

Piotr Barczak

Kompetencje przedsiębiorcy – integralna struktura systemu

Streszczenie: Kompetencje i osobowość przedsiębiorcy są częścią systemu gospodarczego, którego integralną częścią są firmy i instytucje otoczenia biznesu. Zgodnie z zasadami termodynamiki, które wpływają na wszelkie przejawy działalności materialnej i niematerialnej, również na te o charakterze ekonomicznym, ograniczenie „sił tarcia” w gospodarce powoduje jej lepszą sprawność. Jednym z powodów wzrostu chaosu są powstające uproszczenia w przestrzeni ekonomicznej. Zjawisku uproszczeń podlegają kompetencje oraz przejawy działań firm i instytucji otoczenia biznesowego. Struktury firm są powiązane poprzez funkcje z rynkiem, a cały system jest zbiorem elementów o charakterze ekonomicznym, społecznym i psychologicznym. W tym obszarze następuje ciągły problem nierównowagi i porządkowania systemu. Przedsiębiorcy starają się poszerzać granice władztwa swoich sieci. Informatyzacja pomaga w tym współzawodnictwie. Oznacza jednak wzrost kosztów firm, a to przekłada się na wzrost cen i sposoby działania rynkowego. Porównywanie wzajemnych wizji firm i instytucji oraz ocena wartości mogą być pomocne w usprawnianiu przedsiębiorstw i instytucji działających w przestrzeni ekonomicznej.

Słowa kluczowe: kompetencje przedsiębiorcy, termodynamika systemu, osobowość a rynek, zarządzanie gotówką, małe i mikro firmy, otoczenie instytucjonalne biznesu

Entrepreneur's competences – integral structure of the system

Summary: The competences and personality of the entrepreneur are part of the economic system, the integral part of which are companies and business environment institutions. According to the principles of thermodynamics, which affect all manifestations of tangible and intangible activities, including those of an economic nature, limiting the “frictional forces” in the economy results in its better efficiency. One of the reasons for the increase in chaos is the simplification in the economic space. The phenomenon of simplification concerns the competences

and manifestations of activities of companies and business environment institutions. The structures of companies are linked by functions with the market, and the entire system is a set of economic, social and psychological elements. In this area, there is a constant problem of imbalance and ordering the system. Entrepreneurs try to expand the boundaries of the leadership of their networks. Computerization helps in this competition. However, it means an increase in the costs of companies, and this translates into higher prices and methods of market operation. Comparing the mutual visions of companies and institutions and the assessment of values can be helpful in improving enterprises and institutions operating in the economic space.

Keywords: entrepreneurial competences, system thermodynamics, personality and the market, cash management, small and micro companies, business institutional environment

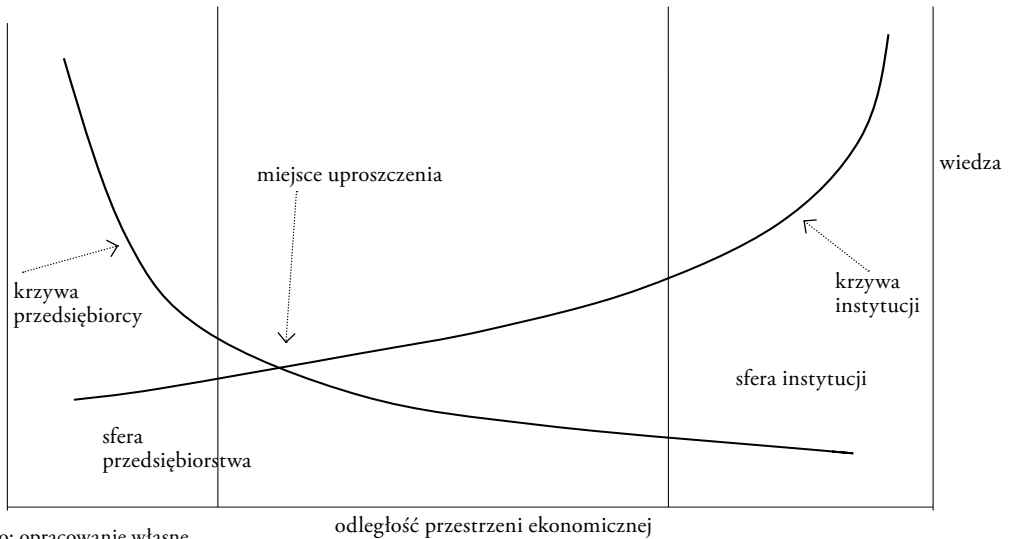
JEL: D01, D23, D46, D58, H21, L66

Firma, to forma organizacji, uporządkowany w określony sposób system, z towarzyszącą mu integralnie związaną kulturą organizacyjną i kompetencjami. Ważną rolę odgrywa również osobowość przedsiębiorcy. Przedsiębiorczość bowiem jest to rodzaj postawy, która wiąże się z nieustannym poszukiwaniem okazji do rozwoju aktywności gospodarczej (Klimek, 2017).

Spójność wewnętrzną systemu tworzą sprzężenia zwrotne budowane poprzez więzi przedsiębiorcy, a ich motorem jest podmiotowość, kreatywność, zaufanie, dobry klimat pracy. Znaczenie mają przepływające informacje. System firmy chroniony jest przez jej granice formalne. Zakreślają one przestrzeń aktywności wewnętrznej takiej struktury. Struktury są szkieletem organizacji, w której przedsiębiorca jest liderem.

Organizacje, a takimi są przedsiębiorstwa, są otwartymi dysypatywnymi strukturami, podlegającymi ciągłej adaptacyjnej zmianie w swoim środowisku (Dolan, 2010). Firma jest miejscem generowania, przetwarzania i przechowywania informacji, sankcjonuje organizację, tworzy jej zręby formalne, wydziela z otoczenia. Firma to również obszar, w którym gromadzona jest wiedza i kompetencje, która w przestrzeni rynkowej, poza granicami formalnymi przedsiębiorstwa ulega przeobrażeniu. Wiedza i kompetencje, podobnie jak większość aktów poznania, trafiając na rynek będący systemem w stanie ciągłej nierównowagi optymalizują się, upraszczają, gdyż wszelkie systemy, zgodnie z uniwersalnymi zasadami termodynamiki, dążą do stanów najniższej energii. **Poszczególne elementy systemu dopasowują się w punkcie, który optymalizuje ich wzajemne korzyści, a tym samym pochłania najniższe zasoby energii niezbędnej do prowadzenia aktywności rynkowej. Dlatego upowszechniając wiedzę rynek ją upraszcza. Podobnie symplifikują się kompetencje. Wchodząc w reakcje ze środowiskiem zewnętrznym ulegają uproszczeniu, co m.in. powoduje utrudnienia w komunikacji między firmą a otoczeniem zewnętrznym.** Zjawisko dopasowywania powszechnie znane jest z makroekonomii, w której rynek zawsze dąży do równowagi. Granice firmy pozwalają ochronić kompetencje i wiedzę. Gromadzi je kapitał ludzki (pamięć pracowników i właścicieli) działający każdego dnia w zespołach produkcyjnych i handlowych. Każdy pracownik prowadzi codzienną walkę z procesami entropii, którą można zaobserwować jako formę pogłębiającego się chaosu.

Rysunek 1 Uproszczenia w przestrzeni ekonomicznej



Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje wewnętrzne w firmie są integralną częścią nauk o przedsiębiorczości. W tym kontekście można je podzielić w zależności od: osobowości przedsiębiorcy i pracowników, rodzaju umiejętności menedżerskich i funkcji produkcyjnych lub handlowych, funkcji pełnionych w organizacji i funkcji rynku.

