

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ISSN 1733-2486

TOM XIV, ZESZYT 3

<http://piz.san.edu.pl>

PRZEDSIĘBIORCZY MENEDŻER
PRZEDSIĘBIORCZEJ ORGANIZACJI
Nowoczesne tendencje w nauce oraz
w praktyce organizacji i zarządzania

Redakcja

Andrzej Marjański

Łódź 2013

Całkowity koszt wydania Zeszytu 3
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Andrzej Marjański

Komputerowy skład tekstu, redakcja i korekta techniczna: Jadwiga Poczyczyńska

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© **Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wydawnictwo

Społecznej Akademii Nauk (poprzednio SWSPiZ):

e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 339

www.spoleczna.edu.pl/wydawnictwo

Wersja papierowa wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii, ul. Duża 1, 05-270 Marki
biuro@c-p.com.pl, tel. 0 509 137 077

Spis treści

Wstęp	5
I. Kreowanie postaw przedsiębiorczych w organizacji	
Piotr Bartkowiak, Jakub Domański, <i>Szpitalne Grupy Zakupowe w kształtowaniu łańcucha wartości na rynku usług szpitalnych</i>	11
Wojciech Popczyk, <i>Przedsiębiorczość międzynarodowa a rozwój biznesu – analiza wybranych przypadków branży akcesoriów medycznych i biotechnologii</i>	25
Aneta Ejsmond, <i>Finansowe aspekty kooperacji międzynarodowej poziomej jako podstawowego czynnika rozwoju internacjonalizacji sektora MSP w Polsce (na przykładzie firmy CSY S.A. z Wławy)</i>	61
Iwona Przychocka, <i>Model biznesowy jako innowacyjne narzędzie zarządzania</i>	73
II. Menedżer – kompetencje przedsiębiorcze	
Renata Beata Dylkiewicz, <i>Zarządzanie przez motywację w procesach podejmowanych decyzji gospodarczych</i>	87
Katarzyna Świerszcz, <i>Innowacja wartości w kształtowaniu satysfakcji klienta podstawą przedsiębiorczości menedżera</i>	99
Katarzyna M. Orzechowska, <i>Kompetencyjne wyzwania menedżera</i>	121
Maciej Dębski, <i>Menedżer regionu turystycznego – uwarunkowania i specyfika funkcjonowania</i>	131
Henryk Wnorowski, <i>Poszukiwanie najbardziej pożądanych cech menedżera w warunkach kryzysu</i>	143
III. Przedsiębiorczość w małych i średnich przedsiębiorstwach	
Julita E. Wasilczuk, <i>Kreowanie miejsc pracy – czy jest to powód dla wspierania MSP?</i>	157
Jarosław Korpysa, <i>Kompetencje przedsiębiorcze właścicieli MSP</i>	169

Elżbieta Klamut, <i>Przedsiębiorczy menedżer w małym podmiocie gospodarczym</i>	179
Monika Szafrńska, <i>Czynniki determinujące poziom wiedzy finansowej menedżerów mikro- i małych przedsiębiorstw</i>	195
Eugeniusz Brzuska, <i>Zarządzanie firmą z sektora MŚP a pomoc publiczna</i> ..	209
Teresa Piecuch, <i>Podobieństwa i różnice między przedsiębiorcą indywidualnym a wewnętrznym</i>	223
Danuta Janczewska, <i>Logistyczne aspekty formułowania strategii rynkowej w mikroprzedsiębiorstwie</i>	235

IV. Firmy rodzinne – szczególny rodzaj przedsiębiorczości

Ewa Więcek-Janka, <i>Firmy rodzinne – przedsiębiorczość długowieczna</i>	259
Alicja Winnicka-Popczyk, <i>Bariery finansowania a rozwój dojrzałych przedsiębiorstw rodzinnych</i>	275
Joanna Stefańska, <i>Planowanie w firmach rodzinnych</i>	297
Elżbieta Klamut, <i>Firmy rodzinne a outsourcing finansowo-księgowy</i>	309
Izabela Konieczna, <i>Spółdzielnia jako zrzeszenie firm rodzinnych na przykładzie Stanów Zjednoczonych i Kanady</i>	337
Edward Wiśniewski, <i>Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie Zakładu Piekarniczo-Cukierniczego A.B.R. Wierzbowscy w Kołobrzegu</i>	347
Agnieszka Wróblewska-Kazakin, <i>Proces decyzyjny według reguły Pareto jako kluczowe narzędzie planowania sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych</i>	363
Michał Śnierzyński, <i>Przedsiębiorstwo rodzinne w dobie kryzysu</i>	375

V. Komunikaty

Komunikat 1, <i>Prof. zw. dr hab. Jan D. Antoszkiewicz – sylwetka jubilata</i>	393
Komunikat 2	396

Wstęp

Rola przedsiębiorczości we współczesnych systemach społeczno-gospodarczych jest ogromna. Wiek XXI przynosi dalszy dynamiczny rozwój procesów globalizacyjnych oraz innowacji zwiększając tym samym rolę przedsiębiorczości we wszystkich dziedzinach życia i działalności człowieka. Zmiany zachodzące w sytuacji współczesnych organizacji gospodarczych, publicznych i społecznych wymuszają na nich kreowanie nowych standardów działania i strategii dostosowanej do funkcjonowania w turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Przedsiębiorczość rozumiana jako poszukiwanie, tworzenie i wykorzystywanie szans, posiada wiele postaci i przejawów. Tradycyjnie przedsiębiorczość utożsamiana jest z zakładaniem nowego przedsiębiorstwa, a pod pojęciem przedsiębiorcy rozumiemy osobę prowadzącą własną działalność gospodarczą. Współcześnie przedsiębiorczość obejmuje także działania w obrębie istniejących już organizacji bez względu na ich wielkość. Przedsiębiorczość może cechować także społeczności lokalne oraz podmioty publiczne i organizacje społeczne. W sferze zarządzania organizacją doskonalenie kompetencji przedsiębiorczych przez menedżerów jest zadaniem niezwykle istotnym. Przedsiębiorczość w zarządzaniu organizacjami przejawia się poprzez wybór odpowiedniej strategii, tworzenie elastycznych struktur, promowanie innowacyjności, samodzielności, inicjatywy a także unikaniu biurokracji oraz znajdowaniu skutecznych sposobów prowadzenia działalności w konkurencyjnym i turbulentnym otoczeniu

Rozważania nad przedsiębiorczością wskazują na nieograniczone obszary ludzkiej aktywności nakierowanej na realizację wielu różnorodnych misji i celów jej podejmowania wyznaczane z jednej strony przez koncepcje teoretyczne, a z drugiej praktykę działania zarówno na polu biznesu jak i działalności publicznej i społecznej. Pierwsze przyjmują postać teorii, pomysłu, projektu czy też planu działania, a drugie są

związane z praktyką działania oraz świadomym i celowym przekształcaniem zasobów. Można uznać, że przedsiębiorczość jest specyficzną filozofią działania ludzi i funkcjonowania organizacji. Stanowi ogromną siłę sprawczą rozwoju zarówno poszczególnych przedsiębiorstw, organizacji publicznych i społecznych jak i regionów i gospodarek narodowych. Przedsiębiorczość stanowi zatem jeden z najistotniejszych atrybutów rynkowego modelu gospodarowania.

W prezentowanym zeszycie 3 tomu XIV czasopisma „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” znajdują się teksty poświęcone różnorodnym przejawom przedsiębiorczości. Zawartość zeszytu została podzielona na cztery części.

W pierwszej części znajdują się artykuły poświęcone kreowaniu podstaw przedsiębiorczych w działalności organizacji. Dynamika współczesnych procesów ekonomiczno-społecznych wymusza na wszystkich organizacjach konieczność budowania nowych modeli zarządzania uwzględniających przedsiębiorczość jako jeden z kluczowych obszarów warunkujących odniesienie sukcesu. Odniesiono się do zagadnień związanych ze specyfiką szpitalnych grup zakupowych, specyfiki przedsiębiorczości międzynarodowej oraz aspektów kooperacji międzynarodowej i roli modeli biznesowych w innowacyjnym zarządzaniu.

Druga część poświęcona jest problematyce roli menedżerów w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami i potrzebie rozwoju kompetencji przedsiębiorczych. Biorąc pod uwagę fakt, iż to menedżerowie w zasadniczy sposób decydują o sukcesie lub porażce kierowanej przez nich organizacji, ich wiedza, umiejętności i kompetencje oraz postawy są niezwykle istotne. Poruszono w tej części niezwykle ważne aspekty takie jak: zarządzanie przez motywację, rolę innowacji jako podstawę przedsiębiorczości menedżera a także analizę wyzwań kompetencyjnych i niezbędnych cech menedżera.

Trzecia część dotyczy specyfiki przedsiębiorczości w małych i średnich przedsiębiorstwach. Biorąc pod uwagę fakt, iż stanowią one kluczowy element polskiej gospodarki niezwykle istotne wydają się podnieszone w artykułach zagadnienia związane z problematyką wpierania podmiotów z sektora MSP i znaczeniem rozwoju kompetencji przedsiębiorczych wśród właścicieli. Istotne są aspekty związane z determinantami poziomu wiedzy finansowej wśród menedżerów zarządzających

mikro- i małymi przedsiębiorstwami oraz możliwości wykorzystania pomocy publicznej jako w rozwoju małego podmiotu. Wskazano także na podobieństwa i różnice pomiędzy przedsiębiorcą indywidualnym a wewnętrznym oraz na uwarunkowania logistyczne strategii rynkowej w mikroprzedsiębiorstwach.

Ostatnia, czwarta część tomu porusza zagadnienia najbardziej pierwotnej formy przedsiębiorczości jaką są firmy rodzinne. Ten obszar badawczy jest istotny nie tylko z punktu widzenia przedsiębiorstwa i rodziny prowadzącej biznes, lecz także z punktu widzenia społeczeństwa jako całości, ponieważ przyczynia się do poznawania ważkiej tematyki jak łączyć pracę i życie rodzinne. Odniesiono się do zagadnień związanych z czynnikami związanymi z długowiecznością oraz rolą planowania w przedsiębiorczości rodzinnej. Wskazano także na specyficzne obszary zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym takie jak: rola outsourcingu finansowo-księgowego, zarządzanie jakością oraz zarządzanie biznesem rodzinnym w dobie kryzysu.

Różnorodność podejmowanej w artykułach problematyki nie jest przejawem braku dyscypliny merytorycznej autorów, ale świadomie zaaranżowanym posunięciem mającym potwierdzić, że problematyka przedsiębiorczości w zarządzaniu organizacjami wiąże się z szeroką liczbą problemów, które właśnie w efekcie kreowania postaw przedsiębiorczych mogą być rozwiązywane. Poszczególni Autorzy wykazali się dużymi walorami badawczymi, łącząc szeroką wiedzę teoretyczną z aspektem praktycznym, co nadaje dużą wartość poszczególnym częściom niniejszego opracowania.

Andrzej Marjański

I.

**Kreowanie postaw przedsiębiorczych
w organizacji**

Piotr Bartkowiak, Jakub Domański
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Szpitalne Grupy Zakupowe w kształtowaniu łańcucha wartości na rynku usług szpitalnych

Group Purchasing Organizations in the formation of the value chain in the market of hospital services

Abstract: Group Purchasing Organizations in the present difficult financial situation of hospitals can be a turning point in the supply of materials used range directly in the process of hospital treatment. Undoubtedly, it can be a significant part of building a new quality in the organization and management of hospitals and payer. The greatest benefit, however, should receive the patient, as a recipient of public hospital services.

1. Wstęp

Zaopatrzenie medyczne szpitali amerykańskich z udziałem Szpitalnych Grup Zakupowych zdecydowanie dominuje nad jakąkolwiek formą bezpośredniego handlu dostawców z lecznicami. Szacuje się, że około 85% placówek realizuje 50% i więcej wolumenu zakupowego zużywanego sprzętu medycznego oraz 80% szpitali kupuje minimum 50% leków za pośrednictwem grup zakupowych [Burns, Lee 2008, s. 203–215]. Zaopatrzenie materiałowe w zakresie asortymentu bezpośrednio wykorzystywanego w procesie leczenia szpitalnego to punkt wyjścia na drodze do budowania wartości dodanej i oczekiwanej przez pacjenta, jaką jest usługa lecznicza, po którą trafia do szpitala. Rzecz jasna ta „część wartości” jest jedynie dodatkiem do pracy lekarza oraz zespołu, a także całej wartości niematerialnej, na którą składają się: wiedza, kompetencje,

umiejętności i autorytet. Jednak wartość traktowana w sferze materialnej znajduje wyraz właśnie w fizycznym produkcie, który wędruje w łańcuchu zaopatrzenia od producenta do szpitala.

