockhaus, vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT 1995, s. 51

legalności czy wręcz w szarej sferze gospodarki²¹. Taką niezgodną z normami życia społecznego przedsiębiorczość można nazwać przestępczą i oszukańczą²². Mimo ekonomicznej i społecznej szkodliwości jest dla pewnej części osób prowadzących działalność gospodarczą sposobem na szybsze pomnożenie bogactwa²³ niż wynikałoby to z materializacji nowych koncepcji wytwarzania wartości²⁴.

Nie wszyscy ludzie w warunkach niepewności wyznaczają zatem w sposób zgodny z normami prawa parametry określające przepustowość filtra szans (okazji). Właściwości zaś tego filtra są zbieżne z wartościami akceptowanymi przez każdego z osobna.

Powyższe określenie przepustowości owego filtra oparte jest na kryterium legalności bogacenia się. O stopniu dokonywanej filtracji decyduje też opłacalność szans. Przy podejmowaniu decyzji, których następstwa mają charakter pieniężny, przedsiębiorca próbuje znaleźć odpowiedź na pytanie: która z alternatyw jest dla niego najbardziej opłacalna?

Poszukiwanie odpowiedzi odbywa się przy uwzględnieniu powszechnie akceptowanego na gruncie teorii finansów kryterium maksymalizacji bogactwa. Analizując opłacalność wykorzystywania szans, należy ustalić, jakie czynniki należy wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji i jak te czynniki w ocenie opłacalności powinny być uwzględnione. Podejmowana decyzja dotyczy każdorazowo wykorzystywanej okazji. Decyzje podejmowane w warunkach niepewności wiążą się z niewiedzą²⁵.

Selekcja szans przeprowadzana jest również pod kątem możliwości ich realizacji przy wykorzystaniu dostępnego potencjału. Niektórzy nie odrzucają szans, które mogą wykorzystywać pod warunkiem zaangażowania potencjału kooperantów. Wówczas tworzony jest tzw. potencjał kooperacyjny, stanowiący sumę zaangażowanego w dany związek potencjału współdziałających podmiotów, którymi mogą być tak dostawcy, jak nabywcy lub konkurenci.

Kryteriami, które można zastosować na rzecz zdefiniowania filtra szans są zatem:

- legalność (legalne/nielegalne),
- stopień opłacalności (bardziej/mniej opłacalne),
- możliwość realizacji (indywidualna/kooperacyjna).

Wykorzystanie wyselekcjonowanych w wyniku procesu filtracji szans wymaga alokacji istniejących już zasobów, a niekiedy stworzenia nowych.

Przedsiębiorczość, stanowiąca regulator poszukiwania i filtracji szans, jest też zatem kluczowym czynnikiem kształtowania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw, który określa sposób, w jaki te szanse zostaną wykorzystane.

²¹ Por. *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w regionach o monokulturze przemysłowej*, red. K. Safin, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 14.

²² S. Sudoł, *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, w: J. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008, s. 39.

²³ Szerzej zob. H. Bieniok, *Przedsiębiorczość osobista jako źródło pomnażania pieniędzy i bogacenia się*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, red. K. Jaremczuk, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008, s. 81–83.

²⁴ Por. M. Bratnicki, B.J. Gabryś, *Orientacje czasowe przedsiębiorczego rozwoju*, [w:] *Przedsiębiorczość organizacyjna. Orientacje czasowe, opcje realne, wyjątkowi ludzie*, red. J. Strużyna, Gnome, Katowice 2004, s. 13.

²⁵ A. Bernal, *Zjawisko uchylania się od podatków dochodowych i metody jego ograniczania*, Difin, Warszawa 2008, s. 52–53.

3. BUDOWANIE POTENCJAŁU STRATEGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA W CELU WYKORZYSTANIA SZANS

Strategiczny potencjał konkurencyjności to ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa²⁶, niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji, a więc cechować się co najmniej normalną konkurencyjnością w ocenie interesariuszy, to jest przynosić im wartość nie mniejszą od oczekiwanej²⁷. Jest on wewnątrzorganizacyjnym rezerwuarem źródeł przewagi konkurencyjnej, determinującym jej rodzaj, wielkość i trwałość²⁸.