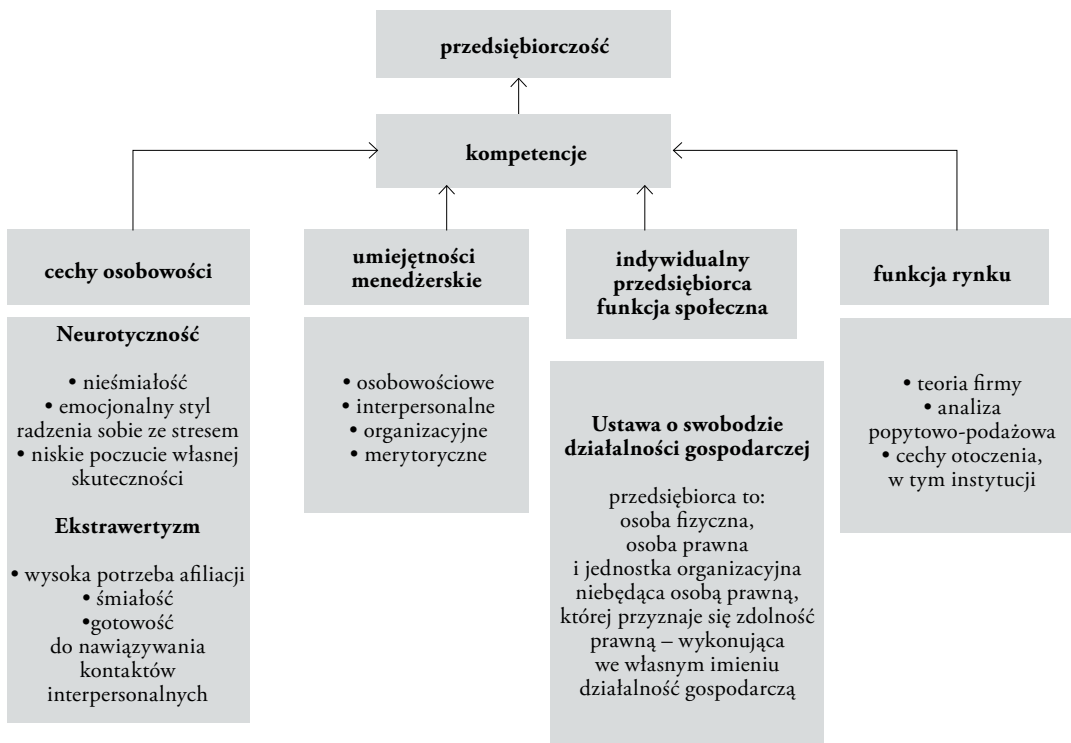
Zastanówmy się nad pojęciem „funkcja rynku”. Co oznacza w analizowanym przypadku? Funkcja to przyporządkowanie każdemu elementowi z jednego zbioru dokładnie jednego elementu drugiego zbioru. Jednemu elementowi zewnętrznemu z „rynku” przyporządkujemy jeden element wewnętrzny systemu firmy. Wyjaśnijmy jednak czym jest rynek. Nie jest to takie proste. *Rynek to... mechanizm, za pośrednictwem którego kupujący i sprzedający oddziałują wzajemnie na siebie, aby określić cenę i ilość dobra lub usługi* (Samuelson et al., 2004). Podstawowa definicja z makroekonomii jest niestety sporym rozczarowaniem. Mówi ona bowiem o procesie, a nie definiuje wprost rynku. W przypadku tradycyjnego podejścia do „funkcji rynku”, na system firmy oddziaływałyby tylko rynkowa cena. Nic więcej. To chyba jednak zbyt duże uproszczenie. Czy ten mechanizm cenowy to cały rynek? Nic nie jest istotne? Tylko cena? To po co kupujemy drogie samochody? Powinniśmy kupować tylko najtańsze. Sklepy powinny mieć tylko najniższe ceny. Zajrzyjmy więc do aktów prawnych regulujących rynek. Okazuje się, że definicja rynku właściwego ma też charakter... przybliżony. Jak piszą, niemożliwe jest odzwierciedlenie wszystkich sił wpływających na zachowanie określonych przedsiębiorców na rynku właściwym, z uwzględnieniem stopnia takiego wpływu. Przyjmuje się zatem, że rynek właściwy to obszar pokrywający się z arbitralnymi granicami administracyjnymi.

W sumie to nic zaskakującego, że nie można zdefiniować rynku. Podobnie nie można zdefiniować wszystkich praw fizyki, nie mówiąc o termodynamice. A przecież pierwsze prace teoretyczne z zakresu makroekonomii wzięły właśnie swój początek z praw fizyki, klasyczna ekonomia natomiast ciągle nie chce dostrzec faktu, że prawa termodynamiki rządzą całą działalnością gospodarczą (Rifkin, 2016). Dlatego pojęcie rynku może być takim samym bytem jak pojęcie energii. Każdy wie co to jest, ale nikt tego nie policzył i nikt fizycznie nie widział.

Nawiązując do pierwszej zasady termodynamiki, która mówi, że w układzie zachowawczym energia nie może ani powstać ani zanikać, może przestoczyć się z jednej postaci w drugą, to podobnie na rynku mamy nieliniowy (nie da się go zsumować) zestaw parametrów o charakterze ekonomicznym, społecznym i psychologicznym, które również wyłącznie ulegają przekształceniom. Ich łączna wartość ma granice, choć ulega ciągłym przekształceniom. Ma charakter systemu dysypatywnego, który podlega zmianom. Na system rynkowy przedsiębiorstwa oddziałuje więc przykładowy zewnętrzny system składający się z rodzaju dóbr, zasięgu geograficznego, miejsc produkcji i konsumpcji, prawa administracyjnego uchwalonego przez ustawodawcę, popyt i podaż, ceny, kulturę, administracyjne uwarunkowania zewnętrzne (rys. 3). Przykładowo, jeśli rośnie rola i znaczenie prawa administracyjnego, maleje rola ceny, jeśli wzrasta popyt rośnie cena, maleje rola rodzaju dobra itp. Równocześnie funkcja rynkowa powiązana jest z podzbiorem przedsiębiorcy. Prawo administracyjne jest np. powiązane z umiejętnościami. Wzrasta liczba przepisów prawa, maleją kompetencje przedsiębiorcy, co może być tak rozumiane, że nie nadają on zapoznawać się z ich zawartością, popełnia więc błędy z punktu widzenia systemu zewnętrznego.

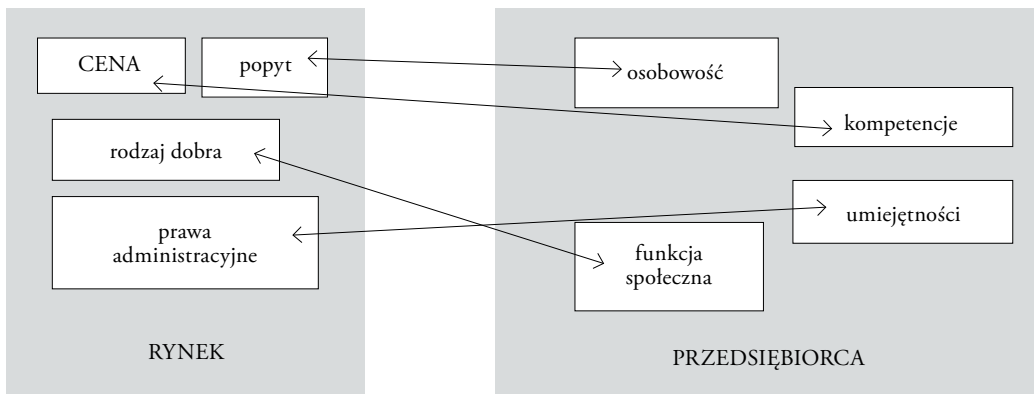
Z drugiej strony, system przedsiębiorcy oddziałuje na otoczenie zewnętrzne. Wytworzenie błędnych produktów może mieć wpływ na cały rynek, ale również na instytucje, zmiany prawa, co wielokrotnie zostało opisane w mediach.

Rysunek 2 Kompetencje w naukach o przedsiębiorczości



Źródło na podstawie: Martowska K. (2012), *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*, Wydawnictwo Liberi, s. 123-125; Wach K., *Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury*, Przedsiębiorczość-Edukacja, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 26; Landström H., *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*, New York, Springer.

Rysunek 3 Wzajemne oddziaływania „funkcji rynku” i przedsiębiorcy



Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorca jako funkcja (niem. *Der Unternehmer*, fran. *Entrepreneur*, ang. *entrepreneur*), to z punktu widzenia prawa (Ustawa z 02.07.2004 art. 4) osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której przyznaje się zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą. Ta funkcja powoduje, że mamy do czynienia z osobą o określonych kompetencjach, które pozwalają uczestniczyć w procesach gospodarczych. W tym ujęciu badawczym przedsiębiorcy są opisywani poprzez fakty ponoszenia przez nich ryzyka, poszukiwania okazji i innowacji, organizowania i koordynowania działań w zakresie zarządzania ograniczonymi zasobami rzeczowymi i finansowymi, szukania okazji do alokowania kapitału i poszukiwania możliwości osiągnięcia zysku.

