

Lidia Kaliszczak

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu

WARUNKI SKUTECZNEGO WPROWADZANIA ZMIAN W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

1. Wstęp

Zmiana, szczególnie innowacyjna, jest jednym z najważniejszych wyzwań współczesnych organizacji. Jak podkreśla Drucker [1994, s. 71], „organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań, traci zdolność adaptacyjną i nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym nieodmiennym przeznaczeniem człowieka”. Mimo że imperatyw zmian wydaje się oczywisty, to jednak nie wszyscy uczestnicy procesów rynkowych adaptują bądź kreują zmiany stosownie do wyzwań współczesności¹. Problem ten dotyczy w szczególności małych przedsiębiorstw, które wykazują mniejszą podatność na zmiany [Nogalski, Wójcik-Karpacz, Karpacz 2006, s. 34-44].

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają ważną rolę w gospodarce. Wynika ona z cech zarówno ilościowych², jak i jakościowych, kształtowanych przez jedność własności i zarządzania, samodzielność decyzyjną właściciela przedsiębiorstwa, nieskomplikowaną strukturę organizacyjną, skutkującą niskim stopniem formalizacji, otwartością na zmiany i dużą elastycznością, a także przez bezpośrednie i nieformalne relacje między właścicielem a pracownikami [Safin 2003, s. 36-41]. Działal-

¹ Potrzebę badań w zakresie uwarunkowań skuteczności wprowadzania zmian potwierdzają badania IBM Global CEO Study 2008 dla rynku MŚP, które to badania wykazały, że wobec oczekiwanych zmian czynników rynku zewnętrznego, wymagań umiejętności zawodowych i potrzeby dostosowania się do przepisów – luka pomiędzy wielkością nadchodzących zmian a zdolnością do zarządzania zmianą radykalnie wzrosła. Aż 86% małych i średnich firm na świecie spodziewa się znacznych zmian, ale tylko ponad połowa z nich – 57% – osiągnęła sukces w zarządzaniu zmianami.

Wyniki raportu oparte są na serii wywiadów przeprowadzonych przez IBM Global Business Services pod koniec 2007 i w pierwszym kwartale roku 2008 (<http://www.ibm.com/news/pl/pl/2008/10/02/i955585b95633s45.html>, data dostępu 1.12.2008).

² Sektor MŚP w polskiej gospodarce to 3 712 235 podmiotów (I półrocze 2008 r.). Stanowi 99,8% ogółu przedsiębiorstw, tworzy ponad 48% PKB, a zatrudnia blisko 8 mln pracujących. Dane GUS, www.stat.gov.pl.

ność tych przedsiębiorstw determinowana jest przez wiele różnorodnych czynników otoczenia, jednak ich specyfika, wynikająca głównie z cech jakościowych, uzasadnia tezę, że skuteczność przeprowadzenia zmian implikuje podmiotowość osoby właściciela – przedsiębiorcy. Właściciel przedsiębiorstwa jest głównym kreatorem zmian, które dokonuje w oparciu o własną, subiektywną percepcję rzeczywistości i orientację w otoczeniu, tym samym wyznaczając granicę swobody w działaniu.

Celem opracowania jest próba weryfikacji postawionej tezy, poprzez identyfikację warunków skuteczności przeprowadzania zmian, w toku badań empirycznych. Badania zrealizowano techniką wywiadu z kwestionariuszem ankiety, w stu losowo wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach w powiecie tarnobrzesckim (woj. podkarpackie)³. Analizę wsparto studiami literatury na temat relacji podmiotowości jako warunku skuteczności.