2. Konsolidacja zakupów szpitalnych jako podstawa funkcjonowania Szpitalnych Grup Zakupowych

Proces konsolidacji zakupów na dojrzałych rynkach medycznych Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych inicjowany jest poprzez zawiązanie się Szpitalnych Grup Zakupowych, których odpowiednikiem w nomenklaturze angielskojęzycznej są *Group Purchasing Organizations (GPOs)*. Idea stworzenia wspólnej grupy zakupowej przez różne szpitale polega na zagregowaniu popytu wielu podmiotów, których łączny wolumen deklarowanych potrzeb zakupowych daje bez porównania większą siłę przetargową wobec dostawców niż każdego szpitala osobno. Ta skumulowana siła negocjacyjna pozwala osiągnąć efekt w postaci warunków lepszego zakupu niż w przypadku pojedynczego klienta szpitala. Efekt ten dotyczy przede wszystkim:

- niższych cen zakupu,
- lepszych warunków obsługi np. serwis posprzedażowy,
- standaryzację i unifikację asortymentu stosowanego w różnych placówkach, które z kolei mają wpływ na rzetelność dostaw.

Poza wymiernymi ekonomicznymi warunkami zakupów, członkowie grupy zakupowej mogą liczyć także na szereg innych korzyści, do których zaliczyć można między innymi transfer wiedzy oraz innowacyjność.

Wzrost efektywności procesów zakupowych prowadzonych w grupie, wiąże się z powierzeniem szeregu prac i czynności negocjacyjnych, zakupowych, prawnych i administracyjnych najpierw liderowi grupy, a następnie zewnętrznemu podmiotowi. W modelu amerykańskim jest nim bądź spółka – córka grupy zakupowej, bądź też podmiot trzeci, tak zwany operator [Improving Health Care: A Dose of Competition 2004, s. 199].

W rozwiniętych modelach funkcjonujących już w Europie Zachodniej i USA, usługi operatora obsługującego grupę znacznie wykraczają poza

sam proces zakupu. Warto wymienić takie obszary współdziałania, jak [www.premierinc.com, www.gnyha.com oraz www.amerinet-gpo.com]:

- wzajemna pomoc i wsparcie prawne członków grupy ze strony operatora;
- koordynacja badań klinicznych prowadzonych przez przemysł w placówkach medycznych;
- konsulting finansowy i zarządczy;
- prowadzenie platformy dla spójnych działań promocyjnych, dostawców, w postaci organizacji szkoleń produktowych;
- działania PR w zakresie ważnych problemów z zakresu ochrony zdrowia.

Działania operatora (grupy zakupowej) wykraczające poza negocjacje cenowe, a w szczególności współpraca z dostawcami polegająca na koordynacji promocji produktów, usług, technologii w wykonaniu sił sprzedażowych i marketingowych oferentów, służą przede wszystkim transferowi innowacji technologicznej, pod postacią nowych produktów i usług. W zależności od odpowiedzi rynku, a więc zainteresowania i – w konsekwencji – preferencji produktowych w postaci zapotrzebowania na produkty zgłaszane przez indywidualnych lekarzy w poszczególnych szpitalach, powstają ramy specyfikacji asortymentowych dla dalszych zamówień. Rolą operatora na tym etapie jest scalenie, unifikacja i standaryzacja tych specyfikacji pochodzących od poszczególnych członków grupy zakupowej. Jednocześnie rozpoczyna się na tym etapie analiza akceptowalnego poziomu kosztów, jakie niesie ze sobą zakup innowacyjnych rozwiązań, a koniecznością dążenia do obniżenia kosztów zakupów danego zakresu asortymentowego.

3. Łańcuch dostaw do szpitala a proces tworzenia wartości dla pacjenta

Organizowanie wspólnych zakupów przez grupę szpitali determinuje określone warunki dla kształtowania łańcucha dostaw do każdego z nich. O ile płaszczyzna fizycznej dystrybucji towarów od dostawców i pośredników (hurtownie, dystrybutorzy) do szpitala nie różni się zasadniczo

w zależności od formy zakupów, tj. indywidualnych, czy grupowych, o tyle sfera wymiany informacji pomiędzy uczestnikami łańcucha odgrywa rolę kluczową. To właśnie przepływ informacji i wzajemne relacje pomiędzy partnerami łańcucha są nie tylko pierwotne, w stosunku do fizycznego przepływu towarów i usług, ale to one głównie decydują o kreowaniu wartości, powiększanej (dodanej) na kolejnych etapach łańcucha.

Rolę wymiany informacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw ekspozuje L. Johansson, który uważa, że „...wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw byli właściwie informowani. W zarządzaniu łańcuchem dostaw, punkty styku oraz przepływy informacji pomiędzy różnymi ogniwami łańcucha dostaw są krytycznymi elementami dla ostatecznych wyników jego funkcjonowania” [Johansson 1994, s. 525].

Tabela 1. Zestawienie wybranych interpretacji zarządzania łańcuchem dostaw

Rok	Autor	Definicja
1994	L. Johansson	„W zarządzaniu łańcuchem dostaw, punkty styku oraz przepływy informacji pomiędzy różnymi ogniwami łańcucha dostaw są krytycznymi elementami dla ostatecznych wyników jego funkcjonowania”
1998	D. Lambert, M. Cooper, J. Pagh	„...integracja kluczowych procesów biznesowych od końcowych użytkowników, poprzez początkowych dostawców, którzy dostarczają produkty, usługi i informacje oraz dodają wartość dla klientów i innych udziałowców łańcucha dostaw”
1998	M. Christopher	„zarządzanie relacjami z dostawcami i klientami w górę i dół łańcucha w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klientów i przy kosztach niższych z punktu widzenia łańcucha dostaw jako całości”

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rutkowski 2004].

Akcent na integrację procesów biznesowych w łańcuchu dostaw, w aspekcie kreowania wartości dodanej dla klienta i pozostałych uczestników łańcucha dostaw można znaleźć w koncepcji takich autorów, jak: D. Lambert, M. Cooper i J. Pagh (tabela 1). Z kolei M. Christopher zwraca uwagę na konieczność zarządzania relacjami wzdłuż całego łańcucha – tak, by kreowaniu wartości towarzyszyła optymalizacja kosztów tych procesów.

W takim ujęciu relacji łańcucha dostaw i łańcucha tworzenia wartości rodzą się dwie kluczowe wątpliwości dotyczące kreowania wartości dodanej na rynku usług szpitalnych, a mianowicie:

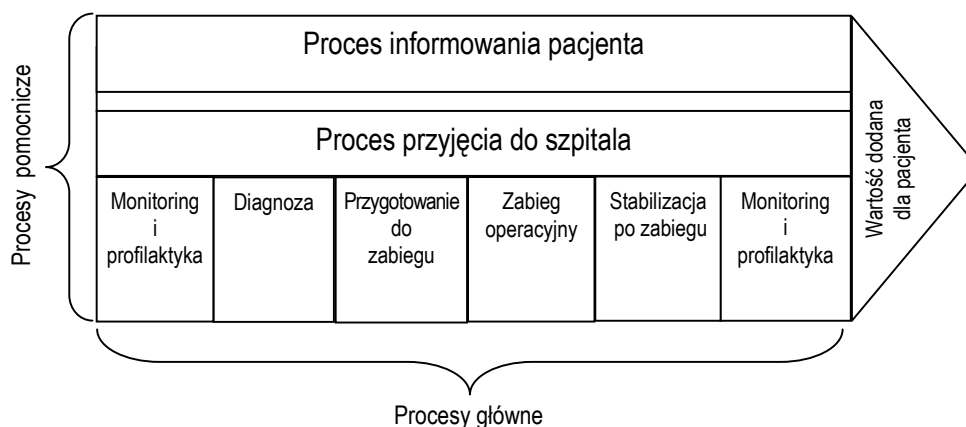
- 1) Co stanowi istotę wartości dla pacjenta korzystającego z usług szpitalnych?
- 2) Kto będzie pełnił określone role i zadania, tj.:
 - integratora i koordynatora przepływu informacji w dół i w górę łańcucha zaopatrzenia medycznego,
 - optymalizacji kosztów zaopatrzenia medycznego szpitali,
 - kształtowania partnerskich relacji biznesowych pomiędzy wszystkimi podmiotami, a zwłaszcza dostawcami produktów i usług oraz szpitalami.

Dla pacjenta liczy się efekt końcowy w postaci zaspokojenia jego potrzeby zdrowotnej, z powodu której znalazł się w szpitalu. W pewnym uproszczeniu można to sprowadzić do procesu leczenia, na który składają się między innymi takie elementy, jak: faza badań poprzedzających diagnozę, kwalifikacja i przygotowanie pacjenta do zabiegu, interwencja operacyjna, monitoring i faza badań obserwacyjnych po zabiegu, rehabilitacja oraz inne. Wśród nich można wyróżnić działania i funkcje podstawowe oraz pomocnicze, co obrazuje schemat łańcucha wartości Portera, zaadoptowany dla potrzeb analizy wartości dodanej z punktu widzenia pacjenta (rys. 1). Wartość dla pacjenta to efekt terapeutyczny, jaki zostanie osiągnięty na drodze realizacji wszystkich procesów głównych i pomocniczych. Jednak dla potrzeb prowadzonych rozważań istotne jest dostrzeżenie związku pomiędzy składowymi i etapami procesu leczniczego, na które wpływ mają decyzje zakupowe szpitala oraz działania zewnętrznego podmiotu obecnego w łańcuchu dostaw.

Kształtowanie łańcucha wartości dla pacjenta ukazuje, że praktycznie w ramach wszystkich procesów głównych i pomocniczych ma się do czynienia z wykorzystaniem produktów leczniczych i wyrobów medycznych, które szpital musi zakupić. Pominąwszy kwestię wyposażenia trwałego i całej sfery inwestycji, która może być także częściowo obsługiwana przez zewnętrznego operatora zakupowego, całość asortymentu podlegającego regularnym zakupom i zużywanego na poszczególnych

etapach procesu terapeutycznego w szpitalu, może być objęta procesem konsolidacji zakupów.

Rys. 1. Łańcuch powstawania wartości dodanej dla pacjenta w procesie leczenia szpitalnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Porter 2006].

Warto również spojrzeć na ten łańcuch kreowania wartości z punktu widzenia innych ról i funkcji zewnętrznego operatora – grupy zakupowej, do jakich należy na przykład koordynacja przepływu informacji w łańcuchu, w tym informacji o produkcie dla użytkownika czy też wsparcie dostawcy dla szpitala przy tworzeniu indywidualnego programu terapeutycznego dla pacjenta. To także są przykłady na to, że potencjalny zasięg oddziaływania takiego koordynatora dotyczy praktycznie całego szpitala i większości procesów, jakie w nim zachodzą.

Odpowiadając zatem na postawione wcześniej pytanie dotyczące tego, kto może pełnić rolę koordynatora i integratora przepływu informacji, kształtowania relacji między podmiotami w łańcuchu oraz optymalizacji kosztów zakupu, wskazać można Szpitalną Grupę Zakupową.

4. Organizacja łańcucha zaopatrzenia medycznego szpitala z udziałem Szpitalnych Grup Zakupowych

Szpital jest świadczeniodawcą, którego klientem i finalnym konsumentem usług medycznych jest pacjent, jako ostateczny beneficjent wartości dodanej wytworzonej przez medyczny łańcuch zaopatrzenia. Określenie miejsca i roli Szpitalnych Grup Zakupowych w funkcjonowaniu łańcucha zaopatrzenia medycznego szpitala implikuje treść i zakres wymiany informacji oraz relacje tych podmiotów z dostawcami wyrobów i usług medycznych – z jednej strony oraz finalnymi ich użytkownikami, czyli szpitalami – z drugiej strony.

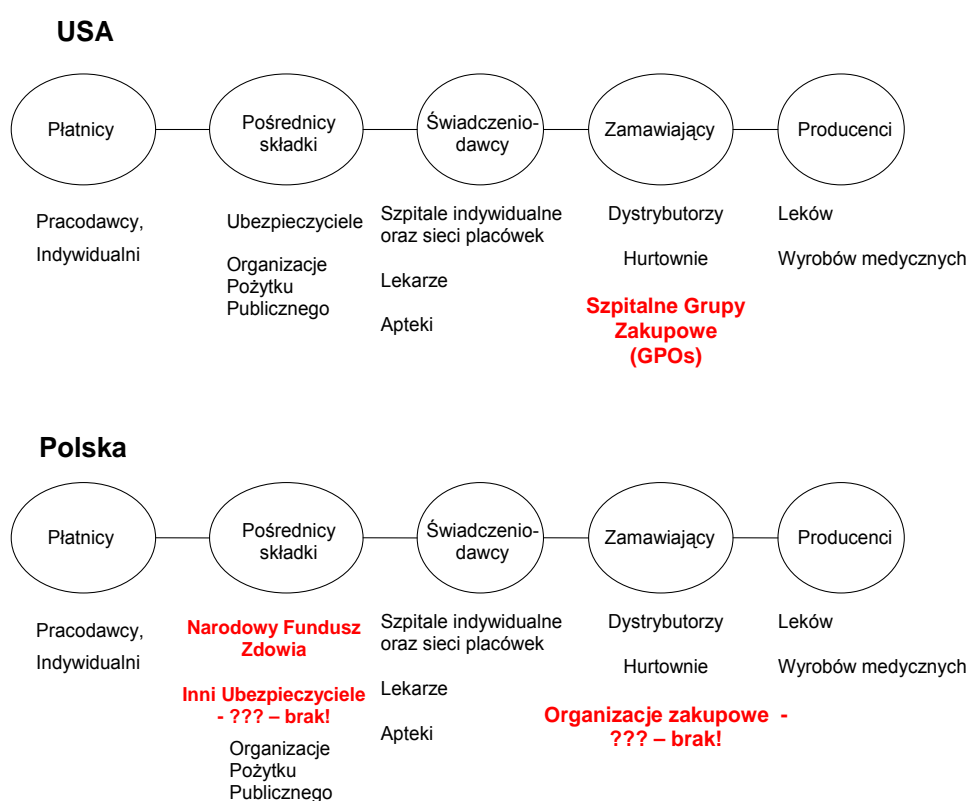
W typowym łańcuchu zaopatrzenia medycznego wykorzystującym funkcjonowanie Szpitalnych Grup Zakupowych, wyróżnić można trzy grupy uczestników:

- producentów i wytwórców produktów leczniczych i wyrobów medycznych;
- zamawiających i pośredniczących w wymianie, a więc hurtownie, dystrybutorzy oraz Szpitalne Grupy Zakupowe;
- świadczeniodawcy, czyli podmioty wykonujące usługę leczniczą wobec pacjenta: indywidualne szpitale i sieci placówek leczniczych oraz lekarze indywidualni i apteki.