Kształt potencjału strategicznego przedsiębiorstwa jest odpowiedzią przedsiębiorcy na siły oddziałujące na niego i jego organizację. Innymi słowy, zmiany dokonywane w obrębie potencjału przedsiębiorstwa są następstwem przesuwania granic sytuacyjnej swobody decyzji przedsiębiorcy determinowanej chęcią osiągnięcia większych korzyści. Jeśli wziąć pod uwagę oczekiwane korzyści, duże znaczenie ma zarówno ich zakres, poziom, jak i szybkość osiągania.

Przesuwanie zakresu i poziomu możliwości własnych (indywidualnych przedsiębiorcy), zasobowych i relacyjnych zmienia parametry swobody decyzyjnej właściciela lub przedsiębiorcy w rozwiązywaniu problemów funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Wyrazem owej swobody są możliwości konfiguracji potencjału konkurencyjności.

Potencjał konkurencyjności tkwi w zasobach, natomiast przewaga konkurencyjna jest stopniowalną umiejętnością wykorzystania tychże zasobów, w wyniku czego przedsiębiorstwo będzie mogło zawłaszczyć wartości w większym stopniu niż konkurencja²⁹. Innymi słowy za sprawą odpowiednio skonfigurowanych zasobów firma może robić coś lepiej niż konkurencja, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty³⁰. Potwierdza to, że jednym z najważniejszych nośników zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej jest przedsiębiorczość³¹.

Ustalenie przewagi daje podstawę do zastosowania określonych instrumentów konkurencyjności na dwóch arenach: wejściowej i wyjściowej. Głównymi instrumentami stosowanymi na wejściu w celu maksymalizacji efektywności pozyskania zasobów są między

²⁶ Potencjałem konkurencyjności są te zasoby, którymi przedsiębiorstwo powinno dysponować, aby móc je wykorzystywać dla budowania, utrzymywania i umacniania swojej konkurencyjności. Szerzej na ten temat zob. J.M. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002, s. 103. Dla przedsiębiorcy liczy się użytkowanie zasobów niekoniecznie znajdujących się pod bezpośrednią kontrolą. Por. M. Bratnicki, B.J. Gabryś, *Orientacje...*, s. 13. Szerzej o klasyfikacji zasobów stanowiących potencjał konkurencyjności: A. Sudolska, *Zasoby jako podstawa potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. J.M. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2006, s. 63–69. Zasoby niematerialne stanowią swoisty rodzaj oprogramowania dla organizacji, a ich cechą jest to, iż można je pozyskać jedynie w wyniku rozwoju. Składają się nań zasoby relacyjne i kompetencje. Por. B. de Witt, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 163.

²⁷ J.M. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, s. 89, 93. Pojęcie konkurencyjności jest nierozłącznie związane z potrzebą konkurencyjności o klienta. *Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. A. Nehring, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 38.

²⁸ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 59.

²⁹ Por. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 37.

³⁰ B. Godziszewski, *Zasobowe...*, s. 59.

³¹ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość...*, s. 24. Typologię przewag konkurencyjnych przedstawia K. Obłój, *Two-rytywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 104–120, według którego można wskazać następujące ich typy bazowe: naturalną, relacji między ceną a jakością, systemu obsługi zwiększającego koszty zmiany oraz systemu obsługi budującego wysokie bariery wejścia.

innymi: zgoda na określony poziom ceny zakupu, zgoda na formę płatności, wielkość zamówienia, powtarzalność zamówień, forma odbioru dostawy, lojalność wobec dostawcy, marka produktu, możliwość rozwinięcia zasobu przez nabywcę³².