2. Skuteczność a podmiotowość

Zgodnie ze stanowiskiem Misesa [2007, s. 12, 27], zmiana oznacza rezultat celowego działania ludzkiego, działania afirmowanego jako woli zrealizowanej i przekształconej w czyn, działania stanowiącego dążenie do celu bądź działania stanowiącego rozmyślną reakcję podmiotu na bodźce i uwarunkowania zewnętrzne. Ze stanowiska Misesa wynika, iż problem skuteczności rozważać należy w kontekście woli przedsiębiorcy. Zmiana ma zatem swoją przyczynę w osobie przedsiębiorcy, który poprzez wyrażenie woli sam wyznacza granicę swobody w działaniu [Bratnicki 2002, s. 206]. Wola przedsiębiorcy zostaje odzwierciedlona w aspekcie jego poczucia podmiotowości, czyli poczucia sprawstwa jako wyrazu celowego działania, ukierunkowanego na wprowadzenie zmian w systemie, strukturze i sposobach funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także w dostosowywaniu tempa zmienności do zmienności otoczenia, w którym przedsiębiorca prowadzi działalność. Zatem skuteczność jego działania, poprzez akt woli, wynika z wolnego wyboru – przedsiębiorca sam ustala preferencje zachowania, stanowiące wyraz dokonywania i akceptacji zmian dzięki własnym, autonomicznym działaniom⁴, antycypującym przyszłość bądź też rozmyślną reakcją na bodźce i uwarunkowania zewnętrzne, odpowiednio

³ Badania miały charakter sondażowy; zostały przeprowadzone w listopadzie 2008 r. przez Instytut Przedsiębiorczości i Zarządzania PWSZ w Tarnobrzegu. Charakterystyka respondentów przedstawia się następująco: mężczyźni są właścicielami 62% podmiotów; w strukturze wieku udział osób w przedziale 21-35 lat wynosi 26%, 36-45 lat – 27%, 46-55 lat – 30%, 56 lat i więcej – 19%. Ze względu na wykształcenie przeważają osoby z wykształceniem średnim i średnim pomaturalnym – 53%, osoby legitymujące się wykształceniem wyższym stanowią 41%, a zawodowym – 6%. Dla 66% ankietowanych jest to pierwsza działalność. Udział mikroprzedsiębiorstw w badanej próbie stanowi 63%, małych – 22%, średnich – 15%. Ze względu na formę prawną-organizacyjną są to głównie przedsiębiorstwa osób fizycznych (63%). Przeważa handlowy oraz wielobranżowy profil działalności (po 32%). Działalność usługową prowadzi 28% podmiotów, produkcyjną 8%.

⁴ Wyrażają się one w identyfikowaniu i wykorzystaniu szans pojawiających się w otoczeniu, nieodróżnialnych dla innych, i w elastycznym reagowaniu na zmianę [Drucker 1992, s. 37].

do cech swojej osobowości oraz wiedzy i doświadczenia. Podejmując ukierunkowane działania, stosownie do celów, doprowadza do modyfikacji istniejącego stanu rzeczy [Skalik 2006, s. 130].

W podejściu podmiotowym chodzi o wyróżnienie roli przedsiębiorcy i przedsiębiorczości jako szczególnej cechy i sposobu zachowania, identyfikowanych przez kreatywność (twórczość), otwartość na nowe rozwiązania, inicjowanie i wdrażanie zmian, a także poczucie (świadomość) wolności w dokonywaniu własnych wyborów, w oparciu o wartości i standardy kształtowane przez sytuacją społeczno-ekonomiczną i kulturową, w jakiej przedsiębiorca się znajduje. Poczucie to prowadzi do właściwej interpretacji zależności od otoczenia, poprzez zrozumienie istoty zmian w tym otoczeniu i osiągnięcie zgodności celów własnych i przedsiębiorstwa z celami otoczenia. Można więc skonstatować, że skuteczność zmiany w dużej mierze determinuje stopień internalizacji określonych wartości, wpływających na zachowania jej uczestników.

3. Wyniki badań

Właściciele większości badanych małych i średnich przedsiębiorstw (blisko 80%) wskazują na dokonanie zmian w ostatnich trzech latach. Analiza czynników stymulujących zmiany wykazała, że przedsiębiorstwa inspiruje do zmian głównie lokalne otoczenie rynkowe (82% wskazań), które wymaga utrzymania wysokiej jakości produktów i usług (66% odpowiedzi). Wrażliwość badanych podmiotów na cele otoczenia znajduje odzwierciedlenie w strukturze sformułowanych celów przeprowadzonych zmian (tab. 1).