Producenci dostarczają produkty w ilościach określonych przez dystrybutorów i grupy zakupowe, jako sumę zagregowanego popytu szpitali, które skonsolidowały swoje siły w celu zwiększenia siły przetargowej wobec dostawców (rys. 2). Świadczeniodawcy opieki zdrowotnej, którymi są szpitale, konsumują dostarczane wyroby i produkty, realizując w ten sposób usługę medyczną dla pacjenta. Ta zaś finansowana jest przez płatnika – indywidualnego bądź systemowego. Dla właściwego postrzegania przebiegu procesów zaopatrzenia medycznego szpitala z udziałem grup zakupowych, ważne jest odnotowanie faktu, że podmioty te nie biorą udziału w fizycznym obiegu towarów i tym samym nie są włączone w obieg płatności. Zewnętrzne, samodzielne i odrębne od pozostałych uczestników wymiany podmioty, jakimi są Szpitalne Grupy Zakupowe, negocjują w imieniu i na rzecz szpitali, zaś finansowo

wane są z dwóch źródeł: opłata członkowska od szpitala z tytułu przynależności do grupy oraz opłata administracyjna pokrywana przez dostawców, jako procent od wartości wynegocjowanych i realizowanych dostaw.

Rysunek 2. Łańcuch tworzenia wartości na rynku usług szpitalnych – porównanie systemu polskiego i amerykańskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Burns 2002].

Tak przebiegający łańcuch powstawania wartości usługi medycznej oraz źródeł i mechanizmu jej finansowania ma miejsce w amerykańskim systemie leczenia szpitalnego. Szpitalne Grupy Zakupowe mają w nim trwałe miejsce i pozycję ugruntowaną wieloletnim doświadczeniem. Po-

równując ten system z realiami polskimi (rys. 2) widać nie tylko brak obecności i doświadczeń organizacji zakupowych, ale również zasadniczą różnicę w sposobie finansowania świadczenia szpitalnego. Polega ona na braku konkurencji dla jedyne go płatnika, jakim jest Narodowy Fundusz Zdrowia, będący w tej sytuacji monopolistą w dystrybucji składki, wyrażającej się wielkością kontraktu. Może mieć to realny związek z zarządzaniem kosztami zaopatrzenia medycznego, bowiem brak konkurencji nie zachęca bezpośrednio do konkurencyjności kosztowej placówek świadczących podobne usługi. Zatem zmiana tego elementu systemu byłaby dodatkowym katalizatorem zmian w strategiach zakupowych szpitali, szczególnie publicznych i nie nastawionych na zysk.

5. Perspektywy rozwoju współpracy i kreowania wartości w łańcuchu zaopatrzenia medycznego

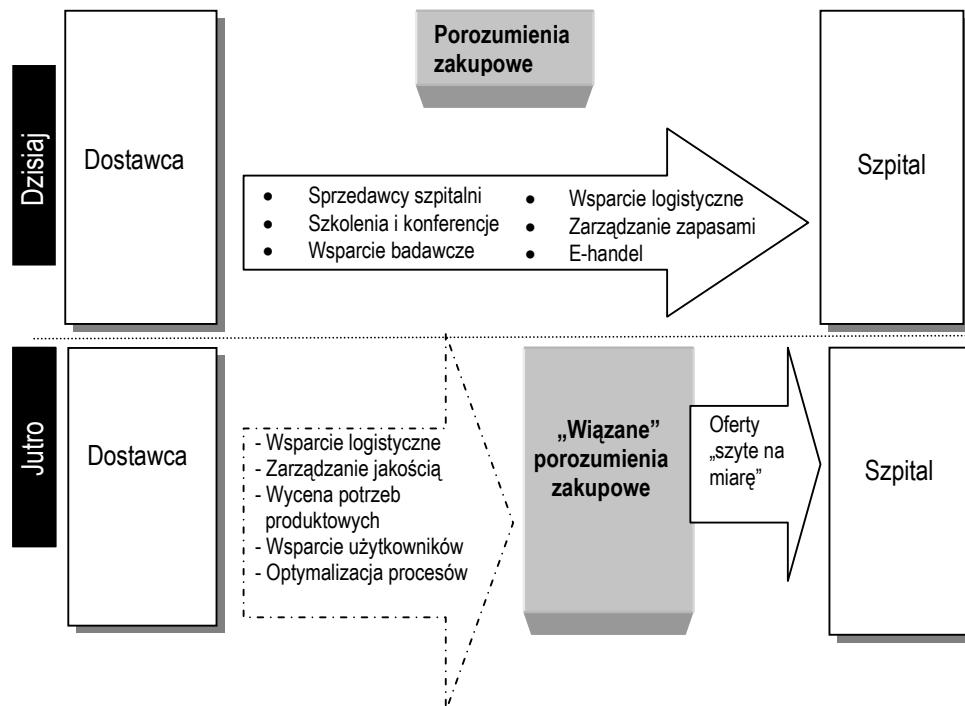
Optymalizacja kosztów zaopatrzenia medycznego szpitala i całkowite koszty jego funkcjonowania, to nie jedyna, a już dziś na pewno nie wystarczająca strategia osiągania przewagi konkurencyjnej. Szpitale będą coraz bardziej rywalizowały o pacjenta, a to stwarza dostawcom nowe możliwości kształtowania relacji zarówno ze szpitalami, jak też grupami zakupowymi. Tendencja widoczna już dziś i polegająca na wzbogacaniu produktu o dodatkowe usługi wyraźnie się rozwija. Przykładem tego jest zaangażowanie dostawców produktów służących zarówno opiece szpitalnej, jak też ambulatoryjnej i domowej, w kontynuację leczenia pacjenta po zakończeniu pobytu szpitalnego. Jeżeli szpital monitoruje pacjenta i świadczy jemu w dalszym ciągu pewne usługi, kiedy ten już opuścił placówkę – co jest działaniem które ma wyróżnić szpital na tle konkurencji – potrzebuje on wsparcia dostawców. To z kolei generuje potrzebę koordynacji działań między placówkami w grupie, przez operatora zakupowego. Spektrum działań, jakie grupa zakupowa może przejmować zarówno od dostawcy, jak i szpitala jest szerokie i wykracza dalece poza negocjacje cen i warunków dostaw. Oprócz funkcji stricte związanych z przepływem towarów, jak: zarządzanie zapasami, logistyka dostaw czy platforma sprzedażowa (e-commerce), istnieje wiele innych

obszarów, gdzie można prowadzić wspólne działania dla kilku (wszystkich) członków grupy zakupowej. Należą do nich przykładowo:

- koordynacja promocji, szkoleń i konferencji,
- standaryzacja procedur i norm jakościowych,
- koordynacja badań klinicznych.

Rysunek 3 ilustruje tendencję przejmowania kolejnych funkcji od dostawców przez porozumienia zakupowe, które będą przygotowywały i oferowały obydwu stronom programy wiążące w coraz większym stopniu różne elementy dodatkowe, wykraczające poza negocjacje cenowe. Taka ewolucja form współpracy pozwala na zacieśnianie relacji między partnerami oraz koncentrację wielu funkcji na ogniwie, jakim jest Szpitalna Grupa Zakupowa.

Rysunek 3. Zacieśnianie relacji i koncentracja funkcji w łańcuchu wartości



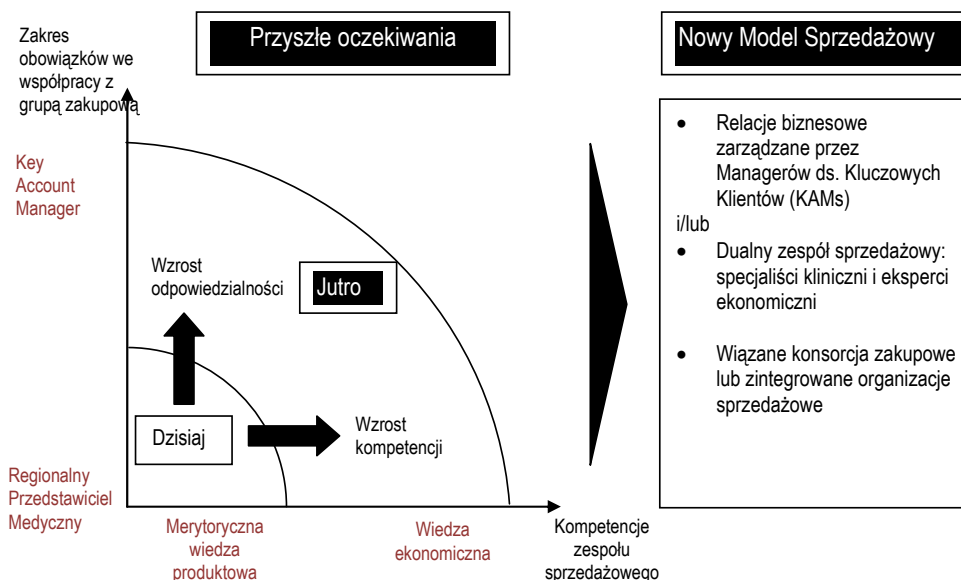
Źródło: [Kruetten, Rautenberg, Liefner 2005].

Innym aspektem i konsekwencją takiej ewolucji jest konieczność adaptacji modelu sprzedażowego stosowanego przez dostawców w relacjach z grupami zakupowymi oraz ze szpitalami. Doświadczenia organizacji sprzedażowych wytwórców i dystrybutorów sprzętu medycznego oraz produktów leczniczych w USA i krajach Europy Zachodniej pokazują potrzebę silniejszego rozwoju kompetencji ekonomicznych handlowców, czego szczególną formą są dualne organizacje działów sprzedaży: przedstawiciele medycznych oraz tzw. key account managerów.

Jeśli grupy zakupowe rozwijają swoje działania powiększając portfolio swoich usług, również dostawcy muszą silniej akcentować potrzebę przygotowania partnerów zorientowanych na kształtowanie oferty związanej produkt – usługa wspierająca sprzedaż.

Konieczność rozwoju kompetencji ekonomicznych handlowców dystrybutora ilustruje rysunek 4. Stan obecny to akcent na promocję w oparciu o argumenty merytoryczne, podczas kiedy wyzwania dnia jutrzejszego będą zmuszały do równoległego rozwoju narzędzi ekonomicznych.

Rys. 4. Kierunki rozwoju i ewolucji modelu sprzedażowego dostawców



Źródło: [Kruetten, Rautenberg, Liefner 2005].

6. Podsumowanie

Przeprowadzając analizę łańcucha wartości na rynku usług szpitalnych należy stwierdzić, że jest on w dużej części swojej konstrukcji analogiczny do łańcucha wartości przedsiębiorstw produkcyjnych, gdyż uwzględnia elementy zaopatrzenia materiałowego czy chociażby procesy fizycznego przemieszczania produktów. Takie odniesienie pozwala bardzo łatwo wskazać punkty styczności z zewnętrznym partnerem zaangażowanym w proces zakupowy. Jednak wartość Szpitalnych Grup Zakupowych dla pacjenta szpitala jest pojęciem znacznie wykraczającym poza fizyczność produktu, bowiem ten jest tylko częścią tej wartości. Aby była ona maksymalnie satysfakcjonująca pacjenta powinna być efektem finalnym pracy całego szpitala. Wtedy będzie świadczyła o jego konkurencyjności w stosunku do innych podmiotów na rynku, które wybiera klient (zarządzający szpitalem), płatnik (Narodowy Fundusz Zdrowia) i pośrednio pacjent. W związku z tym warto zadbać o to, aby o konkurencyjności decydowały nie tylko koszty, ale też inne elementy obsługi, wypracowane w całym łańcuchu zaopatrzenia medycznego.