Przedsiębiorca postrzegany przez funkcje rynku jest obiektem badawczym dla modeli ekonomicznej teorii firmy, analizy popytowo-podażowej. Tego typu kierunki nauk ekonomicznych wyjaśniają w sposób idealistyczny jak działa rynek, najczęściej jednak pomijany jest misesowski punkt widzenia. L. von Mises uważa, że ortodoksyjna ekonomia zajmuje się pewnym typem idealnego człowieka, przedstawia go jako istotę działającą wyłącznie z pobudek ekonomicznych, kierującą się tylko chęcią jak największych korzyści materialnych lub finansowych. Według niego, taka istota (...) nie miała nigdy odpowiednika w rzeczywistości (Mises, 2011). Dlatego w rozważaniach na temat przedsiębiorczości należy uwzględnić również osobowość przedsiębiorcy, wizjonera firmy. Jest ona definiowana jako organizacja cech psychicznych wpływająca na zachowanie człowieka. Możemy osobowość również potraktować jako podsystem oddziałujący na człowieka, zachowujący homeostazę, jednak znajdujący się w ciągłym procesie rozwojowym. Zgodnie z teorią systemów, osobowość charakteryzuje nieliniowość, niestabilność i fluktuacje. Jest też dysypatywnym bytem ciągle podlegającym rozproszeniu i wykazującym brak ostatecznej równowagi (Obuchowski, 1997). W ramach systemu osobowość przedsiębiorcy może stanowić podsystem i być powiązana funkcją z kompetencjami. Można wręcz udowodnić, że zbyt rozwinięta osobowość może pomniejszać kompetencje i odwrotnie. Oba podsystemy są ze sobą powiązane.

Ważne znaczenie w analizie społeczno-psychologicznej przedsiębiorców miały badania przeprowadzone przez zespół R.E. Boyatzisa, które pozwoliły skonkretyzować układ czynników

Rysunek 4 Niektóre elementy wpływające na osobowość



Źródło: Opracowanie własne na podstawie, Gasiul H.(2007), *Teorie emocji i motywacji*, Wydawnictwo Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa, s.33; Lachowska B., *Synergie współdziałania stosowane przez współmałżonków w dual-earner couples, sprzyjające synergicznemu dopasowaniu pracy i rodziny*, w: Uchnast Z., „Synergia a dobro wspólne. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania”, Towarzystwo Naukowe KUL J.P. II, Wyższa szkoła Biznesu-National – Louis University w Nowym Sączu, s. 292.

wpływających na osoby będące w centrum decyzyjnym firm, liderów, profesjonalistów, menedżerów, szefów zajmujących kluczowe stanowiska. W ich wyniku sprecyzowano mapę oddziaływań kreujących efektywność osoby zarządzającej i decydującej. Uznano, że osobiste zdolności i talenty danej osoby muszą być zgodne z potrzebami miejsca pracy i otoczeniem organizacyjnym. Osobisty talent tworzony jest przez wartości, wizje, filozofię osobistą danej osoby, również wiedzę i umiejętności, ścieżkę kariery, życie, zainteresowania. Potrzeby miejsca pracy można ujmować w kontekście zadań i odpowiedzialności jaka jest niezbędna do ich wykonania oraz roli i funkcji jaką dane miejsce pracy pełni w organizacji. Środowisko organizacyjne wynika z kolei z kultury i klimatu, jego struktury i systemu, w którym operują, strategicznej pozycji organizacji, dojrzałości branży i jej pozycji, podstawowych kompetencji, w tym aspektów ekonomicznych, politycznych, społecznych, środowiskowych i religijnych.

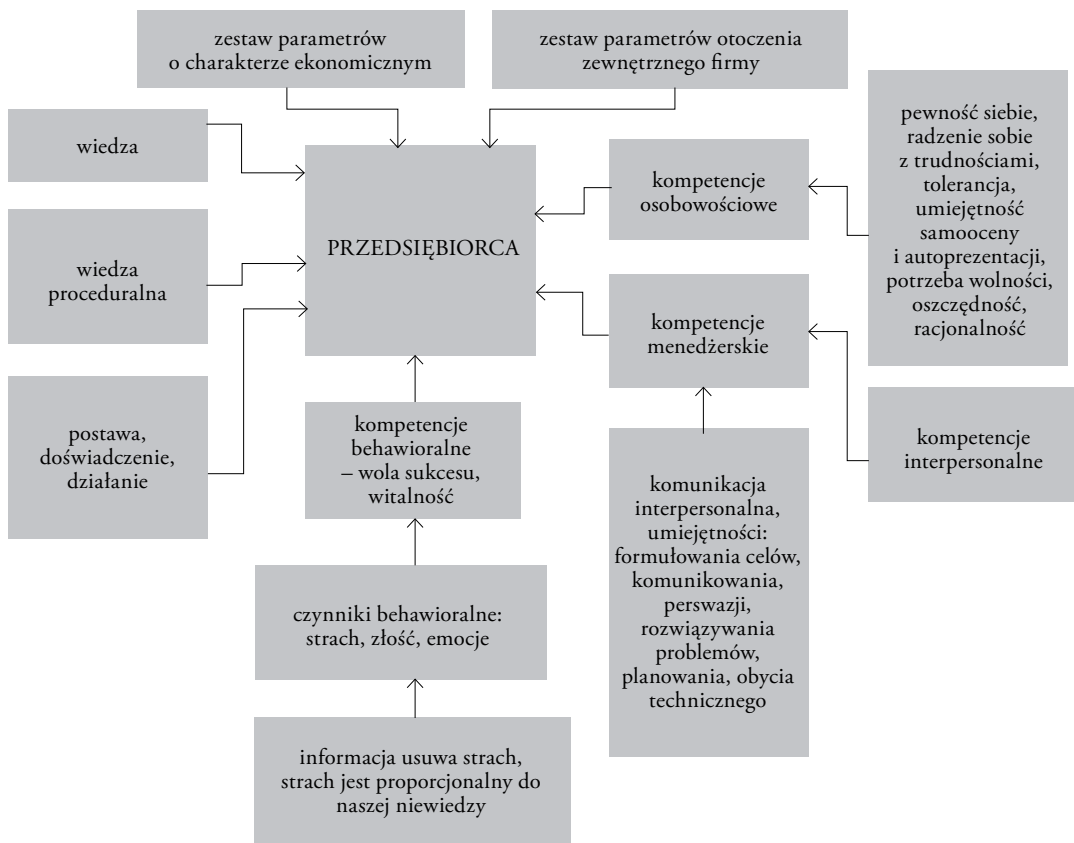
Dla R.E. Boyatzisa, kompetencje to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla danego osobnika elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą sobie ta osoba przyswoiła i którą się posługuje. Kompetencje to również zdolności i charakter, a wynikają również z intencji do działania danej osoby wokół której tworzony jest zbiór alternatywnych zróżnicowanych zachowań w zróżnicowanym czasie (Boyatzis, 2008).

Każdy wewnętrzny aspekt osobowości przedsiębiorcy związany jest z funkcjami rynku i funkcjami wewnętrznymi w firmie. Osobowość jest elementem ograniczonym barierami formalnymi systemu firmy i podlega prawom systemów złożonych. Ponieważ mają one formułę

zamkniętą, poszczególne funkcje rynku oraz funkcje wewnętrzne zmieniają charakter działań przedsiębiorcy w zależności od zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Powoduje to zmianę sposobów zachowania przedsiębiorców podejmujących odpowiednie decyzje. Zmianom podlega zatem osobowościowy system wartości przedsiębiorcy. Jest on takim samym systemem złożonym, jak system firmy czy system rynkowy. Taki model można porównać do organizmu człowieka. Komórki ludzkie są systemami na najniższym szczeblu, tworzą one organy, organy tworzą narządy, a narządy człowieka. Wprawdzie porównanie dotyczy nauki o człowieku, ale systemy złożone działają wszędzie w sposób modelowo identyczny. Podlegają ogólnym prawom fizyki i termodynamiki.

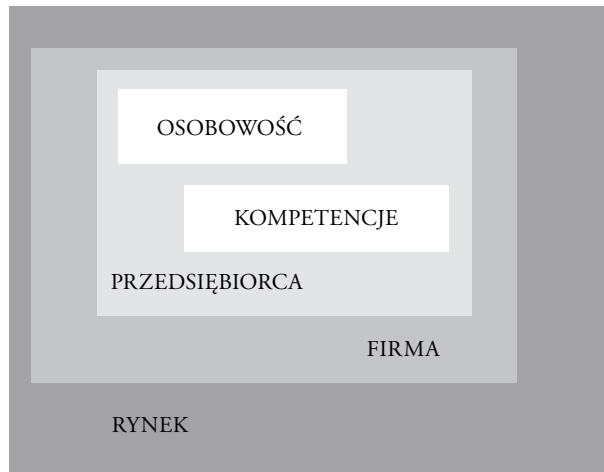
W zamkniętym modelu osobowościowym jedne czynniki zmieniają inne. Ceny i koszty operacyjne mogą zmieniać wiedzę przedsiębiorcy, zmiana parametrów otoczenia zewnętrznego może oddziaływać na kompetencje osobowościowe, w tym prowadzić do utraty pewności siebie. Zmiana wiedzy proceduralnej może prowadzić do zmian w komunikacji interpersonalnej, zmian komunikacji, zmian w sposobach perswazji. Każda zmiana powoduje przeobrażanie się

Rysunek 5 **Kształtowanie kompetencji przedsiębiorców**



Źródło: Opracowanie własne, na podstawie: Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. III poszerzone, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 153; Kossowska M., Sołtyśńska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków; Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków; Ramsey D., *Lider przedsiębiorczości. O sukcesie w biznesie*, Fijorr Publishing, Warszawa.