Tabela 1. Cele wprowadzanych zmian z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa (%)

Wyszczególnienie	Ogółem	Mikro	Małe	Średnie
Unowocześnianie procesów wytwórczych	25,0	24,2	13,6	46,7
Poprawa wydajności i jakości pracy	64,0	58,1	68,2	80,8
Zwiększenie konkurencyjności firmy	66,0	62,9	68,2	73,3
Zwiększenie efektywności działania	53,0	53,2	59,1	33,3
Usprawnienie organizacji pracy	38,0	30,6	40,9	60,0
Zwiększenie współdziałania między pracownikami	14,0	12,9	13,6	20,0
Poprawa warunków i bezpieczeństwa pracy	20,0	21,0	13,6	26,7
Realizacja celów strategicznych przedsiębiorstwa	32,0	24,2	13,6	33,3
Inne (zmiana profilu działalności)	1,0	1,6	0,0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jako najważniejszy cel wprowadzanych zmian uznano zwiększenie konkurencyjności firmy (66% ankietowanych). Jednak unowocześnianie procesów wytwórczych zadeklarowało ogółem jedynie 25% badanych, w tym blisko 47% przedsiębiorstw średnich, około 25% mikro i około 15% małych (tab. 1). Stanowi to pewną

niekonsekwencję w stosunku do priorytetowego celu, tj. podniesienia konkurencyjności i zapewnienia wysokiej jakości produktów. Wynika to zapewne z faktu, iż w rzeczywistości małe firmy, jak dowodzą ogólnopolskie badania, konkurują głównie ceną [Starczewska-Krzysztozek 2007, s. 35].

Przeprowadzane zmiany dotyczyły głównie świadczenia usług, wyposażenia technicznego oraz produktu (tab. 2). Średnio 1/4 respondentów przeprowadziła zmiany w obszarze dostosowań do wymagań klientów, w zatrudnieniu pracowników oraz w strukturze organizacyjnej. Koncentracja na wymienionych obszarach zmian była zróżnicowana w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, mikroprzedsiębiorstwa bowiem koncentrowały uwagę na zmianach w świadczeniu usług, małe wymieniały szersze spektrum działań odnoszące się lepszemu zaspokojeniu potrzeb nabywcy, natomiast duże dokonywały zmian w strukturze organizacyjnej i wyposażeniu technicznym.

Tabela 2. Obszar wprowadzanych zmian z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa (%)*

Wyszczególnienie	Ogółem	Mikro	Małe	Średnie
Produkt	33,0	30,6	40,9	33,3
Świadczenie usług	39,0	43,5	31,8	33,3
Wyposażenie techniczne	37,0	33,9	31,8	60,0
Technologia	15,0	9,7	13,6	33,3
Struktura organizacyjna	25,0	9,7	36,4	73,3
Dostosowanie obsługi do wymagań klientów	27,0	27,4	45,5	33,3
Zatrudnienie pracowników (o innych kwalifikacjach)	26,0	22,6	31,8	33,3
Wprowadzanie elastycznych form zatrudnienia	4,0	1,6	9,1	6,7
Inne (redukcja etatu)	2,0	3,2	0,0	0,0

*Respondenci mogli udzielić kilku odpowiedzi, stąd wartości nie sumują się do 100.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W toku badań respondenci dokonali identyfikacji warunków, jakie powinny być spełnione, aby skutecznie kierować zmianą (tab. 3).