Celem zastosowania instrumentów konkurowania na wyjściu jest maksymalizacja dochodów ze sprzedaży, a więc uzyskanie jak najlepszej w danych warunkach relacji ceny sprzedaży oferty do kosztów jej wytworzenia. Wachlarz tych instrumentów jest bardzo rozbudowany i obejmuje między innymi:

- instrumenty wpływające na postrzeganie wartości użytkowej (jakość i nowoczesność produktu, zapewnienie części zamiennych),
- instrumenty wpływające na postrzeganie przez klienta wartości emocjonalnej (marka produktu, atrakcyjność opakowania, proekologiczne cechy produktu),
- instrumenty związane z odczuciami klienta wobec ceny, jaką musi zapłacić za oferowany produkt (poziom ceny, ceny promocyjne, upusty cenowe)³³.

Instrumenty te poprzez weryfikację rynkową, czyli porównanie z ofertą i instrumentami stosowanymi przez konkurentów, pozwolą na osiągnięcie danej pozycji konkurencyjnej³⁴.

Przedsiębiorstwo, planując swoje cele strategiczne, powinno określić pozycję konkurencyjną, którą zamierza osiągnąć w przyszłości. Po pierwsze dlatego, że jest ona sama w sobie ważnym celem strategicznym. Po drugie, ponieważ odzwierciedla atrakcyjność przedsiębiorstwa dla interesariuszy, a tym samym wpływa na przyszłe warunki jego funkcjonowania. Planowanie przyszłej pozycji wymaga oprócz zdefiniowania domeny³⁵ normatywnego określenia przyszłych instrumentów konkurowania, które będą konieczne dla osiągnięcia zaplanowanej pozycji konkurencyjnej. Jeśli wziąć pod uwagę, że skuteczność instrumentów konkurowania jest funkcją przewagi konkurencyjnej, wskazane jest określenie pożądanych charakterystyk tej przewagi. Uzyskanie przewagi jest jednak determinowane potencjałem konkurencyjności, który także trzeba zaplanować, a następnie zbudować. Nawet najlepszy początkowy potencjał może być niewystarczający w przyszłości. Na skutek zmienności i turbulencji otoczenia najprawdopodobniej okaże się niewystarczający do osiągnięcia pożądanej i planowanej przewagi konkurencyjnej. Nowo utworzony, czyli rozwinięty, zmieniony, zrekonfigurowany potencjał daje podstawy do budowania lub utrwalania przewagi konkurencyjnej, która pozwoli wykształcić pożądane instrumenty konkurowania, których zastosowanie będzie niezbędne do uzyskania planowanej pozycji konkurencyjnej³⁶. Dalsze jej utrzymywanie będzie wymagało powtórzenia opisanego cyklu, którego interpretację graficzną przedstawiono na poniższym schemacie zamieszczonym na rysunku 1.

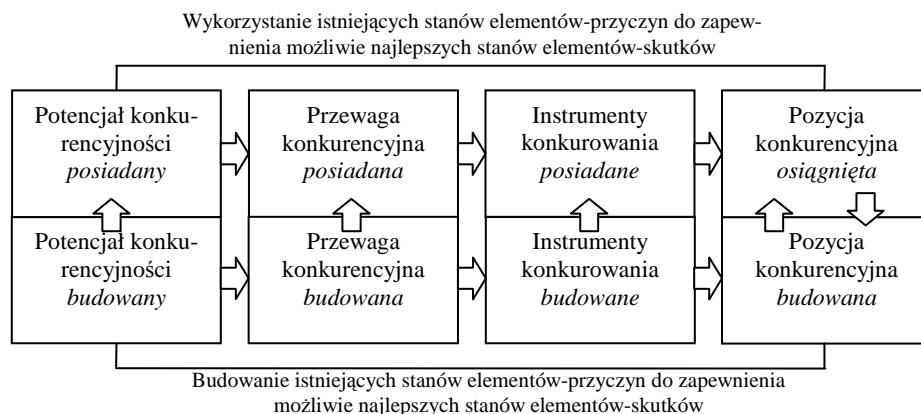
³² J.M. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, s. 244–245.

³³ Tamże, s. 246–248.

³⁴ Tamże, s. 91.