Rysunek 6 Złożone systemy



Źródło: opracowanie własne.

emocji. Indywidualne pole osobowości przedsiębiorcy (system) objawia się emocjami, wśród których najbardziej opisana i znana jest satysfakcja. Również często możemy mówić o zmartwieniu, zaniepokojeniu i smutku. Ograniczony barierami system osobowości oddziałuje na jednostkę organizacyjną jaką jest przedsiębiorstwo. Zakres wpływu zależy od osobowości poszczególnych osób. System ten jest tak samo trudny do skalowania jak energia w termodynamice czy rynek w naukach ekonomicznych. Warto jednak zauważyć, że badania wykazały, iż decyzje przedsiębiorców w mniejszym stopniu uzależnione są od emocji niż w przypadku indywidualnych konsumentów (Barczak, 2017).

Przedsiębiorca – niepasujący element teorii ekonomicznych

Z rolą przedsiębiorców w naukach ekonomicznych jest problem już od momentu powstania pojęcia. Już Schumpeter oderwał przedsiębiorcę od firmy, wskazując na niego, że jest to wizjoner, innowator itp. Nie wspominał jednak o głównej roli jaką odgrywa przedsiębiorca w firmie. Jest dostarczycielem kapitału i jego kontrolerem. Z czasem coraz częściej pisano o przedsiębiorcy pomijając główną jego rolę, a przecież organizacja firmy, przedsiębiorca, jego cechy osobowości są ze sobą ściśle powiązane funkcją „przedsiębiorczości”. Zarabianie i pomnażanie kapitału jest główną przesłanką wszelkich działań przedsiębiorcy, a nie tworzenie wizji, marzenia i paplanina. Z jakiegoś powodu jednak przedsiębiorcę pozostawiono poza nawiasem współczesnej teorii ekonomicznej. Być może dlatego, że zagłębienie do portfela przedsiębiorcy, osoby w swojej istocie niezależnej i wolnej, jest zadaniem nieco trudnym. Kto bowiem lubi pokazywać swój portfel innej osobie? Być może dlatego, że jest pewna trudność zbierania rzetelnych danych, przedsiębiorcę przedstawia się jako samozatrudnionego, zarządzającego małą firmą, pisze się o jego śmiałości, kreatywności, niekiedy wiąże się go z charyzmatycznym przywództwem. Trudno tego typu pojęcia powiązać jednak z twardymi cechami nauk ekonomicznych, pieniądzem, kapitałem, zyskiem. Wszystkie jednak cechy przedsiębiorcy, przedsiębiorczości i firmy zmierzają do jednego celu – bogacenia się najmniejszym kosztem i wysiłkiem, w zgodzie z wizją rozwoju. Cechy osobowości przedsiębiorcy niczym specjalnym nie różnią się od ogólnych cech człowieka.

Nie istnieje nic takiego jak optymalna osobowość przedsiębiorcy, będąca zbiorem cech warunkujących sukces, ponieważ zmienne psychologiczne muszą być konfrontowane ze zmieniającą się sytuacją, a zwłaszcza ze specyfiką organizacji (Moczydłowska, 2008). Istnieją jednak predyspozycje osobowościowe, które pozwalają bogacić się jednym szybciej niż innym. W ich skład wchodzi:

- wewnętrzna motywacja,
- uzdolnienia i predyspozycje,
- wiedza,
- wykształcenie,
- doświadczenie i praktyczne umiejętności,
- zdrowie i kondycja,
- inne ważne procesy psychofizyczne ważne w procesach pracy,
- postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia,
- formalne uprawnienia do działania (Oleksyn, 2006).

Powyższe czynniki są od siebie w wysokim stopniu uzależnione, zachodzą między nimi ścisłe relacje i powiązania. Uzdolnienia i predyspozycje wpływają na posiadane umiejętności, wykształcenie na zakres wiedzy, a wewnętrzna motywacja determinuje podejście do wykonywanej pracy, zdrowie i kondycja wpływają na praktyczne umiejętności. Podobne uwarunkowania kształtowania kompetencji mają miejsce w przypadku przedsiębiorców. Układ czynników kreujących kompetencje jest ze sobą powiązany, a jedne determinują inne, w zależności od otaczającego środowiska i potrzeb miejsca pracy. Spojrzenie relacyjne wskazuje na umiejętności związane z budowaniem koncepcji służącej rozwojowi rynku a strategiami i organizacją dzia-

Tablica 1 **Podział kompetencji w zakresie zarządzania**

kompetencje biznesowe	kompetencje w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim	kompetencje w zakresie zarządzania relacjami
<ul style="list-style-type: none"> • rozwój systemu zarządzania w dłuższym okresie funkcjonowania organizacji • pozyskiwanie i rozwój zasobów niezbędnych do prowadzenia firmy • umiejętności operacyjne przedsiębiorców • poprzednie zaangażowanie w start-upach • doświadczenie menedżerskie • znajomość branży (familiarność) • umiejętności finansowe i budżetowe • poprzednie doświadczenie • styl zarządzania • umiejętności marketingowe • umiejętności techniczne • umiejętności branżowe • umiejętność wdrażania strategii (opracowanie programów, budżetów, procedur, oceny wyników) • znajomość rynku • przygotowanie planu biznesowego • umiejętności dotyczące wyznaczania celów • umiejętności w zakresie zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> • odpowiednie zarządzanie kulturą firmy • umiejętności delegowania uprawnień • zdolność do motywowania • umiejętności przyjmowania do pracy • właściwe relacje z ludźmi • umiejętności kierownicze 	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętności organizacyjne • umiejętności interpersonalne • zdolność do zarządzania klientami • zdolność do koordynowania działań • umiejętności formułowania pism • umiejętności komunikacji ustnej • umiejętności podejmowania decyzji • umiejętności analityczne • logiczne myślenie • umiejętności podejmowania decyzji • zaangażowanie

Źródło: Mitchelmore S., Rowley J. (2010), *Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 16 No. 2, p. 100.

łań pozwalającymi realizować założoną koncepcję. Ważną rolę odgrywa zaangażowanie jednostki w cały proces (Man, 2002).

Wskazano też na szereg cech osobowościowych, które powinny charakteryzować postawę przedsiębiorczą, są one integralnie związane z kompetencjami przedsiębiorczymi. Podzielić je można na: kompetencje biznesowe, w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim oraz w zakresie zarządzania relacjami (Mitchelmore, 2010).

Tablica 1 ukazuje, jak trudne jest bycie niezależnym i wolnym (m.in. od długów) przedsiębiorcą. Jaką trzeba posiadać wiedzę i doświadczenie. Być może dlatego większość przedsiębiorców to osoby z wysokim wykształceniem, ciągle kształcące się. Warto jednak przytoczyć opinię P. Druckera, że przedsiębiorczość bazuje na niekończącym się procesie uczenia w oparciu o działanie (Drucker, 1992). Zarabianie bowiem w środowisku ciągłej niepewności jest trudne jeśli nie ma się odpowiedniej wiedzy. Nic więc dziwnego, że w ostatnich latach na całym świecie nauka przedsiębiorczości stała się ważnym kierunkiem na tysiącach uczelni. Zabawne jednak, gdy przedsiębiorczości uczą urzędnicy, którzy w swojej istocie różnią się jedną szczególną cechą od przedsiębiorców. Podejściem do ryzyka. Jak wiadomo, podstawą urzędniczego bytu jest pilnowanie przepisów a nie podejmowanie ryzyka. Istotą przedsiębiorczości wręcz odwrotnie, przy czym przedsiębiorca za wszystkie błędy płaci z własnej kieszeni, urzędnik z kieszeni skarbu państwa lub samorządu.

Kompetencje przedsiębiorcze można grupować w oparciu o cechy personalne przedsiębiorców i podzielić je na: kompetencje osobowościowe, osobiste (behawioralne) i menedżerskie.