Bibliografia

- Burns L.R., Lee J.A. (2008), *Hospital purchasing alliances: Utilization services and performance*, "Healthcare Management Review", nr 33.
- Hendrik T. (2000), *Purchasing Consortiums: Horizontal Alliances among firms buying common goods and services*, Arizona State University.
- Improving Health Care: A Dose of Competition* (2004), A Report by the Federal Trade Commission and the Department of Justice.
- Johansson L. (1994), *How Can a TQEM Approach Add Value to Your Supply Chain?*, "Total Quality Environmental Management", Vol. 3, No. 4.
- Kruetten J.M., Rautenberg F., Liefner M. (2005), *Future Relevance and Consequences of Hospital Purchasing Cooperatives for Medical Technology Suppliers in Germany*, Simon, Kucher & Partners.
- Porter M.E. (2006), *Redefining Health Care: Creating Value – Based Competition on Results*, Health Information Technology Symposium, Massachusetts Institute of Technology.
- Rutkowski K. (2004), *Zarządzanie łańcuchem dostaw – próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 12.

Weinstein B. (2003), *Are Group Purchasing Organizations (GPOs) Helping or Hindering Competition?*, University of North Texas.

Weinstein B. (2006), *The Role of Group Purchasing Organizations (GPOs) in the U.S. Medical Supply Chain*, "Estudios de Economía Aplicada", Vol. 24-3, Applied Economics University of North Texas Denton, Texas.

www.amerinet-gpo.com z dnia 01.05.2012.

www.gnyha.com z dnia 01.05.2012.

www.premierinc.com z dnia 01.05.2012.

Wojciech Popczyk
Uniwersytet Łódzki

Przedsiębiorczość międzynarodowa a rozwój biznesu – analiza wybranych przypadków branży akcesoriów medycznych i biotechnologii

**International entrepreneurship and business development
– case studies of firms from the medical accessories
and biotechnology branches**

Abstract: This article presents the positive impact of international entrepreneurship on business growth, financial performance and profitability. The speed of business internationalization is determined by the following variables: information and communication infrastructure, sectoral competition, knowledge intensity, personal or organizational, international networking and the most important – the personality of an entrepreneur. The empirical part of the article proves theoretical considerations. The businesses analyzed from the Polish branches of medical accessories and biotechnology offer high value-added products, but only those of them, which are oriented to international opportunities grow rapidly and perform much better.

1. Wprowadzenie

A. Chandler badając historycznie i empirycznie przedsiębiorstwa amerykańskie w XX wieku ustalił zależność między systemem zarządzania w przedsiębiorstwie a podejmowaną strategią wzrostu biznesu, która z kolei determinowana jest stanem jego otoczenia [Handler 1962]. W warunkach otoczenia przewidywalnego, prostego, pozytywnie oddziałującego na biznes dominującą strategią wzrostu, najlepiej dostosowaną

wującą biznes do tego otoczenia była strategia koncentracji i specjalizacji. Taki typ otoczenia występował na początku XX wieku i trwał mniej więcej do Wielkiego Kryzysu. Wraz ze wzrostem złożoności, nieprzewidywalności otoczenia i nieciągłości jego zmian strategia dywersyfikacji biznesu zyskiwała na popularności jako ta, gwarantująca mu większe bezpieczeństwo i funkcjonowanie w dłuższej perspektywie czasu. Od lat siedemdziesiątych XX wieku w otoczeniu biznesu pojawia się nowy trend zmian związany ze zjawiskiem globalizacji oraz zwiększa się natężenie zjawiska indywidualizacji popytu w gospodarce rynkowej.

Zmiany w otoczeniu międzynarodowym obejmują inklinacje w kierunku redukcji barier celnych i pozacelnych, otwieranie się gospodarek narodowych, działalność ogólnosiwiatowych organizacji gospodarczych i finansowych wspierających handel międzynarodowy i współpracę międzynarodową, regionalne procesy integracyjne, unifikacja standardów, norm technicznych i jakościowych, upowszechnianie się demokratycznych systemów władzy i modelu gospodarki rynkowej, homogenizacja wzorców konsumpcji i stylu życia na świecie, obecność korporacji międzynarodowych.

Wpływ postępu technologicznego na procesy globalizacji ma kilka aspektów. Po pierwsze wysokie tempo zmian technologicznych wywołuje rosnące wydatki na badania i rozwój a zjawisko skracania się cyklu życia produktów i technologii wymaga wprowadzania produktów i innowacji technologicznych jednocześnie na wielu rynkach narodowych celem niedopuszczenia do imitacji i zagwarantowania zwrotu kosztów poniesionych na badania i rozwój oraz rentowności przedsięwzięcia.

Drugim aspektem wpływu postępu technologicznego na globalizację jest intensywny rozwój technologii informatyczno-komunikacyjnych, które pozwalają na koordynację działań biznesowych w skali świata i które zapoczątkowały erę korporacji wirtualnych – organizacji uczących się, inteligentnych. Wspólna technologia często obejmuje sieci komputerowe, systemy komunikacji satelitarnej lub kablowej, jednolite standardy w zakresie oprogramowania oraz elektroniczną wzajemną wymianę danych. W latach 90. ubiegłego wieku nastąpił wzrost zainteresowania możliwościami współpracy między firmami, połączony z wykorzystaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT). To wzmożo-

ne zainteresowanie jest związane ze wzrostem popularności szkoły kluczowych kompetencji w zarządzaniu strategicznym. Partnerstwo strategiczne zakłada dzielenie się ze sobą wiedzą i kluczowymi kompetencjami celem stworzenia synergii i nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Rozwój ICT i handlu elektronicznego dodatkowo zwiększył możliwości współpracy tak pomiędzy firmami, jak i pomiędzy firmami a ich klientami [Stonehouse, Hamill, Capbell, Purdie 2001, s. 293].

Cechą współczesnego otoczenia rynkowego biznesu jest postępująca indywidualizacja popytu, która podnosi rangę rynków niszowych. Społeczeństwa wraz ze wzrostem zamożności stają się coraz mniej zainteresowane produktami masowymi, standardowymi. Oczekują produktów innowacyjnych, unikalnych, oryginalnych, czyli takich o dużej wartości dodanej. Konsekwencją tego jest dynamiczny rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw, dla których postępująca indywidualizacja popytu jest szansą a postęp techniczny dostarcza im elastyczne systemy produkcji.

Do niedawna współczesnym przedsiębiorstwom rekomendowano dwie strategie jako skuteczne sposoby na przetrwanie i wzrost. Dużym przedsiębiorstwom o niezagrożonej pozycji rynkowej w otoczeniu narodowym zalecano ekspansję międzynarodową (internacjonalizację), małym i średnim koncentrację na niszach rynkowych (orientacja przedsiębiorcza). Praktyka gospodarcza pokazuje jednak, że internacjonalizacja jest nie tylko sposobem na podnoszenie efektywności działalności gospodarczej dużych przedsiębiorstw i na ich dalszy rozwój. Zmiany, które pojawiają się w stale ewoluującym otoczeniu gospodarki rynkowej, ułatwiają małym i średnim przedsiębiorstwom podejmowanie ekspansji międzynarodowej i korzystanie z szans, jakie łączą się z funkcjonowaniem w otoczeniu globalnym. Wraz z pojawieniem się i rozwojem ICT oraz potrzebą szybkiej komercjalizacji produktów o dużej wartości dodanej, strategię wczesnej internacjonalizacji należy rekomendować małym przedsiębiorstwom z sektora wysokich technologii oraz przedsiębiorstwom wyspecjalizowanym w produktach niszowych w przemyśle tradycyjnym. Obie grupy przedsiębiorstw traktowane są jako wysoce innowacyjne.

Celem artykułu jest wykazanie, że przedsiębiorczość międzynarodowa i jej natężenie jest warunkiem budowania globalnej wizji biznesu mającego potencjał kreowania produktów o dużej wartości dodanej i potrzebę szybkiej ich komercjalizacji. Warunek ten dotyczy zwłaszcza młodych przedsiębiorstw pochodzących z gospodarek/rynków wschodzących, których chłonność na tego typu produkty jest ograniczona. Na część empiryczną artykułu składają się studia przypadków polskich, innowacyjnych przedsiębiorstw z branży akcesoriów medycznych i biotechnologii o zróżnicowanych wizjach globalnych i ich wpływie na osiągnięte rezultaty : tempo wzrostu oraz rentowność biznesu.

2. Przedsiębiorczość międzynarodowa – definicja i jej ewolucja

Globalizujące się otoczenie biznesu zachęca przedsiębiorców do identyfikowania i wykorzystywania szans poza granicami rynku narodowego. Po raz pierwszy pojęcie przedsiębiorczości międzynarodowej pojawiło się pod koniec lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku i towarzyszyło opisowi zmian technologicznych i kulturowych na świecie, które umożliwiały i ułatwiały biznesowi ekspansję na rynki zagraniczne [Morrow 1988, s. 59–61]. W oparciu o badania empiryczne, porównawcze narodowych i międzynarodowych nowych przedsięwzięć biznesowych Oviatt i McDougall w połowie lat dziewięćdziesiątych stworzyli podstawy teoretyczne dla dalszych rozważań nad istotą, uwarunkowaniami powstawania i zachowaniami strategicznymi przedsiębiorstw, które od samego momentu powstania szukają znaczącej przewagi konkurencyjnej, wykorzystując zasoby i rynki zbytu innych krajów na świecie [Oviatt, McDougall 1994, s. 45–64]. Pojęcie przedsiębiorczości międzynarodowej chociaż wywodziło się z zainteresowania zjawiskiem powstawania nowych przedsięwzięć (przedsiębiorstw) międzynarodowych, obejmowało z czasem kolejne aspekty funkcjonowania biznesu i społeczeństw w globalizującym się otoczeniu i nabywało naturę multidyscyplinarną z zakresu przedsiębiorczości i biznesu międzynarodowego.

Definicja przedsiębiorczości międzynarodowej zaproponowana przez McDougall i Oviatt w 2000 roku [McDougall, Oviatt 2000, s. 902–908] opierała się na trzech głównych wymiarach orientacji przedsiębiorczej: inno-

wacyjności, proaktywności i skłonności do podejmowania ryzyka. Według wspomnianych klasyków przedsiębiorczość międzynarodowa jest kombinacją zachowań innowacyjnych, proaktywnych, obarczonych ryzykiem, wykraczających poza granice narodowe, zamiarem których jest kreowanie wartości w organizacji. Taka definicja przedsiębiorczości międzynarodowej uwzględniała zachowania przedsiębiorcze na poziomie jednostki, grupy i organizacji. Opisywała nowe przedsięwzięcia międzynarodowe, proces internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw czy intraprzsiębiorczość korporacyjną.

Nie zakończyło to jednak dyskusji nad sposobem definiowania pojęcia. Główne zastrzeżenia budziło wykorzystanie przez autorów tylko trzech wymiarów orientacji przedsiębiorczej, gdy tymczasem Lumpkin i Dess zidentyfikowali ich więcej [Lumpkin, Dess 1996, s. 135–172]. Ponadto tworzenie nowych organizacji nie uznano za warunek konieczny przedsiębiorczości. Innowacyjne, odważne czasami przełomowe pomysły mogą stać się podstawą zakładania nowych przedsiębiorstw albo przedmiotem transakcji wymiany z już istniejącymi organizacjami.

W świetle powyższych uwag oraz powołując się na interpretację przedsiębiorczości Venkataraman'a i Shane'a [2000, s. 217–226], którzy utrzymują, że na przedsiębiorczość składają się szanse i osobnicy, którzy je wykorzystują, McDougall i Oviatt podjęli próbę modyfikacji swojej wcześniejszej definicji i zaproponowali następującą jej postać [Oviatt, McDougall 2005, s. 537–553]. Przedsiębiorczość międzynarodowa jest identyfikowaniem, twórczym interpretowaniem, oceną i wykorzystaniem szans w otoczeniu międzynarodowym w celu kreowania nowych produktów i usług.

Należy jednak pamiętać, że rozwój biznesu mający swój wyraz w przedsięwzięciach dostosowujących jego podsystemy do otoczenia i oznaczający w praktyce wprowadzanie innowacji nie ogranicza się jedynie do produktów i usług, ale również obejmuje procesy, strukturę organizacyjną, system zarządzania, strategię, konfigurację łańcucha wartości czy rynki docelowe. W przypadku gospodarek wschodzących, małe i średnie przedsiębiorstwa w większym stopniu niż ich odpowiedniki w gospodarkach rozwiniętych ograniczane są barierą zasobową, komunikacyjną czy barierą wiedzy o rynkach zagranicznych, co nie oznacza,

że mają mniejszy potencjał kreowania nowych technologii czy produktów wiedzochłonnych. Problemem dla nich jest komercjalizacja własnych produktów o dużej wartości dodanej w otoczeniu narodowym z uwagi na ograniczoną chłonność rynków narodowych na kosztowne innowacje. Uwarunkowania rynkowe takich gospodarek zniechęcają przedsiębiorstwa do angażowania się w działalność B&R i utrudniają ich wzrost, jeśli menedżerowie nie budują globalnej wizji własnego biznesu. Dlatego autor proponuje swoją modyfikację przytoczonej definicji omawianego pojęcia. Przedsiębiorczość międzynarodowa jest identyfikowaniem, twórczym interpretowaniem, oceną i wykorzystaniem szans w otoczeniu międzynarodowym w celu kreowania i powiększania wartości w czasie. Taka definicja obejmuje aktywność przedsiębiorczą nie tylko w obszarze samych produktów i usług, ale także w obszarze organizacji i zarządzania. Ponadto włączona została do przedsiębiorczości międzynarodowej aktywność indywidualnych inwestorów, poszukujących poza granicami kraju macierzystego intratnych lokat dla swojego kapitału, lub kupców wykorzystujących niedoskonałości rynków.