Twórczość jest ważną cechą wyróżniającą przedsiębiorczość w aspekcie podmiotowości przedsiębiorcy [Jaremczuk 2006, s. 36]. Wyniki badań wskazują na jej największe znaczenie wśród respondentów, szczególnie właścicieli przedsiębiorstw mikro i małych. Dla tych podmiotów, na równi z powyższym warunkiem bycia skutecznym przy przeprowadzaniu zmian, jest także stawianie celów i konsekwencja w dążeniu do ich osiągnięcia. W przedsiębiorstwach średnich jednakowo uprawnione są kreatywność oraz wiedza i doświadczenie. Istotna jest też otwartość na nowe rozwiązania. Ponadto zdecydowanie większe znaczenie, niż w mikro- i małych przedsiębiorstwach, przypisuje się zaangażowaniu wszystkich pracowników w przeobrażenia w przedsiębiorstwie.

Z racji wiedzy i kompetencji, jak wynika z toku badań, połowa z ogółu badanych (51%) uważa się za kreatora zmian poprzez wywieranie wpływu na uczestników

Tabela 3. Determinanty skuteczności przeprowadzania zmian z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa (%)

Wyszczególnienie	Ogółem	Mikro	Małe	Średnie
Bycie twórczym (umiejętność poszukiwania pomysłów w celu rozwiązania problemu)	61,0	61,3	59,1	53,3
Poczucie sprawstwa, pozwalające na swobodne podejmowanie decyzji	10,0	9,7	9,1	13,3
Optymizm	17,0	19,4	13,6	6,7
Stawianie celów i konsekwencja w ich realizacji	58,0	62,9	59,1	40,0
Otwartość na nowe rozwiązania	37,0	33,9	36,4	46,7
Partnerstwo w relacjach przełożony–podwładny	16,0	14,5	18,2	20,0
Umiejętność selekcjonowania i doboru informacji	8,0	6,5	13,6	6,7
Zaangażowanie wszystkich pracowników w przeobrażenia w przedsiębiorstwie	28,0	25,8	22,7	40,0
Lojalność w kontaktach z pracownikami i otoczeniem	4,0	4,8	9,1	–
Wiedza i doświadczenie	43,0	40,3	40,9	53,3
Intuicja	7,0	6,5	13,6	–
Cechy osobowości	5,0	4,8	9,1	6,7
Styl kierowania	6,0	6,5	9,1	6,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

otoczenia i pracowników. 75% respondentów oświadczyło, że ciągle się doskonalili i podnosi swoje kwalifikacje poprzez szkolenia i kursy, ponieważ wzrasta dzięki temu ich autorytet. Natomiast dla 20% ankietowanych autorytet wynika z posiadania władzy, czyli z roli właściciela przedsiębiorstwa. Powyższe wyniki w pewnym sensie przeczą jednak innemu wyrażonemu stanowisku, a mianowicie poczuciu wolności (tab. 3). Przedsiębiorcy MŚP wskazują raczej na działania stanowiące rozmyślną reakcję na bodźce i uwarunkowania zewnętrzne oraz na ograniczone pole wolności – tylko bowiem 10% badanych ma poczucie sprawstwa, jest świadoma dokonywania własnych, niewymuszonych wyborów. Koresponduje to także z faktem, iż jedynie 8% ankietowanych podkreśla znaczenie ważnej w sytuacji zmienności roli informacji⁵.

Z punktu widzenia skuteczności przeprowadzania zmian istotną rolę odgrywa szybkość reakcji na zachodzące zmiany. Większość badanych (67%) uważa, że do wszystkich zdarzeń w otoczeniu szybko się dostosowuje. Przeciwnego zdania jest jednak 31%, a 2% nie wyraziło opinii.

Weryfikując znaczenie umiejętności przedsiębiorców MŚP w zakresie zarządzania zmianami, oparto się na ujęciu umiejętności menedżera za Pocztowskim [1998, s. 132], cyt. za [Bartkowiak 2006, s. 22]. Uzyskane wyniki prezentuje tab. 4.