³⁵ Domena określa przede wszystkim, gdzie i komu przedsiębiorstwo zamierza sprzedawać swoje wyroby lub usługi. Por. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 17.

³⁶ J.M. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, s. 91.



Rys. 1. Model zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa

Źródło: J.M. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, s. 90.

O konkurencyjności przedsiębiorstwa stanowi więc sposób zarządzania (planowania, budowania, wykorzystywania i osiągania) tworzącymi ją podsystemami, czyli ciągłego oddziaływania na potencjał konkurencyjności, przewagę konkurencyjną, instrumenty konkurencyjne i pozycję konkurencyjną. Fundamentem tego procesu jest takie zarządzanie potencjałem konkurencyjności, by zapewnić mu w ocenie interesariuszy co najmniej wartość normalną³⁷.

Powzięcie decyzji o wdrożeniu pomysłu na biznes, czyli fakt założenia przedsiębiorstwa, stanowi pierwotną implikację przedsiębiorczości³⁸, znajdującą swe odzwierciedlenie w wyjściowej formie potencjału konkurencyjności.

W momencie podejmowania działalności gospodarczej najczęściej wybieraną przez przedsiębiorców formą jej prowadzenia jest wpis do rejestru przedsiębiorstw³⁹. Jednak wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa podtrzymanie jego rozwoju może wymagać zmiany formy prawnej jego działalności, co pociąga za sobą konieczność reorganizacji potencjału konkurencyjności i dostosowania go do nowych warunków.

Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa wymaga nieustannej konfiguracji w celu kreowania lub utrzymania źródeł przewagi konkurencyjnej. Efekty tych zmian, co warto zauważyć, nie będą jednak sprowadzały się tylko do danego obszaru. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa stanowi bowiem system powiązanych ze sobą elementów integrujących różne zasoby, co powoduje, że zmiana w jednym obszarze wywoła zazwyczaj konieczność dokonania zmian w innych obszarach⁴⁰.

Zakres i głębokość zmian w potencjale konkurencyjności przedsiębiorstwa określa zarządzający nim przedsiębiorca. Choć może on działać w tym względzie według własnej

³⁷ Tamże, s. 91–93.

³⁸ G. Matkowska, *Finansowe skutki przeniesienia majątku przedsiębiorstwa osoby fizycznej do nowej formy prawnej*, [w:] *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, red. B. Bernaś, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 539.

³⁹ B. Nogalski, *Przedsiębiorczość wyzwaniem polskiej gospodarki*, [w:] *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek*, red. A. Skowronek-Mielczarek, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2003, s. 149–150.

⁴⁰ J. Bogdanienko, *Zarys...*, s. 262.

woli, to jednak nie zupełnie dowolnie⁴¹. Dokonywane bowiem przez niego wybory zawierają się w zbiorze rozmaitych czynników zasobowych i niezasobowych determinujących podejmowanie decyzji⁴². Może zatem poruszać się jedynie w określonej przestrzeni możliwych rozwiązań warunkowanych swobodą decyzyjną przedsiębiorcy. Owa swoboda określa granice zbioru dostępnych dla niego wariantów rozwiązań problemów prowadzonej działalności gospodarczej. To swoboda decyzyjna przedsiębiorcy determinuje zmiany w potencjale konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw.

4. ZAKOŃCZENIE

W świetle przeprowadzonego w niniejszym opracowaniu rozpoznania przedsiębiorczość to proces dostrzegania i wykorzystywania szans. Odpowiedzią przedsiębiorcy na zauważanie i wykorzystywanie szans są podejmowane przez niego działania w obszarze kształtowania potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. Ludzie, chcąc odnosić większe korzyści, poszukują szans i wybierają te spośród nich, które w ich ocenie po wdrożeniu spełnią pokładane w nich oczekiwania.

Aby urzeczywistnić te dążenia, ludzie zakładają nowe przedsiębiorstwa albo w ramach dotychczasowych przedsiębiorstw dokonują zmian w potencjale strategicznym, by kreować nowe przewagi konkurencyjne i ustalać instrumenty konkurowania skutkujące pożądaną pozycją konkurencyjną w przyszłości. Budowanie potencjału konkurencyjności odbywa się dziś na użytek jutra.