Studia nad przedsiębiorczością międzynarodową koncentrują się na dwóch obszarach: na międzynarodowych zachowaniach przedsiębiorców oraz na porównaniach kultur przedsiębiorczych w poszczególnych krajach a w ramach tych kultur wrażliwości na szanse w otoczeniu międzynarodowym. W artykule omawiane są kwestie związane z międzynarodowymi zachowaniami przedsiębiorców i ich wpływem na kondycję przedsiębiorstw.

3. Siły determinujące tempo przedsiębiorczości międzynarodowej

Tempo identyfikowania, oceny i wykorzystywania szans w otoczeniu międzynarodowym przez przedsiębiorcę celem kreowania wartości w dzisiejszych czasach ma duży i nie do przecenienia wpływ na osiągnięcie i powiększanie przewagi konkurencyjnej oraz wzrost biznesu. Mierzone jest ono: czasem rozpoczęcia pierwszych operacji zagranicznych, jaki upływa od momentu powstania biznesu, strukturą geograficzną jego operacji zagranicznych (ilość wejść na rynki zagraniczne zwłaszcza na te

o większym dystansie kulturowym, psychologicznym) oraz stopniem zaangażowania biznesu w obszar międzynarodowy (w przypadku małych i średnich firm najczęściej jest to udział sprzedaży zagranicznej w ogólnej wartości sprzedaży i jego dynamika).

Tempo internacjonalizacji biznesu jest funkcją następujących zmiennych [Oviatt, McDougall 2005, s. 537–553]:

- infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej (możliwości),
- siły konkurencyjnej w sektorze (motywacje),
- wiedzy, będącej w dyspozycji przedsiębiorstwa (zasoby),
- relacji sieciowych przedsiębiorcy (zasoby),
- profilu osobowego przedsiębiorcy i jego orientacji (zasoby).

Szybki, dostępny coraz tańszy transport, technologie komunikacyjne, ułatwiające i przyspieszające wymianę informacji oraz tworzenie i powiększanie sieci współpracy stanowią fundament umożliwiający, urealnijający wykrywanie szans w otoczeniu międzynarodowym i szybką internacjonalizację biznesu.

Druga zmienna związana jest z zachowaniami strategicznymi konkurentów. Groźba imitacji własnej technologii czy formuły biznesu przez konkurentów krajowych i zagranicznych i próba ich komercjalizacji jako swoje w świecie motywuje a wręcz zmusza młode przedsiębiorstwa oferujące produkty o dużej wartości dodanej do przeciwdziałania tego typu praktykom i podjęcie szybkiej internacjonalizacji. Wpływ konkurencji na orientację międzynarodową biznesu przejawia się także tym, że przedsiębiorstwa coraz więcej środków przeznaczają na B&R, aby utrzymać lub powiększyć przewagę konkurencyjną nad rywalami ale mają coraz mniej czasu na odzyskanie poniesionych nakładów z uwagi na skracanie się cyklu życia technologii i produktów. Dzięki ekspansji międzynarodowej są w stanie zwiększyć skalę produkcji i zakres działalności, co przyspiesza komercjalizację ich innowacji, gwarantuje zwrot poniesionych nakładów i wygenerowanie środków na kolejne prace rozwojowe.

Wiedza determinująca szybkość internacjonalizacji jest dwuskładnikowa; wiedza na temat rynków zagranicznych oraz wiedzochłonność oferowanych produktów, która jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Wiedza o rynkach zagranicznych, zwłaszcza ta, będąca wynikiem do-

świadczenia i mająca charakter niejawną, niepisany odgrywała decydującą rolę w rozpoczynaniu i przebiegu ekspansji zagranicznej w teorii procesowej internacjonalizacji. Bardzo często wcześniejsza wiedza i doświadczenie przedsiębiorcy i jego zespołu na temat rynków zagranicznych wyniesione z pracy w korporacjach zagranicznych lub dłuższego przebywania poza granicami kraju macierzystego inicjowały ekspansję zagraniczną. Przedsiębiorstwo wraz z kumulacją wiedzy o rynkach zagranicznych, nabywanej w procesie uczenia się zwiększało swoje zaangażowanie biznesowe w ten obszar. Współcześnie wiedzę taką nabywa się szybciej dzięki ponadgranicznym relacjom sieciowym i możliwości wykorzystania wiedzy i doświadczenia rynkowego lokalnych partnerów.

Różnice w szybkości internacjonalizacji biznesów mogą wynikać z poziomu unikalności, innowacyjności, złożoności wiedzy wykorzystywanej przez nie do produkcji wyrobów lub świadczenia usług [Bell, McNaughton, Young, Crick, 2003, s. 339–362]. Firmy tradycyjne, które przystosowują istniejące, znane technologie do oczekiwań nowych rynków zagranicznych zwykle rosną w otoczeniu międzynarodowym w sposób inkrementalny i powolny. Zasadniczym aktem przedsiębiorczym w ich przypadku jest wykorzystanie istniejącego i eksploatowanego wcześniej pomysłu w nowej lokalizacji (na nowym rynku zagranicznym). Przedsiębiorstwa wiedzochłonne wykorzystują bardziej złożoną i unikalną wiedzę do projektowania zmodyfikowanych produktów o większej wartości dodanej, ulepszania metod produkcji lub efektywniejszego świadczenia usług. Takie firmy internacjonalizują się szybciej, ponieważ osiągnęły przewagę konkurencyjną, którą można wykorzystać w wielu krajach. Trzeci typ przedsiębiorstw ma w posiadaniu wiedzę najnowszą, przełomową, zaawansowaną, chronioną patentem. Nowa technologia generuje nieznaną do tej pory, rewolucyjne produkty. Dzięki trwałej przewadze konkurencyjnej i zapotrzebowaniu na innowacyjne technologie przedsiębiorstwa te rozwijają się międzynarodowo najszybciej. W przypadku przedsiębiorstw wiedzy czy przedsiębiorstw wiedzochłonnych pochodzących z gospodarek wschodzących szybka komercjalizacja ich wiedzy na najatrakcyjniejszych rynkach zagranicznych jest warunkiem koniecznym sukcesu – rozwoju i wzrostu.

Wcześniej ukształtowane sieci personalne przedsiębiorcy mogą być instrumentem przyspieszenia ekspansji zagranicznej biznesu pod warunkiem osiągnięcia przez niego znaczącej pozycji w ramach tych sieci [Coviello, Munro 1995, s. 49–61]. Relacje interpersonalne, zwłaszcza te ponadgraniczne pomagają młodym przedsiębiorczym firmom identyfikować szanse w otoczeniu międzynarodowym, budować tam swoją wiarygodność i podejmować strategie kooperacji w ramach aliansów strategicznych a także mają wpływ na ich wybór zagranicznych rynków docelowych większy, niż dystans kulturowy między nimi. Można powiedzieć, że relacje te determinują strukturę geograficzną operacji zagranicznych przedsiębiorstwa.

Przy ocenie wpływu sieci na tempo ekspansji międzynarodowej biznesu uwzględnia się jej trzy parametry: siłę powiązań uczestników w sieci, wielkość sieci i jej gęstość. Relacje między uczestnikami sieci mogą być silne, trwałe, emocjonalne oparte na zaufaniu, solidarności, wzajemności. Ponieważ takie relacje wymagają większego zaangażowania i utrzymania a młode firmy ograniczone są barierą zasobową, nie mogą mieć charakteru dominującego w sieciach przedsiębiorców. W przeciwieństwie do nich słabe relacje w sieci mają charakter tylko przyjacielski i biznesowy, wymagają mniejszego zaangażowania i utrzymania a zatem jest ich znacznie więcej. Identyfikacja szans międzynarodowych oraz ich wykorzystywanie przebiega szybciej dzięki dużej ilości powiązań w sieci. Czym więcej bezpośrednich i pośrednich powiązań słabych, tym dana sieć uznawana jest za większą i przedsiębiorstwo potencjalnie może być obecne w większej liczbie krajów, na większej liczbie rynków zagranicznych. Sieci o mniejszej gęstości czyli o luźnych związkach lub brakiem ich między zagranicznymi partnerami młodego przedsiębiorstwa pozwalają pozyskiwać od nich w większym stopniu unikalne, nowe informacje na temat obsługiwanych przez nich rynków niż w przypadku, gdyby tych partnerów łączyły silniejsze więzi. O ile silne powiązania w sieci i jej duża gęstość mogą ograniczać tempo ekspansji zagranicznej biznesu, mają jednak pozytywny wpływ na intensywność działań i ich efektywność, rentowność. Zaufanie, solidarność, wsparcie zasobowe przez uczestników sieci zmniejsza postrzegane ryzyko związane z eks-

pansją zagraniczną i zachęca młode przedsiębiorstwa do większego za-inwestowania kapitałowego w rynki zagraniczne.

Cechy osobowe przedsiębiorcy stanowią zmienną integracyjną (mediacyjną) o największym znaczeniu dla rozpoczęcia i tempa ekspansji zagranicznej biznesu. Cechy te kształtują wrażliwość przedsiębiorcy na pojawiające się szanse, sposób ich interpretowania, ocenę możliwości i konieczności (motywacja) ich wykorzystania. Zalicza się do nich:

- cechy demograficzne: wiek, narodowość, wiara, wykształcenie techniczne, menedżerskie (szczególnie przydatna wiedza w zakresie zarządzania strategicznego i międzynarodowego), znajomość języków obcych i biegłość w technologiach komunikacyjno-informatycznych, międzypokoleniowe władanie i zarządzanie biznesem rodzinnym;
- cechy psychologiczne: orientacja przedsiębiorcza (skłonność do podejmowania ryzyka, innowacyjność, proaktywność, gotowość do rywalizacji, autonomia), mobilność kompetencyjna i przestrzenna zwłaszcza międzynarodowa, umiejętność współdziałania i kooperacji, otwartość na nowe znajomości i umiejętność budowania kapitału społecznego;
- postawy: stosunek do globalizacji, tolerancja międzykulturowa i religijna, orientacja na wiedzę i rozwój, posiadanie pasji, znaczenie reputacji;
- doświadczenie: ilość lat przepracowanych w biznesie międzynarodowym, obycie międzynarodowe (częstotliwość wyjazdów zagranicznych, regularne uczestnictwo w targach i wystawach międzynarodowych, dłuższe pobyty zagraniczne prywatne/służbowe, posiadanie rodziny zagranicą, małżeństwa mieszane).

4. Wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej na efektywność biznesu

Internacjonalizacja działalności gospodarczej stanowiła i stanowi instrument wzrostu i poprawy efektywności funkcjonowania biznesu poprzez:

- wykorzystywanie efektów skali we wszystkich lub wybranych funkcjach łańcucha wartości;

- uczenie się w konfrontacji z konkurentami światowymi oraz w ramach sieci współpracy;
- koordynację działań i zasobów w skali światowej (efekt dywersyfikacji rynków, efektywniejsza konfiguracja dostępnych zasobów itp.);
- korzystanie z przewag komparatywnych (lokalizacji) – narodowych lub globalnych. Coraz większego znaczenia w gospodarce innowacyjnej, opartej na wiedzy odgrywają przewagi komparatywne, będące wynikiem rozwoju cywilizacyjnego, technologicznego państw.

Za miarę efektywności biznesu możemy przyjąć wskaźnik rentowności majątku (ROA) lub wskaźnik zwrotu ze sprzedaży (ROS). Poziom zaangażowania się biznesu w obszar międzynarodowy w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, bądź dużych na początku kariery międzynarodowej ustala się jako udział sprzedaży zagranicznej w wartości sprzedaży ogółem.

Obserwacje i badania empiryczne dowodzą, iż czym większe jest zaangażowanie biznesowe w obszar międzynarodowy dużych przedsiębiorstw, tym lepsze wyniki finansowe osiągają. Korelacja ich zaangażowania się międzynarodowego z osiąganymi wynikami ma charakter pozytywny i liniowy aż do momentu, kiedy przy wysokich poziomach zaangażowania (wysokim stopniu internacjonalizacji) następuje nieznaczny spadek efektywności biznesu. Spadek ten wynika ze zwiększonych kosztów koordynacji i kontroli zdefragmentowanego łańcucha wartości i skonfigurowanego globalnie na odmiennych kulturowo rynkach zagranicznych lub/i dużej liczby filii bądź oddziałów ulokowanych zagranicą.