Wśród badanych przedsiębiorstw podkreślano przede wszystkim wysoki poziom znaczenia umiejętności interpersonalnych i technicznych w procesie wprowadzania

⁵ Jak zauważa Skrzypek [2003, s. 18], „stosunek i poziom wykorzystania informacji w przedsiębiorstwie rzutuje na jego efektywność oraz sposób wykorzystania wiedzy”.

zmian (odpowiednio 66 i 47%). Z punktu widzenia przedsiębiorczej postawy w przeprowadzaniu zmian, wydaje się, iż bardzo ważne są umiejętności koncepcyjne i analityczno-diagnostyczne. Ponad połowa respondentów oceniła je jako średnie, a ponad 1/3 badanych wskazała jako wysokie.

Tabela 4. Ocena umiejętności właścicieli w procesie wprowadzania zmian (%)

Wyszczególnienie	Poziom kompetencji*		
	niski	średni	wysoki
Umiejętności koncepcyjne (umiejętności strategicznego, długofalowego myślenia)	3,0	55,0	36,0
Umiejętności interpersonalne (nawiązywanie kontaktów, komunikowania się z ludźmi, rozwiązywanie konfliktów, motywowanie, współpraca z dostawcami, klientami)	5,0	29,0	66,0
Umiejętności diagnostyczne i analityczne (analizowanie i diagnozowanie problemów w organizacji, dostrzeganie ich symptomów, opracowywanie rozwiązań)	7,0	54,0	34,0
Umiejętności techniczne (znajomość wprowadzania technicznych sposobów nowych rozwiązań)	7,0	41,0	47,0

* Wartości nie sumują się do 100, ponieważ nie wszyscy respondenci udzielili odpowiedzi w przedmiotowych kwestiach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wysokie umiejętności interpersonalne znajdują potwierdzenie w preferencjach zachowania właścicieli w relacjach z pracownikami w swoim przedsiębiorstwie oraz ze współpracownikami z otoczenia (tab. 5). Analiza przedstawionych danych pozwala zweryfikować stanowisko Petersa [1997], który analizuje współcześnie innowacyjność przedsiębiorstwa przez pryzmat upodmiotowienia pracowników w przedsiębiorstwie. Zaleca, aby dążyć do zmiany w świadomości pracownika, tj. do przeistoczenia się osoby zajmującej dane stanowisko w osobę w pełni zaangażowaną w działalność przedsiębiorstwa. 73% badanych potwierdza ten kierunek urzeczywistnienia warunków (środowiska) zmiany.

Z kolei Jaremczuk [1994, s. 99], w nawiązaniu do koncepcji Slatera i Bennis, wskazuje na potrzebę określenia zinternalizowanych wartości, które rządzą zachowaniami pracowników w warunkach stałej zmienności sytuacji⁶. Wyniki badań prezentuje tab. 5.

⁶ Adaptując je do przedsiębiorstw sektora MŚP, wartości te można identyfikować m.in. jako: 1) pełna i swobodna komunikacja, bez względu na pozycję i władzę, 2) konsensus jako rozwiązanie konfliktu, zamiast kompromisu lub ustępstwa pod przymusem, 3) kompetencja zawodowa i wiedza jako uprawnienie do wywierania wpływu, zamiast osobistych kaprysów lub posiadanej władzy, 4) atmosfera wyzwalająca ekspresję emocjonalną, a jednocześnie stymulująca zachowania nastawione zadaniowo, 5) tworzenie pracowniczych stosunków zależności, poprzez zamianę indywidualnego wysiłku na współdziałanie oraz zastąpienie delegowania odpowiedzialności współodpowiedzialnością.