Pierwsze z nich decydują o funkcjonowaniu jednostki w różnych sytuacjach. Najważniejsze z nich to wiara w swoje predyspozycje i kompetencje. Kolejna cecha to umiejętność dokonywania właściwej samooceny, następna to radzenie sobie z trudnościami. Ważną umiejętnością jest autoprezentacja, rozumiana jako wyróżnienie się wobec innych osób. Istotną cechą charakteryzującą przedsiębiorcę jest również samokontrola i nie poddawanie się naciskom (Piróg, 2015).

Z kompetencjami współgrają liczne cechy osób przedsiębiorczych, które odniosły sukces, wśród których praktycy wymieniają: odpowiedzialność, cierpliwość, spokój, pracowitość, umiejętność koncentracji i skupienia, chciwość, potrzebę wolności, umiejętność interakcji, oszczędność, racjonalność (Ramsey, 2015).

Kompetencje behawioralne determinują również postawy przedsiębiorcze. Wśród najważniejszych wymienić należy wolę sukcesu, umiejętność podejmowania ryzyka, wytrwałość oraz witalność i dużą energię w działaniach. Ruch i wysiłek są elementami składowymi kreującymi energię przedsiębiorcy, a poszukiwanie szans jest czynnikiem kreującym sukces. Do ważnych przesłanek determinujących osobowość przedsiębiorcy zaliczyć można również innowacyjność i kreatywność, a to wiązać się może również z wykorzystywaniem szans oraz intuicją. Ważną cechą przedsiębiorców jest asertywność i korzystanie z prawa do obrony. Dostrzeżono również wagę cechy posiadania autonomii przedsiębiorców, co może często determinować ich postawę w relacjach do instytucji otoczenia zewnętrznego. Na kompetencje behawioralne oddziałują również elementy emocji, strach, stres i złość. Mogą one zakłócać procesy decyzyjne w firmach.

Kompetencje menedżerskie są ściśle związane z zarządzaniem pracownikami, pracą w zespole oraz kontaktami z otoczeniem zewnętrznym. Ważną przesłanką działania przedsiębiorcy jest dążenie do ustalonych celów i wytrwałość w ich realizacji. Wśród istotnych czynników kształtujących kompetencje menedżerskie jest umiejętność kontaktów interpersonalnych. Są one w ścisłej zależności z umiejętnością komunikowania się i perswazją.

Kompetencje można również podzielić na umiejętności „miękkie” (kompetencje behawioralne), jak i „twarde” (kompetencje funkcjonalne). Te pierwsze określają sposób, w jaki ludzie mają się zachować, by dobrze wykonać swoją pracę. Z kolei kompetencje „twarde” informują o tym, co ludzie muszą wiedzieć, aby dobrze wykonać swoją pracę (Armstrong, 2005).

Inny podział wskazuje na istnienie czterech grup kompetencji: kompetencje poznawcze – uczenie, rozumienie, zapamiętywanie, ciekawość świata, otwartość, poznanie świata, kompetencje funkcjonalne – samodzielne wykonywanie zawodu, samodzielna praca na stanowisku, kompetencje społeczne – zdolność do empatii, współpracy, rozwiązywania konfliktów, wreszcie metakompetencje – zdolność do refleksji, umiejętność radzenia sobie w warunkach niepewności (Delmare, 2006).

Kompetencje mikro i małych przedsiębiorców w kontekście granic firmy

Koncentracja funkcji przedsiębiorczych w firmie powoduje, że osobowość, kompetencje i kultura przedsiębiorcy mają znaczenie dla sposobów prowadzonej działalności. Przedsiębiorca jest przekaźnikiem atmosfery w jego otoczeniu biznesowym. Każdy przedsiębiorca tworzy swoją indywidualną niszę poznawczą, którą rozwija w oparciu o własne doświadczenia, wiedzę i zgromadzone aktywa.

Poszukując uniwersalnych kompetencji dla mikro i małych firm, odniesiono się również do ich elastyczności organizacyjnej, która ma znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej i władzy w środowisku sieci powiązań biznesowo-rynkowych. Z reguły, w małych firmach nie ma formalnych struktur odpowiedzialnych za marketing, finanse, kontrolę zarządzania, badania i rozwój. Dlatego są one szczególnie podatne na wszelkie zewnętrzne oddziaływania. Z tego powodu, metodologia poznania kompetencji przedsiębiorców z małych i mikro firm musi się różnić od badania prezesów i szefów dużych korporacji. Mikroprzedsiębiorcy, poprzez fakt pełnienia szeregu funkcji w swoich firmach, powinni być badani w zakresie kompetencji w sposób holistyczny i wieloaspektowy. Nie ma w tego typu firmach departamentów i działów, stąd wynika ich specyfika (Capaldo, 2004).

Analiza kompetencji małych firm wskazała, że z reguły ich podstawowe kompetencje są uznawane za wystarczające, gdyż działają w niszach rynkowych, co pozwala im prawidłowo gospodarować zasobami. Za zbyt wymagającymi ulepszeniami okazały się kompetencje związane z planowaniem strategicznym i budowaniem sieci oraz wdrażaniem strategii rozwoju. Również zarządzanie kapitałem ludzkim uznano za słabą stronę małych firm, a szkolenia za czynnik mogący poprawić tego typu kompetencje.

Trudno sprecyzować, które kompetencje można uznać za ważniejsze od innych w małych przedsiębiorstwach. Zapewne odgrywają istotną rolę profile przedsiębiorców i przedsiębiorstw, które są kształtowane poprzez osobowości i oddziaływanie środowiska zewnętrznego i wewnętrznego.

Z tablicy 2 wynika, że nisza jest istotnym miejscem ochrony przed konkurencją. Dzięki niej przedsiębiorcy uzyskują lepsze informacje rynkowe niż konkurencja, zyskują przewagę poznając klienta, zdobywają zaufanie, co pozytywnie wpływa na przychody, choć niespecjalnie na uzyskiwane ceny i marże. Nisza oznacza jednak działanie na ograniczonym rynku, a to powoduje jednocześnie małą liczbę klientów i brak środków finansowych.

Kompetencje w zakresie zarządzania gotówką stają się podstawową kwestią. W mikro i małej firmie kapitały są szczególnie ważne, gdyż jest ich niewiele. W tym kontekście, władanie

Tablica 2 **Działanie w niszy – zalety i wady**

Proszę wskazać maksymalnie trzy elementy, będące Pana(i) zdaniem, skutkiem prowadzenia działalności na rynku produktów niszowych?	liczba wskazań	procent
brak płynności finansowej, w wyniku małej liczby klientów	14	11,2
lepszy, bliższy kontakt z klientem niż ma to miejsce na rynku	87	69,6
lepsza informacja o sprzedaży naszych produktów, niż ma to miejsce na rynku	58	46,4
większe zaufanie, lepsza współpraca	69	55,2
wysokie koszty dystrybucji i dostaw	21	16,8
wysokie koszty obsługi klienta	9	7,2
wyższe marże i uzyskiwane ceny	13	10,4

Źródło: Barczak P. (2017), niepublikowana praca doktorska, *Kreowanie wartości w łańcuchu dostaw przez małe firmy niszowe*, SGH, Warszawa.

firmą i tworzenie granic przedsiębiorstwa stanowią unikalną cechę tego typu przedsiębiorców. Szeroki rynek to środowisko ryzyka i niepewności, nadmiaru informacji, dezinformacji, uproszczonych informacji. Ryzyko może generować utratę gotówki, co w przypadku ograniczonych zasobów może prowadzić do poważnych konsekwencji dla firmy. Dlatego aktywność małych firm koncentruje się w niszach, które są poznane i bezpieczne. Nisza również pozwala się izolować od instytucji otoczenia biznesu. Każdy kontakt może oznaczać stratę, niekiedy finansową, niekiedy stratę czasu.

Analizę granic systemu małej firmy należy prowadzić jednak nie tylko przez pryzmat kosztów transakcyjnych związanych z zawieraniem transakcji (Coase, 1990). Granicą przedsiębiorstwa są te miejsca, w których firma kontrolowana przez przedsiębiorcę osiąga większe korzyści niż koszty, biorąc pod uwagę każdy indywidualny sprzedawany produkt klientowi. W takim ujęciu, przedsiębiorca ujmuje wszystkie swoje ponoszone koszty, w tym transportu, produkcji, umów, ale również koszty wydziałowe i ogólnozakładowe. Każdorazowo analizuje je z punktu widzenia powstawania bieżących korzyści i kosztów, tworząc łańcuchy władztwa, rozprzestrzenia się ze swoją działalnością, analizując stronę finansową każdej transakcji. Przedsiębiorca zawsze kalkuluje, owszem może w krótkim okresie ponieść stratę, biorąc jednak pod uwagę dłuższy okres, jeśli perspektywicznie odniesie sukces finansowy, decyduje się na daną aktywność. Liczy się wtedy średnia wyniku finansowego. Przy takiej działalności najlepszym rozwiązaniem, z jego punktu widzenia, jest brak kontaktów z otoczeniem instytucjonalnym. Poszerzenie władztwa wiąże się z wchodzeniem w środowisko niepewności, pochłaniające czas i środki finansowe. W takiej sytuacji otoczenie instytucjonalne jest dla niego tylko problemem, nie sprzyja jego rozwojowi. Sfera uproszczeń się pogłębia.