Wyniki badań empirycznych małych i średnich przedsiębiorstw japońskich obecnych na rynkach zagranicznych, opublikowane w 2001 roku wykazały, że charakter relacji między stopniem zaangażowania się w rynki zagraniczne a osiąganymi wynikami przez tę populację firm jest bardziej skomplikowany i zależy od : strategii wchodzenia na rynki zagraniczne (eksport czy biz), konfiguracji opcji w tym zakresie oraz od uczestnictwa w ponadgranicznych sieciach relacji społecznych [Lu, Beamish 2001, s. 565–586].

Coraz większe zaangażowanie się w eksport towarów na rynki zagraniczne wiąże się ze wzrostem, często realizowaniem wyższych cen a tak-

że wyższą efektywnością biznesu pod warunkiem stabilności waluty krajowej lub jej deprecjacji. Kiedy waluta narodowa się umacnia efektywność biznesu jest negatywnie skorelowana ze wzrostem stopnia jego internacjonalizacji. Wybór bezpośrednich inwestycji zagranicznych jako strategii wchodzenia na rynki zagraniczne przez małe i średnie przedsiębiorstwa skutkuje na początku ekspansji spadkiem efektywności biznesu. Wraz ze wzrostem dalszego angażowania się kapitałowego w rynki zagraniczne następuje okres stabilizacji efektywności, po którym zaczyna ona szybko rosnać. Tę zależność między stopniem internacjonalizacji biznesu a osiąganymi wynikami – jego efektywnością można przedstawić w postaci wykresu o kształcie „U”. Źródłem początkowego spadku efektywności są: błędy, wyższe koszty transakcyjne, koszty niezbędnego kapitału, wynikające z bariery zasobowej, bariery braku wiedzy na temat rynków zagranicznych oraz doświadczenia w zakresie poruszania się po nich. Umiejętności zarządzania biznesem nabyte w otoczeniu narodowym są mniej przydatne na kulturowo, ekonomicznie, społecznie, prawnie i politycznie zróżnicowanych rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwa, które nie zrażają się początkowymi trudnościami i niepowodzeniami, są zdeterminowane wykorzystywać szanse międzynarodowe, nabywają nowe doświadczenia i rozwijają nowe, kluczowe umiejętności w procesie uczenia się. Efektem tego jest pozytywna i znacząca korelacja między wzrostem międzynarodowym a efektywnością biznesu. W miarę upływu czasu, przy wysokich poziomach internacjonalizacji biznesu, może nastąpić nieznaczny spadek jego efektywności wynikający z wyższych kosztów koordynacji i kontroli rozbudowanej i zróżnicowanej sieci operacji i działalności biznesowych lokowanych na wielu rynkach zagranicznych. Kierując się powyższymi prawidłowościami, efektywność biznesu zorientowanego na inwestycje i wzrost w otoczeniu międzynarodowym od wczesnych operacji zagranicznych do przekształcenia się w duże przedsiębiorstwo wielonarodowe, można zilustrować wykresem mającym kształt „S”.

Wspomniane badania empiryczne potwierdzają wcześniejsze tezy iż ponadgraniczne sieci personalne przedsiębiorcy i sieci współpracy na poziomie organizacyjnym wywierają silny, pozytywny wpływ na przebieg internacjonalizacji młodego przedsiębiorstwa i zapobiegają możli-

wym spadkom efektywności ich działania w pierwszym okresie międzynarodowej ekspansji inwestycyjnej. Dostęp do zasobów partnerów z sieci pozwala pokonywać im barierę finansową oraz barierę wiedzy na temat specyfiki rynków lokalnych, tamtejszych zwyczajów biznesowych i strategii funkcjonowania. Sieci ponadgraniczne ograniczają groźbę popełniania błędów, ponoszenia wyższych kosztów transakcyjnych czy niepewności i ryzyka.

Zaskakująca prawidłowość została wykryta w zakresie kombinowanej strategii wchodzenia na rynki zagraniczne przez młode przedsiębiorstwo. Zwiększanie eksportu przy dużym i rosnącym zaangażowaniu się inwestycyjnym w rynki zagraniczne powoduje spadek efektywności biznesu. Tłumaczy się to barierą zasobową i brakiem wystarczających kompetencji menedżerskich do koordynowania dwóch, różnych aktywności międzynarodowych. Dodatkowo kierowanie eksportu na rynek, gdzie lokowane są już przez biznes bezpośrednie inwestycje grozi zjawiskiem „kanibalizmu”.

5. Wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej na rozwój i efektywność funkcjonowania polskich przedsiębiorstw branży akcesoriów medycznych i biotechnologii – studia przypadków

HTL-STREFA S.A.

Powstanie i rozwój. Historia firmy sięga jeszcze 1994 roku, kiedy to PZ HTL S.A. (spółka założona przez Andrzeja Czerneckiego, poprzedniego Prezesa Zarządu HTL-STREFA S.A.), uzyskała patent i rozpoczęła produkcję bezpiecznych nakłuwaczy wykorzystywanych w sektorze medycznym.

Sama HTL-STREFA S.A. została założona w maju 2000 r. jako spółka zależna PZ HTL S.A i w założeniu miała ona kontynuować działalność produkcyjną spółki matki, polegającą na wytwarzaniu przyrządów medycznych służących do pobierania próbek krwi.

Produkcję rozpoczęto pod koniec 2001 r. w nowoczesnej, spełniającej najwyższe światowe normy jakości fabryce w Ozorkowie, w granicach

Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. W początkowej fazie Spółka koncentrowała się wyłącznie na produkcji nakłuwaczy bezpiecznych przeznaczonych do użytku klinicznego oraz końcówek do pipet (produkcja tych ostatnich została zakończona pod koniec 2003 roku). Dodatkowo, poprzez w pełni zależny podmiot – HT Lancet Sp. z o.o., od początku 2003 r. w firmie trwały intensywne prace nad produkcją lancetów personalnych przeznaczonych do użytku osobistego. Sprzedaż tych urządzeń rozpoczęto pod koniec 2004 roku, a ich produkcję ulokowano w nowej fabryce w Łęczycy.

W maju 2006 r. HTL-STREFA Sp. z o.o. została przekształcona w spółkę akcyjną, a 15 listopada 2006 r. odbył się debiut na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Od tego czasu, dzięki środkom pozyskanym z emisji, nastąpił dynamiczny rozwój spółki. Szczególnie istotny był dla firmy rok 2007. Wówczas uruchomiona została nowa szlifiernia igieł, zlokalizowana w zakładzie HT Lancet w Łęczycy. Równocześnie, w tym samym roku zostały zarejestrowane dwie zagraniczne spółki zależne – w USA i w Niemczech. Obie spółki-córki mają za zadanie rozwijać sprzedaż i marketing na podległych rynkach. Pod koniec 2007 r. HTL-Strefa przejęła szwedzkiego konkurenta z branży – spółkę HaeMedic AB, stając się tym samym światowym potentatem w produkcji bezpiecznych nakłuwaczy.

Profil działalności. HTL-STREFA S.A. jest światowej klasy producentem i eksporterem wyrobów medycznych, tj.:

- nakłuwaczy bezpiecznych do użytku szpitalnego (55% udziału w globalnym rynku),
- lancetów personalnych do użytku osobistego (13% światowego rynku),
- igieł stalowych do użytku szpitalnego oraz igieł insulinowych wykorzystywanych w leczeniu cukrzycy.

Nakłuwacze bezpieczne to jednorazowe urządzenia nakłuwające przeznaczone do użytku szpitalnego. Są stosowane do nakłuwania skóry w celu otrzymania próbek krwi do testów laboratoryjnych (głównie do badań poziomu cholesterolu, krzepliwości krwi, obecności HIV i HBO, testach grupy krwi, alergicznych, ojcostwa oraz wszelkich badaniach wykonywanych z pełnej krwi). Lancety personalne z kolei, używane są przez pacjentów chorych na cukrzycę w procesie samodzielnego monitorowania poziomu glukozy we krwi. Spółka posiada również własną szli-

fiernię oraz know-how pozwalające prowadzić własną działalność projektową i badawczą związaną z igłami i lancetami. Technologia ta pozwala na produkcję wysoce precyzyjnych igieł o średnicach od 0,2 do 1,5mm o różnorodnych geometriach ostrzy oraz długościach. Dostępność igieł w różnych konfiguracjach ma kluczowe znaczenie dla głównych odbiorców produktów HTL-STREFY.

Dystrybucja i działalność eksportowa. Profil działalności spółki sprawia, że niemal całość produkcji przeznaczona jest na eksport. Rynek krajowy ma zbyt niską chłonność, dlatego firma od początku powstania zmuszona była szukać odbiorców swoich produktów za granicą. Dla przykładu, w 2005 r. blisko 98% przychodów firmy pochodziło z eksportu.

Urządzenia nakłuwające HTL są obecne w ponad 70 krajach, a ich popularność z roku na rok dynamicznie wzrasta. Głównym rynkiem docelowym są Stany Zjednoczone (86% całości sprzedaży Spółki) oraz Niemcy (3%). Wybór rynku północnoamerykańskiego jako głównego kierunku ekspansji zagranicznej związany był z największym potencjałem tego obszaru - to właśnie w Stanach Zjednoczonych występuje największy odsetek ludzi chorych na cukrzycę. W mniejszej ilości produkt jest sprzedawany m.in. w takich krajach jak Szwecja, Dania, Szkocja, Japonia czy Kuwejt.

Produkcja HTL w dużej mierze nastawiona jest na zaopatrzenie światowych liderów na rynku diagnostycznym. Dzięki wysokiej jakości oferowanych produktów, spółce udało się pozyskać jako swoich klientów największe koncerny medyczne: Roche Diagnostics, Bayer Healthcare czy Becton Dickinson.

Sprzedaż i eksport produktów HTL realizowana jest w kilku wariantach:

- na zasadach produkcji kontraktowej - wspólnie z klientami, koncernami medycznymi lub na ich zlecenie, HTL-STREFA S.A. projektuje, testuje i wytwarza nowe produkty. Współpraca ta obejmuje wszystkie etapy rozwoju produktu począwszy od badań marketingowych do tworzenia prototypów i badań testowych. Tak skonstruowane produkty są następnie sprzedawane do ostatecznego klienta pod jego marką;
- na zlecenie dużych klientów spółka wytwarza produkty, które zostały samodzielnie przez nią opracowane i są jedynie sprzedawane pod marką klienta;

- sprzedaż własnych wyrobów pod własną marką. W tym celu spółka rozwinęła sieć ponad 30 dystrybutorów w Europie, Azji, Ameryce Północnej, Środkowej i Wschodniej, Afryce i Bliskim Wschodzie. Firmy te zazwyczaj prowadzą działalność na rynkach narodowych, stąd są traktowane jako generalni dystrybutorzy na dany kraj.

Dodatkowo, na dwóch najważniejszych rynkach: północnoamerykańskim i niemieckim HTL utworzyła spółki zależne, które koordynują działania marketingowo-sprzedazowe na tych rynkach: HTL-STREFA Inc. (Marietta, GA, USA) i HTL-STREFA GmbH (Frankfurt am Main, DE). HTL co roku uczestniczy także w największych na świecie targach medycznych – m.in. w Niemczech (Targi Medica, Dusseldorf), a nawet w Zjednoczonych Emiratach Arabskich (Targi Arab Health, Dubaj).

Na perspektywy i dalszy rozwój firmy duży wpływ ma rosnąca na świecie liczba zachorowań na cukrzycę. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) podała, że w 2009 roku na świecie było prawie 250 mln chorych na cukrzycę. Liczba chorych rośnie w bardzo szybkim tempie i szacuje się, że do 2025 roku może wynieść nawet około 380 mln. Znaczna część tego przyrostu przypadnie na kraje rozwijające się, a wśród podstawowych przyczyn wymienia się: wzrost populacji, starzenie się społeczeństw, niezdrowy tryb życia, stres i otyłość.

Coraz większe znaczenie dla spółki będzie odgrywał rynek chiński oraz hinduski, gdzie szybki wzrost gospodarczy oraz podniesienie standardu życia mieszkańców spowodowały wzrost zachorowań na choroby serca, cukrzycę i inne choroby cywilizacyjne. Zarząd HTL zdaje sobie z tego faktu sprawę, dlatego swoje działania w coraz większym stopniu skupia na zwiększeniu aktywności firmy na tychże rynkach.

Sfera badań i rozwoju. B&R to jeden z najważniejszych obszarów działalności grupy HTL-STREFA S.A.. Firma opracowuje nie tylko niezawodne produkty nakłuwające, ale także unikatowe technologie wytwarzania urządzeń medycznych. Procesy przetwórstwa tworzyw czy szlifowania igieł są wynikiem nowatorskich, opatentowanych rozwiązań opracowywanych przez inżynierów HTL. Bardzo dobre rezultaty rozwojowe możliwe są do osiągnięcia dzięki dużemu doświadczeniu zatrudnionych inżynierów, nowoczesnemu oprogramowaniu i własnemu Działowi Narzędziowemu, który w szczególności zajmuje się rozwojem prototypowych form wtryskowych dla nowych produktów.