LITERATURA

- [1] Antczak, Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa–Kluczbork 2004
- [2] Bernal, A., *Zjawisko uchylania się od podatków dochodowych i metody jego ograniczania*, Difin, Warszawa 2008
- [3] Bieniok, H., *Przedsiębiorczość osobista jako źródło pomnażania pieniędzy i bogacenia się*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, red. K. Jaremczuk, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008
- [4] Bird, B., *Toward a Theory of Entrepreneurial Competency*, [w:] *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, And Growth*, red. J.A. Katz, R.H. Brockhaus, vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT 1995
- [5] Bogdanienko, J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, TNOiK, Toruń 2005
- [6] Bratnicki, M.; Austen, A., *Celowość zastosowania koncepcji opcji realnych w działalności przedsiębiorczej*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006

⁴¹ Por. Z. Antczak, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa–Kluczbork 2004, s. 72.

⁴² T. Falencikowski, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, TNOiK, Toruń 2008, s. 155.

- [7] Bratnicki, M., *Co napędza sukces przedsiębiorczości? Rola kontekstu zewnętrznego*, [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, red. B. Nogalski, J. Rybicki, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, Sopot 2009
- [8] Bratnicki, M.; Gabryś, B.J., *Orientacje czasowe przedsiębiorczego rozwoju*, [w:] *Przedsiębiorczość organizacyjna. Orientacje czasowe, opcje realne, wyjątkowi ludzie*, red. J. Strużyna, Gnome, Katowice 2004
- [9] Bratnicki, M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002
- [10] Czerska, M., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w badanych przedsiębiorstwach*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, red. K. Jaremczuk, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006
- [11] de Witt, B.; Meyer, R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007
- [12] Dyduch, W., *Zarządzanie przedsiębiorcze w polskich organizacjach turystycznych*, [w:] *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*, red. M. Bednarczyk, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006
- [13] Falencikowski, T., *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, TNOiK, Toruń 2008
- [14] Godziszewski, B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001
- [15] Harding, R., *Entrepreneurs: The World's Lifetime?*, „Business Strategy Review” 2006/4
- [16] *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, red. J.M. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2002
- [17] Krupski, R.; Niemczyk, J.; Stańczyk-Hugiet, E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009
- [18] Matkowska, G., *Finansowe skutki przeniesienia majątku przedsiębiorstwa osoby fizycznej do nowej formy prawnej*, [w:] *Zarządzanie finansami firm - teoria i praktyka*, red. B. Bernaś, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009
- [19] Nogalski, B., *Przedsiębiorczość wyzwaniem polskiej gospodarki*, [w:] *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek*, red. A. Skowronek-Mielczarek, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2003
- [20] Obłój, K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002
- [21] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007
- [22] *Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. A. Nehring, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007
- [23] Skat-Rordam, P., *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2001
- [24] Stevenson, H.H.; Jarillo, J.C., *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal” 11 (1990)
- [25] Sudoł, S., *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości - różnorodność i zmienność*, red. K. Jaremczuk, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008
- [26] Targalski, J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003

- [27] Taylor, W.C.; LaBarre, P.G., *Entrepreneurship as Social Change. A Third Movements in Entrepreneurship Book*, Edward Elgar, Cheltenham 2006
- [28] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w regionach o monokulturze przemysłowej*, red. K. Safin, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002
- [29] *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, red. K. Safin, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008
- [30] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007
- [31] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. J.M. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2006

ENTERPRISE IN SHAPING COMPETITION POTENTIAL OF SMALL AND MEDIUM COMPANIES

The main goal of this article is to enquire the role of enterprise in shaping and developing the strategic potential of small and medium companies. An entrepreneur decides on the range and the extent of the changes in this potential but not completely. People who want to succeed are searching for many opportunities and they are choosing these ones which can meet their expectations.