Gotówka w firmie, jej aktywa, kompetencje, osobowość i niepewność rynkowa są ze sobą ściśle powiązane, co po raz kolejny potwierdza istnienie funkcji związków wnętrza firm ze zjawiskami zewnętrznymi. Przykładowo, zmienność indeksu produkcji przemysłowej, inflacji i realnej stopy procentowej, zmniejsza wewnątrzgrupową wariację utrzymywanych przez przedsiębiorstwa zasobów środków finansowych (Nehrebecka, 2016). W przypadku szoku rynkowego wszystkie firmy zwiększają zasoby gotówki, szczególnie te lepiej zarządzane zwiększają zadłużenie bardziej od tych zarządzanych gorzej (Baum, 2010).

Informatyzacja firm spowodowała potrzebę poszerzenia wiedzy i uzyskania dodatkowych kompetencji przez przedsiębiorców. Nowe komputery, nowe programy, to nowe możliwości

poszerzenia granicy władztwa. Zarządzanie systemami informatycznymi stało się nową kompetencją przedsiębiorców. Programy i komputery stanowią istotną wartość materialną w stosunku do ich aktywów. Tworzą jednak w sposób istotny dodatkowy koszt ogólnozakładowy i wydziałowy. Ma to miejsce we wszystkich przedsiębiorstwach. To powoduje, że w całej gospodarce rosną koszty działalności firm, a tym samym muszą wzrosnąć ceny produktów, gdyż są tworzone na bazie ponoszonych kosztów. To z kolei niekiedy uniemożliwia sprzedaż prostych, nieprzetworzonych produktów na dalsze odległości. Małym firmom w takiej sytuacji pozostają dwa wyjścia. Przetwarzać produkty i sprzedawać je rozszerzając granice władztwa swojej sieci lub pozostać na rynku lokalnym i sprzedawać proste produkty, blisko i tanio. Systemy informatyczne wspomagają wybranych przedsiębiorców w kontaktach z instytucjami. Programy jednak ciągle są udoskonalane, wymagają pogłębiania kompetencji i ciągle nowych środków finansowych na ich obsługę.

Niepewność zewnętrznego środowiska publicznego zaburza władztwo nad stworzoną siecią. Czym dalej od centrum firmy, tym większy chaos. Informacje ulegają zaburzeniom, opuszczeniu, pojawiają się zaburzenia kulturowe i językowe związane z przekazem. Wymagana jest dodatkowa wiedza. Kompetencje dotyczące granic przedsiębiorstwa ulegają przekształceniom. To co było wystarczające w stworzonej niszy, z reguły jest niewystarczające w przypadku zdarzeń na granicy transakcyjnej firmy. Na granicy władztwa następuje nagła blokada transakcji, wzrost kosztów, niepewności. Nowe, graniczne, zaburzone miejsca przestrzeni biznesowej wymagają dodatkowych zasobów, które w firmie mają charakter ograniczony. Zasobem ograniczonym jest również czas przedsiębiorcy. Nie jest on w stanie pracować wydajnie w sposób ciągły, a to ważna bariera w rozprzestrzenianiu własnej sieci. Akcje na granicach przedsiębiorstwa, w warunkach chaosu oznaczają praktyczne straty dla przedsiębiorcy, o ile nie poszerzy swojej wiedzy i kompetencji. W takich miejscach rosną luki kompetencyjne wynikające ze słabych stron małych firm:

- przewaga konkurencyjna zaczyna się opierać coraz bardziej na niskiej cenie, a nie na jakości wyrobów i usług (luka wiedzy, luka technologiczna), gdyż cena jest czytelnym i dostrzegalnym parametrem rynkowym, najszybciej można go zmienić aby odbudować możliwości sprzedaży,
- brak kompetencji utrudnia korzystanie z rozwiązań nowatorskich i wdrażanych innowacji (luka wiedzy, technologiczna, luka informacyjna), gdyż nie wiadomo co i jak zmienić, aby rynek zareagował kupnem produktów lub usług,
- niski potencjał ekonomiczny i niedostatki zasobowe utrudniają prawidłowe funkcjonowanie, tym bardziej, że granica władztwa wymaga dodatkowego kapitału (luki zwłaszcza w sferze zasobów finansowych, rzeczowych i ludzkich),
- brak kompetencji i kapitału ogranicza możliwości działania i świadczy o niewielkiej sile przetargowej (luka operacyjna, luka zasobowa, luka marketingowa),
- koszty, brak kompetencji, niepewność, rozrzedzenie wiedzy i informacji na granicach władztwa, powodują taką reakcję przedsiębiorcy, że koncentruje się na rynku lokalnym, ma małą zdolność eksportową i ograniczony zakres internacjonalizacji działania (luka operacyjna, luka wiedzy), z tego też powodu wynika niski poziom kooperacji, zarówno w ramach sektora MŚP, jak również niechęć do współpracy z innymi partnerami (np. dużymi firmami, sferą administracji publicznej, z instytucjami naukowymi, badawczo-rozwojowymi czy organizacjami niekomercyjnymi), każda błędna ocena przedsiębiorcy

powoduje stratę, co przy małych zasobach finansowych musi zmuszać do ograniczonych działań i akcji (luka operacyjna, luka wiedzy),

- koncentracja na bieżącej działalności, to również efekt powstających strat na granicach władztwa (luka wiedzy), gdyż korzystniej zająć się pomnażaniem zysków lokalnie, co mniej kosztuje, niż poszukiwać nowych sieci, które na granicach władztwa przynoszą straty,
- niedostrzeżenie potencjału, wiedzy i kapitału intelektualnego zatrudnionych pracowników, to efekty braku czasu, kompetencji, wiedzy i ograniczenia przepływu informacji z rozległej sieci władztwa. To również efekt braku odpowiednich aktywów.

Każda kompetencja pracownika musi być powiązana z narzędziami do ich wykonania, a nowe narzędzia produkcyjne to koszty dla przedsiębiorcy. Nowe pomysły są więc sporym ryzykiem finansowym dla tego typu przedsiębiorcy (luka wiedzy, luka informacyjna) (Adamik, 2014).

Kompetencje mikroprzedsiębiorców a otoczenie biznesowe

Przestrzeń ekonomiczna (Godlewska, 2009) jest wypełniona różnego rodzaju dobrami, zasobami, ale również jest sferą, w której funkcjonują jednocześnie przedsiębiorstwa i instytucje. Funkcjonowanie w tej przestrzeni powoduje, że efektywność firm oraz osiągnięcie założonych przez nie celów może być prostsze. Chodzi o oszczędność czasu, dobro, które w przypadku mikroprzedsiębiorstw jest szczególnie cenne, gdyż większość procesów w mikrofirmie wykonuje przedsiębiorca osobiście. Do poprawy efektywności może przyczynić się zbieżność celów firm i instytucji otoczenia biznesowego. Wszystkie podmioty w przestrzeni ekonomicznej łączy jeden cel: osiągnięcie sukcesu (Sobiecki, 2009). Wszystkie firmy i instytucje dążą do niego, choć drogi, strategie i taktyki są często różne.

Wzajemnie dopasowane wizje instytucji otoczenia biznesowego i przedsiębiorców kształtują kompetencje, a taka sytuacja powoduje pozytywne lub negatywne efekty w ich osobo-

Tablica 3 Wskazania na temat społecznej odpowiedzialności małych firm

Proszę wskazać, jak Pan(i) postrzega społeczną odpowiedzialność?	liczba wskazań	procent
partnerskie traktowanie dostawców, odbiorców, pracowników	42	33,6
postępowanie etyczne, zgodne z regułami wypracowanymi z biegiem lat	64	51,2
oferując produkty lub usługi staram się być uczciwy wobec innych	91	72,8
dążę do zmniejszenia zanieczyszczenia środowiska, dbam o otoczenie	48	38,4
dbam o zaufanie i wzajemną wiarygodność partnerów	53	42,4
nasze zachowania charakteryzuje solidarność środowiskowa	11	8,8
czynniki społecznej odpowiedzialności zwiększają przewagę konkurencyjną firmy we współpracy z dostawcami i odbiorcami	4	3,2
nie biorę pod uwagę czynników społecznej odpowiedzialności, liczy się obrót, mój zysk, niskie koszty	2	1,6

Źródło: Barczak P. (2017), niepublikowana praca doktorska, *Kreowanie wartości w łańcuchu dostaw przez małe firmy niszowe*, SGH, Warszawa.