W ramach usług badawczo-rozwojowych, HTL współpracuje z jednostkami naukowymi, m.in.: z Politechniką Łódzką, Akademią Górniczo-Hutniczą w Krakowie oraz biurami projektowymi i organizacjami prowadzącymi badania kliniczne. W procesie rozwoju nowych wyrobów firma współpracuje z globalnymi liderami na rynku urządzeń diagnostycznych, takimi jak wspomniane: Roche Diagnostics, Bayer HealthCare czy Becton Dickinson. Dzięki temu HTL-Strefa otrzymuje cenne wsparcie w zakresie badań marketingowych, projektowania wyrobu, prowadzenia symulacji komputerowych działania wyrobu, tworzenia prototypów, przeprowadzania rynkowej oceny wyrobu, badań patentowych i wymaganych przez prawo badań toksyczności.

Profil osobowy przedsiębiorcy. Głównymi twórcami sukcesu HTL STREFA S.A. są: Andrzej Czernecki oraz Wojciech Wyszogrodzki. Andrzej Czernecki jest z wykształcenia fizykiem jądrowym (ukończył Wydział Fizyki UW). W środowisku ma on opinię osoby ambitnej, która lubi zaskakiwać niecodziennymi pomysłami, przedsiębiorczej i zorientowanej na rozwój. Istotnym momentem w jego życiu był rok 1971, w którym wyjechał do Wiednia na stypendium naukowe. W Austrii nawiązał on kontakt z amerykańską firmą Backman Instruments, specjalizującą się w produkcji sprzętu laboratoryjnego. W Backman Instruments Czernecki został zatrudniony na stanowisku szefa sprzedaży, początkowo na rynek polski, a następnie także na Związek Radziecki. Z racji pełnionej funkcji, Czernecki był częstym uczestnikiem targów medycznych. Jak twierdzi, to właśnie podczas tych wyjazdów zrodził się u niego pomysł skonstruowania własnego produktu, który znalazłby zastosowanie na rynkach całego świata.

Realizację swoich marzeń i pasji rozpoczął w 1981 roku, kiedy założył Plastomed, firmę specjalizującą się w produkcji narzędzi do dozowania cieczy (automatyczne mikropipety). Czernecki w krótkim czasie podbił rynki RWPG, jednak upadek ZSRR zmusił go do zmiany strategii. Szybko jednak odnalazł się on w nowej rzeczywistości. Po rozpadzie RWPG Czernecki sprzedał główną halę Plastomedu francuskiemu L'Orealowi za ponad 12 mln dolarów. Pieniądze zainwestował w budowę nowej firmy – PZ HTL S.A., dokonując przy tym reorientacji kierunku sprzedaży z rynków Europy Wschodniej na rynki zachodnie, bardziej wymagające ale pozwalające uzyskiwać wyższą efektywność.

Drugą postacią, bez której sukces HTL STREFY S.A. nie byłby możliwy jest Wojciech Wyszogrodzki. Ukończył on automatykę-elektronikę na Politechnice Łódzkiej i przez pierwsze lata swojej kariery był pracownikiem naukowym Przemysłowego Instytutu Automatyki i Pomiarów. Pracę w PZ HTL S.A rozpoczął w 1995 roku. Wyszogrodzkiemu, którego na zlecenie Czerneckiego znaleźli head-hunterzy, HTL zawdzięcza najwięcej innowacyjnych rozwiązań. To on opracował m.in. pilnie strzeżoną, nieznaną nigdzie na świecie, metodę automatycznego separowania igieł o przekroju 0,3 mm i oblewania ich plastikiem w ciągu kilkunastu sekund (jak i szereg innych patentów należących do HTL).

W roku 2009 szwedzki fundusz inwestycyjny Grupy EQT, będącej wiodącym podmiotem typu private equity, ogłosił wezwanie na akcje spółki. Zarówno Andrzej Czernecki jak i Wojciech Wyszogrodzki zdecydowali się sprzedać swoje akcje i w wyniku pomyślnie przeprowadzonego wezwania, we wrześniu 2010 r. akcje HTL-STREFA zostały wykluczone z obrotu publicznego.

Wybrane dane i wskaźniki finansowe HTL-STREFA S.A.:

W ciągu analizowanego okresu, dużego natężenia ekspansji międzynarodowej spółka HTL STREFA S.A. osiągnęła bardzo pozytywne wyniki finansowe. Zarówno przychody jak i zyski charakteryzowały się bardzo dynamicznym wzrostem. Średni roczny wzrost przychodów w latach 2006–2009 wynosił 45,04%, natomiast średnia dynamika zysku netto w badanym okresie osiągnęła poziom 565,22%.

Spółka charakteryzuje się bardzo wysokimi współczynnikami rentowności. Dla przykładu, średnia rentowność na poziomie operacyjnym w omawianym okresie wyniosła 22,33%. Oznacza to, że każda złotówka zainwestowana w biznes spółki przynosiła ponad 22 grosze zysku na poziomie operacyjnym. Podobnie na wysokim poziomie kształtował się wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE), który w analizowanym okresie wyniósł średnio 14,66%. Oznacza to że każda złotówka kapitału własnego zaangażowana w HTL STREFA S.A generowała korzyść w postaci niecałych 15 groszy zysku netto.

**Tabela 1: Wybrane dane i wskaźniki finansowe HTL STREFA S.A.
w latach 2006–2009**

Dane finansowe/wskaźnik	2006	2007	2008	2009
Przychody netto ze sprzedaży (tys. zł.)	60 793	80 604	142 783	179 028
Zysk (strata) z dział. oper. (tys. zł.)	16 217	8 161	34 451	50 800
Rentowność operacyjna EBIT (%)	26,68%	10,12%	24,13%	28,38%
Zysk (strata) brutto (tys. zł.)	16 182	1 686	30 773	42 859
Rentowność brutto (%)	26,62%	2,09%	21,55%	23,94%
Zysk (strata) netto (tys. zł.)	16 177	1 664	30 719	42 785
Rentowność netto (%)	26,61%	2,06%	21,51%	23,90%
Kapitał własny (tys. zł.)	111 536	116 054	149 236	193 484
Rentowność kapitału własnego (ROE) (%)	14,50%	1,43%	20,58%	22,11%
Aktywa (tys. zł.)	118 709	249 060	289 412	355 646
Rentowność aktywów (ROA) (%)	13,63%	0,67%	10,61%	12,03%

Źródło: Opracowanie na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych HTL STREFA S.A., dostępne przez: <http://www.gpwinfostrefa.pl> [1.09.2011]

Obraz przedstawionych wyników finansowych zakłóca rok 2007 – najgorszy w historii spółki. W omawianym roku, przy wzroście przychodów r/r o 33%, zysk netto spadł aż o 74%. Wpływ na tą sytuację miało silne umocnienie się złotówki w stosunku do euro oraz dolara amerykańskiego (ponad 95% przychodów rozliczana jest w tych walutach), co mocno odbiło się na wynikach finansowych HTL STREFY S.A w 2007 roku.

PANI TERESA MEDICA S.A.

Powstanie i rozwój. Początki firmy sięgają 1990 roku, kiedy to Maria Teresa Jaśniak razem z córką, Anną Sobkowiak założyły spółkę cywilną o nazwie „PANI TERESA”. Przedsiębiorstwo, zgodnie z pierwotną ideą zajęło się projektowaniem i produkcją wyrobów medycznych dla zdrowia i profilaktyki. Firma szybko zdobyła silną pozycję na rynku krajowym, w szczególności w kategorii włókienniczych i dziewiarskich wyrobów medycznych („miękkiej ortopedii”). Kilka lat później, w 1994 roku, firma została przekształcona w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością pod nazwą „PANI TERESA MEDICA”. W następnym roku spółka dokonała zakupu specjalistycznych maszyn do produkcji surowca,

które zostały zainstalowane u jednego z dostawców. Zapewniło to właściwe zaplecze surowcowe i umożliwiło dynamiczny wzrost produkcji.

Kolejne lata przebiegały pod znakiem dalszego rozwoju przedsiębiorstwa – nawiązano współpracę z Polskim Instytutem Naukowym, rozbudowano zakład produkcyjny w Gutowie Małym, zainwestowano w nowoczesny park maszynowy do produkcji dziewiarskiej oraz wybudowano farbiarnię. Umożliwiło to poszerzenie asortymentu spółki oraz dotarcie do szerszego grona odbiorców. W 2006 roku właściciele podjęli decyzję o upublicznieniu spółki, co po przekształceniu przedsiębiorstwa w spółkę akcyjną stało się faktem w październiku 2007 roku.

Dzisiaj firma PANI TERESA MEDICA S.A. ma pozycję niekwestionowanego lidera w kraju (w przypadku kilku wyrobów ma pięćdziesięcioprocentowy udział w rynku) oraz jest wiodącą firmą w Europie w swojej branży. Za swoje wyroby spółka otrzymała szereg nagród i wyróżnień, m.in.: Srebrny Medal BRUSSELS EUREKA'1998, nagrodę Lidera Nowoczesnych Technologii – Medycyna (1999 r.), Wielkopolską Nagrodę Jakości (2003 r.) czy tytuł Gazeli Biznesu (2005 r.). Dodatkowo, w 2009 roku spółka została członkiem elitarnego Towarzystwa Znaków Jakości Gütezeichengemeinschaft Medizinische Kompressionsstrümpfe e.V., skupiającego wytwórców wyrobów kompresyjnych z całego świata.

Profil działalności. Firma PANI TERESA MEDICA S.A. zajmuje się produkcją artykułów medycznych stosowanych m.in. w leczeniu rehabilitacyjnym, które pomagają w uzyskaniu pełnej sprawności osobom po operacjach brzusznych, ortopedycznych, chirurgicznych czy plastycznych. Pierwszym wyrobem firmy był produkt znany pod nazwą „uniwersalny pas brzuszny”, który zrewolucjonizował standardy opieki i rekonwalescencji pooperacyjnej. W ciągu ponad dwudziestu lat rozwoju spółki oraz po przeprowadzeniu szeregu badań potrzeb pacjentów i konsultacji ze środowiskiem medycznym powstało kilkadziesiąt produktów stosowanych powszechnie w branży medycznej. Obecnie oferta spółki zawiera ponad tysiąc produktów skupionych pod trzema markami:

- PANI TERESA® – obejmuje wyroby prozdrowotne i profilaktyczne, zmniejszające ryzyko powikłań pooperacyjnych oraz wspomagające rehabilitację. W szczególności: pasy brzuszne, pasy stomijne, pasy poporodowe, pasy pachwinowe, pasy i gorsety lędźwiowe, kołnierze ortopedyczne, opaski na stawy oraz wyroby przeciwreumatyczne;

- BASIS MEDICA® – obejmuje rajstopy, pończochy i skarpety przeci-wżylakowe stosowane w profilaktyce i leczeniu żylaków, modele uciskowe stosowane po zabiegach chirurgii estetycznej, plastycznej i rekonstrukcyjnej;
- BASIS ACTIVE® – produkty należące do tej grupy chronią przed urazami oraz zapewniają bezpieczeństwo ruchu nawet przy dużym wysiłku. Wyroby zostały stworzone głównie z myślą o ludziach lu-biących aktywny tryb życia, a ich celem jest zapewnienie maksimum bezpieczeństwa podczas uprawiania sportu. Głównie chodzi o: stabi-lizatory stawu nadgarstkowego, łokciowego, kolanowego, skokowe-go oraz ortezy korygujące zniekształcenie rąk lub nóg.

Sukces przedsiębiorstwa jest rezultatem wielu działań, na który wpływ ma m.in. uczestnictwo projektantów w konferencjach naukowych z dziedziny chirurgii, ginekologii, rehabilitacji i ortopedii oraz współpra-ca z klinikami akademii medycznych i instytutami technicznymi w za-kresie badań nad nowymi wyrobami. Wysoką jakość oferowanych pro-duktów zapewnia nowoczesny park maszynowy oraz surowce sprowa-dzane głównie z Austrii i Niemiec. Wszystkie wyroby wyprodukowane przez firmę PANI TERESA MEDICA S.A zarejestrowane są w Urzędzie Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych w Warszawie oraz oznaczane znakiem zgodności z wyma-ganiami Europejskiej Dyrektywy 93/42/EWG.

Dystrybucja i działalność eksportowa. Od początku powstania, fir-ma PANI TERESA MEDICA S.A koncentruje swoją sprzedaż przede wszystkim na rynku krajowym. Obecnie spółka współpracuje z około 1700 krajowymi odbiorcami instytucjonalnymi i indywidualnymi, a sprzedaż prowadzona jest w oparciu o następujące kanały dystrybucji:

- hurtownie farmaceutyczne;
- sklepy medyczne i apteki;
- szpitale i NZOZ (bezpośrednio i przez pośredników);
- sprzedaż bezpośrednia do odbiorców indywidualnych (w siedzibie spółki);
- sprzedaż poprzez firmową stronę internetową;

Pod względem wolumenu sprzedaży największymi odbiorcami spółki są krajowe hurtownie i sklepy medyczne. Łącznie na te kanały dystrybucji przypada około 80% sprzedaży. Po przekształceniu firmy

w nowoczesne, profesjonalnie zarządzane przedsiębiorstwo oraz osiągnięciu stabilnej pozycji na rynku wewnętrznym, władze spółki zaczęły rozważać możliwość umiędzynarodowienia swojej działalności.