Tabela 5. Preferowane zachowania właścicieli wobec pracowników oraz uczestników otoczenia (%)

Wyszczególnienie	Tak	Nie	Brak opinii
Komunikowanie się z pracownikami „góra-dół” oraz „dół-góra”	79	17	4
W kontaktach z uczestnikami otoczenia najważniejsza jest pełna i swobodna komunikacja	81	16	3
W przypadku konfliktu poszukuję konsensusu z pracownikami	71	18	11
W przypadku konfliktu ja zwykle proponuję kompromis	56	36	2
W przypadku konfliktu pracownicy dążą zwykle do kompromisu	56	33	11
W przypadku konfliktu zwykle ustępuję w stosunku do uczestników otoczenia	25	64	11
W przypadku konfliktu mam zwykle rację w stosunku do pracowników i uczestników otoczenia	31	55	14
Coraz więcej zadań deleguję na pracowników oraz czynię ich w pełni odpowiedzialnymi za wykonanie zadań	53	42	5
Coraz więcej zadań deleguję na pracowników, ale ponoszę współodpowiedzialność za ich wykonanie	66	30	4
Pracownicy chętnie angażują się w zadania przedsiębiorstwa, ponieważ uważają, że sukces firmy przekłada się na ich osobisty sukces	73	25	2
Do pracowników staram się zwracać mniej formalnie, interesuję się ich sytuacją osobistą, a nie tylko pracą w firmie	70	28	2
Mam całkowite zaufanie do pracowników i ich odpowiedzialności za jakość wykonywanej pracy	70	27	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Uzyskane wyniki badań pozwalają potwierdzić kształtowanie przez właścicieli warunków skutecznego przeprowadzania zmian w procesie stopniowej internalizacji wartości.

4. Zakończenie

Wyniki badań skłaniają do refleksji, że małe i średnie przedsiębiorstwa raczej dostosowują własną zmienność do zmienności otoczenia swego działania niż chcą interweniować w zastaną rzeczywistość. W tym sensie poczucie podmiotowości, wynikające z woli działania przedsiębiorcy, warunkuje poczucie skuteczności. Skuteczność zachowań, jak wynika z badań, determinowana jest głównie kreatywnością właścicieli. Właściwe podejmowanie decyzji w warunkach zmienności otoczenia badani przedsiębiorcy wiążą również z dysponowaniem umiejętnościami interpersonalnymi, wykorzystywanymi w procesie upodmiotowienia pracowników oraz stworzenia relacji sprawnej komunikacji z uczestnikami otoczenia.

Literatura

- Bartkowiak G., *Umiejętności kierownicze wykorzystywane w procesie zarządzania zmianami*, [w:] K. Krzakiewicz (red.), *Zmiany we współczesnych organizacjach*, Zeszyty Naukowe nr 76, AE, Poznań 2006.
- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, AE, Katowice 2002.
- Drucker P. F., *Menedżer skuteczny*, AE, Kraków 1994.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE Warszawa 1992.
- Jaremczuk K., *Przedmiotowe i podmiotowe uwarunkowania przemian strukturalnych w przedsiębiorstwie*, PENPOLSKI, Katowice 1994.
- Jaremczuk K., *Przedsiębiorczość – ku twórczości*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, PWSZ, Tarnobrzeg 2006.
- Mises L. von, *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, tłum. W. Falkowski, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2007.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Uwarunkowania podatności małych przedsiębiorstw na zmiany*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 2.
- Peters T., *The Circle of Innovation: You can't Shrink your Way to Greatness*, Hodder and Stoughton, London 1997.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Warszawa 1998.
- Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, AE, Wrocław 2003.
- Starczewska-Krzysztożek M., *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2007*, [w:] *Monitoring kondycji sektora MSP 2007, cz. I*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2007.
- Skalik J., *Skuteczność wykorzystywania nowoczesnych metod zarządzania w kierowaniu zmianą*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, AE, Wrocław 2006.
- Skrzypek E., *Wiedza jako czynnik sukcesu organizacji w warunkach zmienności otoczenia*, [w:] M. Lisiecki (red.), *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, KUL, Lublin 2003.

THE CONDITIONS OF EFFICIENT CHANGES INTRODUCTION IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary

The study makes an attempt to identify the conditions determining the efficiency of changes introduction, taking under consideration the opinions of small and medium enterprises owners in Tarnobrzegski county (Podkarpackie province). The purpose of the study is an attempt to verify the thesis that the efficiency of changes introduction implicates the subjectivity of the owner-entrepreneur.