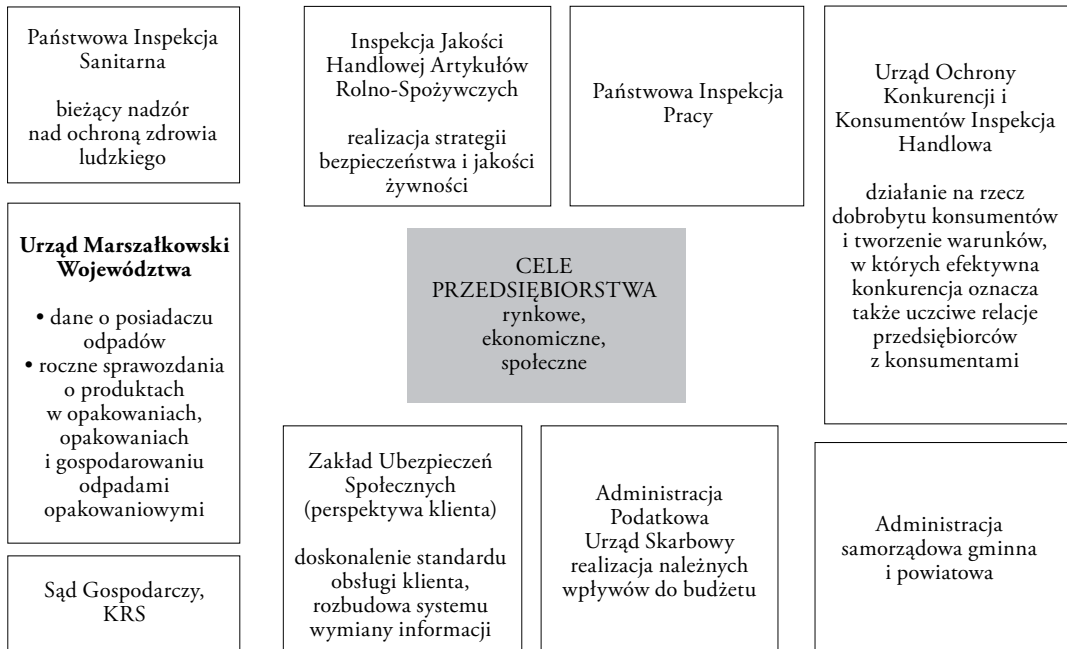
wościach. Interakcje przeciwdziałają chaosowi, choć zajmują bezcenny czas. Miernikiem wzajemnego dopasowania wizji może być narzędzie, które przedstawiono w „Kwartalniku Nauk o Przedsiębiorstwie” nr 4/2018, s. 77. Model ukazuje wzajemny układ kształtowania wartości „dla klienta” w zależności od kształtowania się emocji, satysfakcji i lojalności. Każdej emocji przyporządkowano określoną wartość dla klienta i intensywność wartości. Generalnie, kontakty z otoczeniem biznesowym powinny budować wartość dodaną dla klienta i firmy. Dzięki tym kontaktom, przedsiębiorca powinien pomnażać gotówkę, bogacić się a nie biednieć.

Kolejną metodą oceny obu systemów – firmy i instytucji, jest porównywanie wizji. Praktyka działania mikro i małych firm w branży spożywczej pozwala porównać cele mikroprzedsiębiorstw z celami instytucji otoczenia biznesowego, co może również wskazywać na przydatność dla przedsiębiorców danej jednostki administracyjnej. Na rys. 7 przedstawiono stan z roku 2019. Należy również wziąć pod uwagę, że na instytucje oddziałuje w ciągły sposób ustawodawca, który może tworzyć rozwiązania korzystne dla rozwoju przedsiębiorczości lub odwrotnie. Ze względu na znaczną liczbę podsystemów współpracujących i działających z podsystemem firmy i podsystemem przedsiębiorcy, ograniczono się do analizy wybranych instytucji publicznych.

Państwowa Inspekcja Sanitarna stawia sobie za główny cel: bieżący nadzór nad ochroną zdrowia ludzkiego przed niekorzystnym wpływem szkodliwości i uciążliwości środowiskowych oraz zapobieganie powstawaniu chorób, w tym chorób zakaźnych i zawodowych. Większość przedsiębiorców może się identyfikować z tego typu podejściem, gdyż ponad 51 proc. wskazuje na postępowanie etyczne, jako element ich działania (tabl. 3), a 68,8 proc. buduje lojalność klientów poprzez kreowanie ich zadowolenia (Barczak, 2017). Z kolei celem Inspekcji Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych jest realizacja strategii bezpieczeństwa i jakości żywności poprzez zapobieganie wprowadzaniu do obrotu produktów niespełniających wymagań w zakresie jakości handlowej, przeciwdziałanie nieuczciwej konkurencji oraz umożliwienie konsumentom dokonywania wyboru dobrego jakościowo i prawidłowo oznakowanego produktu. Tego typu cele instytucji mogą również być zbieżne z celami dużej części mikroprzedsiębiorców, gdyż wielu z nich postrzega swój sukces poprzez pryzmat zadowolenia klientów, a 41 proc. ankietowanych mikroprzedsiębiorców twierdzi, że ich sukcesem jest produkowanie asortymentów, z których są zadowoleni odbiorcy i dostawcy. Cele administracji podatkowej, w której zakłada się realizację należnych wpływów podatkowych, mogą (i muszą) być akceptowalne również przez mikro i małe przedsiębiorstwa, pod warunkiem osiągnięcia dodatnich wyników finansowych i utożsamianiem się przez nie z postawami etycznymi państwa, jako całości. Podobnie można rozpatrywać ogólne cele stawiane przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, czyli działanie na rzecz dobrobytu konsumentów i tworzenie warunków, w których efektywna konkurencja oznacza także uczciwe relacje przedsiębiorców z konsumentami.

Duża część przedsiębiorców dąży do zmniejszenia zanieczyszczenia środowiska i dba o otoczenie (38,4 proc.) – tak wynika z badań przeprowadzonych w roku 2017 (Barczak, 2017), z kolei urzędy marszałkowskie prowadzą ewidencję i sprawozdawczość o odpadach i opakowaniach, co z praktycznego punktu widzenia, oceniane jest jako zbędna biurokracja niemająca wpływu na stan środowiska, choć z punktu widzenia interesów państwa i całej Unii Europejskiej może być działaniem słusznym.

Rysunek 7 Mapa otoczenia biznesowego



Źródło: opracowanie własne.

Coraz częściej również administracja samorządowa włącza się w nurt wzajemnego budowania kompetencji z przedsiębiorcami. W ramach zachęcania do współpracy prowadzone są szkolenia, budowane strony informujące o możliwościach rozwoju w regionie.¹

Niektóre cele instytucji mają charakter dość ogólny, np. uzyskiwanie poprawy stanu przestrzegania prawa pracy,² choć zakłada się również konieczność budowania kompetencji przedsiębiorców w tym zakresie poprzez prowadzenie polityki szkoleniowo-informacyjnej.

Niewątpliwie, każda mała i mikro firma kontaktuje się ze swoim instytucjonalnym otoczeniem. Praktyka wskazuje, że kontakt odbywa się poprzez korespondencję, rzadziej mailową, niekiedy w wyniku kontroli firm. Dzięki wzajemnej interakcji poszerzane są kompetencje, co niekiedy prowadzi do wzrostu kosztów poprzez otrzymywanie kar i sankcji. Pisma z instytucji najczęściej zawierają zbiór źródeł prawnych, które dla przedsiębiorców mogą być niekiedy formułą pozyskiwania informacji i wiedzy, która następnie może być przekazywana do wewnątrz i na zewnątrz firm. Istotna może być efektywność przekazywanych informacji. Budowanie kompetencji zależy od kultury przedsiębiorców i kontaktujących się przedstawicieli instytucji, ich nastawienia do współpracy oraz wiedzy.

Współpraca między mikroprzedsiębiorcami i instytucjami może być bardziej efektywna, o ile strony mają zbliżoną wizję funkcjonowania w przestrzeni gospodarczej. Zbieżna wizja determinuje strategię działania, a strategia oddziałuje na cele organizacji (Barczak, 2012). W przeciwnym razie, w otoczeniu rynkowym firm powstają siły tarcia (Georgescu, 1986), które utrudniają funkcjonowanie przedsiębiorstw. Zbieżna wizja instytucji otoczenia bizne-

¹ <https://urząd.targowek.waw.pl>, 22.07.2017.

² <https://www.bip.pip.gov.pl>, 22.07.17.

sowego z wizją przedsiębiorców realizujących własne cele może zmniejszyć „siły tarcia”, a jednocześnie ograniczyć koszty funkcjonowania firm. „Siły tarcia” są pojęciem bliskoznacznym z kosztami transakcyjnymi (Coase, 1937) występującymi w otoczeniu biznesowym, które powodują wzrost kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw. Powstanie luki wiedzy w kontaktach małych firm z instytucjami oddziałuje na powiększanie tych kosztów. Często dopiero w wyniku procesów sądowych uzyskuje się ostateczną wykładnię prawną.

Jak pokazują badania małych firm, w większości starają się one budować swój rozwój bazując na zasadach zrównoważonego rozwoju, często wykazując społeczną odpowiedzialność biznesu. W tym zakresie analizy można przyjąć, że zarówno mikroprzedsiębiorcy, jak instytucje otoczenia biznesowego mają zbieżne cele opierające się na zasadach zrównoważonego rozwoju, i na tych zasadach kreują społeczną odpowiedzialność.

Warto (tab. 3) odnieść się do wypowiedzi mikroprzedsiębiorców biorących udział w badaniach ankietowych, charakteryzujące ich postawę (badanie objęło 150 przedsiębiorców). Aż 72,8 proc. oferując produkty lub usługi stara się być uczciwymi wobec innych, a 51,2 proc. postępuje etycznie zgodnie z regułami wypracowanymi z biegiem lat. Praktyka wskazuje jednak, że w przypadku wielu przedsiębiorców ich kompetencje (w zakresie obszaru kontrolowanego) są mniejsze niż instytucji nadzorujących. Kompetencje przedsiębiorcze instytucji otoczenia biznesu są z kolei mniejsze niż doświadczonych przedsiębiorców, w zakresie rozpoznania potrzeb rynku, bieżącej sytuacji rynkowej i potrzeb konsumentów. Z tego powodu może powstawać luka wiedzy, prowadząca do spadku efektywności w relacjach między firmami a otoczeniem, a tym samym wzrostu „sił tarcia” i kosztów transakcyjnych.

Liczne instytucje otoczenia biznesowego mogą wywierać pozytywny wpływ na kompetencje mikroprzedsiębiorców. Należy jednak zauważyć, że w tle tego otoczenia funkcjonują jeszcze dostawcy i odbiorcy, działa organizacyjne wewnątrz firmy, generowane są codziennie liczne procesy gospodarcze, a to może utrudniać mikroprzedsiębiorcom koncentrowanie się na prawidłowym budowaniu kompetencji, choćby ze względu na ograniczenia czasowe. Z kolei instytucje otoczenia biznesowego mogą być słabo wynagradzane, a to osłabia motywację w zdobywaniu kompetencji. Dlatego otoczenie biznesowe przedsiębiorców powinno być przyjazne, oprócz celów związanych z ochroną konsumentów, powinno również dążyć do ochrony mikro i małych firm, poprzez dostosowywanie celów instytucji do wizji zrównoważonego rozwoju całej sfery gospodarki. Obie strony przestrzeni ekonomicznej muszą przeciwdziałać powstającym uproszczeniom wynikającym z praw termodynamiki, poprzez wykorzystywanie dostępnych mediów informatycznych. Również wzajemne postawy powinny dążyć do osiągnięcia satysfakcji, co może powodować lepsze funkcjonowanie przestrzeni ekonomicznej, dzięki temu powstaje też zjawisko lojalności.

Bibliografia:

1. Adamik A., Bednarska-Wnuk I. (2014), *Luka kompetencyjna a kompetencje kierownicze w MSP*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, PTE Oddział w Łodzi, Łódź, s. 67-68.
2. Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. III poszerzone, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 153.
3. Barczak P. (2011), *Model emocjonalny klienta a budowanie wartości i lojalności*, „Handel Wewnętrzny”, listopad-grudzień, część 2, IBRKiK, Warszawa, s. 93-104.

4. Barczak P. (2017), *Kreowanie wartości w łańcuchu dostaw przez małe firmy niszowe*, nieopublikowana praca doktorska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 335.
5. Barczak P. (2012), *Determinanty trwałości łańcuchów dostaw w środowisku wartości dla klienta*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Smolarek M., Dziendziura J. (red.), Zeszyt 2/2012 Zarządzanie, Sosnowiec, s. 110.
6. Baum C.F., Chakraborty A., Boyan L. (2010), *The Impact of Macroeconomic Uncertainty on Firms' Changes in Financial Leverage*, "International Journal of Finance and Economics", vol. 15, s. 22-30.
7. Boyatzis R.E. (2008), *Competencies in the 21st century*, "Journal of Management Development", Vol. 27, No. 1, p. 5-12.
8. Capaldo G., Iandoli L., Pongiglione C. (2004), *Entrepreneurial competencies and training needs of small firms: A methodological approach*, 14th Annual IntEnt Conference, University of Napoli Federico II (Italy), 4-7 July, s. 17-18.
9. Coase Ronald H. (1937), *The Nature of the Firm*, „Economica”, Vol. 4.
10. Delamare Le Deist F., Winterton J. (2005), *What is competence?*, "Human Resource Development International", No. 1 (t. 8), s. 40; za: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 24.
11. Dolan S.L., Garcia S., Diegoli S., Auerbach A., Jackson A. (2000), *Organisational Values as "Attractors of Chaos": An Emerging Cultural Change to Manage Organisational Complexity*, UPF, Economics Working Paper, No. 485.
12. Drucker P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
13. Georgescu-Roegen N. (1986), *The entropy law and economic process in retrospect*, "Eastern Economic Journal", Vol. 12, No. 1, p. 3-25.
14. Godlewska-Majkowska H. (2009), *Regionalne i lokalne uwarunkowania rozwoju MSP*, w: *Przedsiębiorczość. Jak założyć i prowadzić własną firmę?*, Godlewska-Majkowska H. (red. nauk.), Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 65.
15. Jolls Ch., Sunstein C.R., Thaler R. (1998), *A Behavioral Approach to Law and Economics*, Yale Law School Legal Scholarship Repository, Paper 1765, s. 1476.
16. Klimek J., Żelazko B. (2017), *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo SAN, Tom XVIII, Zeszyt 12, Część II, s. 25-36.
17. Kossowska M., Sołtysińska I. (2002), *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
18. Man T., Lau T., Chan K.F. (2002), *The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies*, "Journal of Business Venturing", 17(2).
19. Marszałek A. (2011), *Doskonalenie kluczowych kompetencji jako wynik współczesnego rynku*, „E-mentor“, nr 3, 2011, <http://www.e-mentor.edu.p>.
20. Mises L. (2011), *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa, s. 53.
21. Mitchelmore S., Rowley J. (2010), *Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research", Vol. 16 No. 2, p. 100.
22. Moczydłowska J.M. (2008), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa, s. 30.
23. Nehrebecka N., Brzozowski M. (2016), *Wpływ niepewności makroekonomicznej na oszczędności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, s. 51-69.
24. Obuchowski K. (1997), *Zmiany osobowości – założenia i tezy*, „Forum Psychologiczne”, Tom II, Numer 2, Bydgoszcz, s. 22-30.

25. Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza, Kraków, s. 25.
26. Piróg D. (2015), *Kompetencje z zakresu przedsiębiorczości: rozważania teoretyczne i ich ilustracje w zakresie szkolnictwa wyższego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 11, Kraków, s. 369-370.
27. Ramsey D. (2015), *Lider przedsiębiorczości. O sukcesie w biznesie*, Fijorr Publishing, Warszawa.
28. Rifkin J. (2016), *Spółczeństwo zerowych kosztów krańcowych, Internet przedmiotów. Ekonomia współdzielenia. Zmierzch kapitalizmu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, s. 18.
29. Rostkowski T. (2002), *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, praca zbiorowa pod redakcją A. Sajkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 89.
30. Thierry D., Sauret Ch., Monod N. (1994), *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 6.
31. Samuelson P.A., Nordhaus W.D. (2004), *Ekonomia*, tom 1, PWN, Warszawa, s. 59.
32. Sobiecki R. (2009), *Przedsiębiorca-przedsiębiorstwo-przedsiębiorczość*, w: *Przedsiębiorczość. Jak założyć i prowadzić własną firmę?*, red. nauk. Godlewska-Majkowska H., Wydawnictwo SGH, Warszawa, s. 19.
33. Wach K. (2015), *Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 26.
34. Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Dr inż. **Piotr Barczak**, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, przedsiębiorca, bar30@op.pl