Taką decyzję podjęto ostatecznie w 2004 roku, kiedy po uzyskaniu stosownych certyfikatów i zarejestrowaniu produktów, spółka rozpoczęła sprzedaż na terenie Ukrainy. O wyborze tego kierunku ekspansji zdecydowała zarówno bliskość geograficzna, jak i kulturowa Ukrainy. Pozwoliło to właścicielom zdobyć ważne doświadczenie we wprowadzaniu produktów firmy na zagraniczne rynki. Od tamtej pory sprzedaż na terenie Ukrainy jest konsekwentnie rozwijana, a właściciele planują zwiększenie nakładów inwestycyjnych oraz rozbudowę kanałów dystrybucji w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Zdobyte doświadczenie oraz członkostwo Polski w UE zachęciły właścicieli spółki do rozszerzenia ekspansji międzynarodowej o kraje Europy Zachodniej. Wkrótce firma zaczęła eksportować swoje wyroby do Niemiec oraz Francji. Dodatkowo, w przyszłości właściciele firmy chcą rozszerzyć zakres działalności przez wejście na rynki azjatyckie poprzez współpracę ze szwajcarską firmą NTPL Europa AG. Mimo stopniowego wchodzenia na nowe rynki, udział eksportu w całkowitych przychodach PANI TERESA MEDICA S.A nadal stanowi relatywnie niski udział. W 2004 roku wynosił on jedynie 1,56% całkowitej sprzedaży, a największą wartość osiągnął on w 2010 roku: 7,24%. Udział eksportu w całkowitej sprzedaży firmy w latach 2004–2010 prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Struktura sprzedaży Pani Teresa Medica S.A. w podziale na sprzedaż krajową i zagraniczną w latach 2004–2010 w %

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
sprzedaż krajowa	98,44	98,37	96,82	96,48	97,20	96,70	92,76
sprzedaż zagraniczna	1,56	1,63	3,18	3,52	2,80	3,30	7,24
Łącznie	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Źródło: Opracowanie na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych Pani Teresa Medica S.A., dostępne przez <http://www.pani-teresa.com.pl> oraz <http://www.gpwinfostrefa.pl> [6.09.2011].

Właściciel/menedżer. Sukces spółki w dużym stopniu możliwy był dzięki osobie Anny Sobkowiak, która wraz z matką założyła firmę w 1990 roku. Anna Sobkowiak jest głównym akcjonariuszem spółki, a od maja 2010 roku ponownie pełni funkcję Prezesa Zarządu (wcześniej funkcję tą sprawowała w latach 2003–2007).

Kiedy w Polsce nastąpiły zmiany ustrojowe, wielu przedsiębiorców skupiło się na produkcji i sprzedaży dóbr konsumpcyjnych. Jednak część osób, takich jak właścicielka firmy PANI TERESA MEDICA S.A, postanowiła zainwestować w niszowe branże, co wiązało się z większym ryzykiem oraz wymagało dużych nakładów inwestycyjnych w sferę B&R i w odpowiedni park maszynowy. Taką właśnie drogę wybrała Anna Sobkowiak, która skierowała swoje działania na obszar produktów wspomagających medycynę, mimo że nie posiadała ani wykształcenia medycznego (ukończyła Technikum Rolnicze) ani wcześniejszego doświadczenia w tym obszarze. Pomysł produkcji wyrobów medycznych wspomagających proces rehabilitacji narodził się pod koniec 1988 roku, kiedy to brat Anny Sobkowiak trafił do szpitala. Odwiedzając brata, późniejsza założycielka firmy PANI TERESA MEDICA S.A, miała okazję doświadczyć, z jaką trudnością poruszają się pacjenci z ranami pooperacyjnymi. W ten sposób ruszyły przygotowania do stworzenia uniwersalnego pasa brzuszego, pierwszego wyrobu firmy. Dwa lata trwało gromadzenie pieniędzy na uruchomienie działalności, poszukiwanie maszyn i właściwego materiału. Anna Sobkowiak wraz z matką zaryzykowały i zainwestowały wszystkie pieniądze i cały dorobek życia w produkcję prototypu. Po kilkunastu miesiącach testów klinicznych zakończonych sukcesem, uruchomiona została produkcja seryjna.

Biznes zaczął się rozwijać. W 1993 roku z rodzinnego salonu i jadalni firma przeniosła się do nowo wybudowanego zakładu w Gutowie Małym, a właścicielki mogły skoncentrować swoje działania na poszerzaniu oferty o nowe produkty. Warto również podkreślić rodzinny charakter firmy PANI TERESA MEDICA S.A. Oprócz założycielek, w działalność firmy zaangażowana jest również siostra Anny Sobkowiak, Elżbieta Łępecka, która z firmą związana jest od 1995 roku.

Wybrane dane i wskaźniki finansowe PANI TERESA MEDICA S.A.

W badanym okresie spółka PANI TERESA MEDICA S.A. osiągnęła dodatnie wyniki finansowe, jednak dynamika wzrostu przychodów oraz dynamika wzrostu zysku netto kształtowała się na dużo niższym poziomie w porównaniu do wyników osiąganych przez HTL STREFA S.A. Średni roczny wzrost przychodów firmy w latach 2006–2010 wynosił 9,01%, natomiast średnia dynamika zysku netto w badanym okresie była ujemna i osiągnęła poziom -9,88%. Spółka charakteryzuje się jednak wysokimi współczynnikami rentowności. Średnia rentowność na poziomie operacyjnym była podobna do osiągniętej przez HTL STREFĘ S.A. i wyniosła 23,91%. Oznacza to, że każda złotówka zainwestowana w biznes spółki przynosiła niecałe 24 grosze zysku na poziomie operacyjnym. Lepiej niż w przypadku HTL STREFA S.A. kształtuje się wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE) oraz wskaźnik rentowności aktywów (ROA). Dla przykładu, w analizowanym okresie wskaźnik ROE wyniósł średnio 22,46%, co oznacza że każda złotówka kapitału własnego zaangażowana w firmie przynosiła korzyść w postaci ponad 22 groszy zysku netto. Wyższa rentowność wynika z rodzinnego charakteru spółki, który wymusza lepsze zarządzanie posiadanym majątkiem, bardziej rozważne zarządzanie ryzykiem i generowanie unikalnego dla tego typu firm zasobu, jakim jest kapitał społeczny.

Tabela 3. Wybrane dane i wskaźniki finansowe Pani Teresa Medica S.A. w latach 2006-2010

Dane finansowe/wskaźnik	2006	2007	2008	2009	2010
Przychody netto ze sprzedaży (tys. zł.)	11 299	12 999	15 193	15 393	15 827
Zysk (strata) z działal. oper. (tys. zł.)	3 378	4 571	4 213	2 273	1 898
Rentowność operacyjna EBIT (%)	29,90%	35,16%	27,73%	14,77%	11,99%
Zysk (strata) brutto (tys. zł.)	3 378	4 603	4 315	2 243	1 847
Rentowność brutto (%)	29,90%	35,41%	28,40%	14,57%	11,67%
Zysk (strata) netto (tys. zł.)	2 748	3 661	3 510	1 848	1 455
Rentowność netto (%)	24,32%	28,16%	23,10%	12,01%	9,19%
Kapitał własny (tys. zł.)	6 033	14 043	16 171	18 006	16 745
Rentowność kapitału własnego (ROE) (%)	45,55%	26,07%	21,71%	10,26%	8,69%
Aktywa (tys. zł.)	9 317	18 889	19 136	21 517	18 632
Rentowność aktywów (ROA) (%)	29,49%	19,38%	18,34%	8,59%	7,81%

Źródło: Opracowanie na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych Pani Teresa Medica S.A., dostępne przez: <http://www.pani-teresa.com.pl> oraz <http://www.gpwinfostrefa.pl> [6.09.2011].

W ostatnich latach analizowanego okresu (lata 2008–2010) niepokoją minimalnie rosnące przychody połączone z postępującym spadkiem zysku na poziomie operacyjnym. Oznacza to, że spółka realizuje coraz niższe marże na sprzedawanych produktach.

PZ CORMAY S.A.

Powstanie i rozwój. Początki firmy sięgają 1984 roku, kiedy to powstało Przedsiębiorstwo Zagraniczne CORMAY – pierwsza polska, prywatna firma produkująca odczynniki dla laboratoriów medycznych.

W latach 1989–1990 spółka nawiązała współpracę z krajowymi ośrodkami akademickimi, w szczególności z Akademią Medyczną w Gdańsku, co zaowocowało wprowadzeniem na rynek szeregu nowych produktów, m.in. testów do oznaczania cholesterolu oraz stężenia glukozy. Ważnym krokiem było zawarcie w 1989 roku umowy licencyjnej z firmą Hoffman La Roche, na mocy której (do 1998 roku) spółka zajmowała się dystrybucją odczynników i aparatury diagnostycznej szwajcarskiej firmy. Pozwoliło to spółce zbudować reputację i pozycję w otoczeniu międzynarodowym oraz zapoznać się z rozwiązaniami stosowanymi przez wiodącą firmę w branży.

Kolejna lata (1990–2007) to proces systematycznego poszerzanie oferty własnej, ekspansja na nowe rynki oraz nawiązanie współpracy z szeregiem firm zagranicznych. Do najważniejszych szans wykrytych przez spółkę w otoczeniu międzynarodowym zaliczyć możemy:

- współpracę z amerykańską firmą J.T. Baker – rozszerzenie oferty o krew kontrolną do analizatorów hematologicznych;
- produkcję licencyjną odczynników do oznaczania grup krwi dla firmy Serologicals Ltd. GB;
- kontrakty z amerykańskim koncernem Abbott na dostawę odczynników diagnostycznych;
- współpracę z japońską firmą Tokyo-Boeki - dystrybucja analizatorów krwi w Polsce i w wybranych krajach europejskich;
- kooperację z amerykańską firmą QUIDEL w zakresie aparatury i testów do analizy moczu;
- współpracę ze szwajcarską firmą Orpheè – dystrybucja analizatorów hematologicznych.

W grudniu 2006 roku nastąpiło przekształcenie Przedsiębiorstwa Zagranicznego CORMAY w PZ CORMAY S.A, a w sierpniu 2009 roku spółka zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Pozyskany kapitał, został przeznaczony na rozwój nowych produktów, rozwój eksportu oraz na przejęcie dotychczasowego partnera spółki – szwajcarskiej firmy Orphee S.A. zajmującej się projektowaniem, komercjalizacją oraz dystrybucją na całym świecie aparatów hematologicznych. Dzięki temu przejęciu PZ Cormay uzyskało dostęp do nowoczesnych technologii związanych z produkcją aparatów hematologicznych oraz dostęp do nowych kanałów dystrybucji (obecnie do sprzedaży swoich produktów PZ Cormay wykorzystuje sieć dystrybucji szwajcarskiej firmy działającą w 80 krajach na świecie).

Profil działalności. PZ Cormay S.A. jest producentem wysokiej jakości odczynników diagnostycznych in vitro oraz dostawcą światowej klasy aparatury medycznej dla laboratoriów. Spółka realizuje sprzedaż zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych.

Oferta PZ Cormay obejmuje osiem podstawowych grup produktów, w tym.: odczynniki i aparaturę do testów dla chemii klinicznej (wykorzystywane są do oznaczenia poziomu enzymów, białek i niektórych hormonów, co pozwala na ocenę stanu równowagi wewnątrzustrojowej), odczynniki i aparaturę do badań hematologicznych (badanie schorzeń krwi i układu krwiotwórczego), odczynniki i aparaturę do badań krzepnięcia krwi, żele do rozdziału elektroforetycznego (wykorzystywane w diagnozowaniu chorób nerek i chorób nowotworowych), próżniowy system pobierania krwi oraz odczynniki do oznaczania grup krwi. W ofercie firma posiada także automatyczne analizatory biochemiczne oraz aktualnie pracuje nad stworzeniem własnego analizatora krwi, który w opinii Prezesa ma zrewolucjonizować międzynarodowy rynek diagnostyki laboratoryjnej. Według zapowiedzi urządzenie będzie w stanie wykonywać badania krwi z zakresu biochemii, immunologii oraz badań genetycznych. W styczniu 2011 roku PZ Cormay S.A. kupiło od polskich naukowców prawa do technologii, a produkcję pierwszego urządzenia zapowiedziało na rok 2014.

Dystrybucja i działalność eksportowa. Na rynku polskim spółka jest pierwszym i największym producentem odczynników do diagnostyki medycznej. Zaopatruje blisko dwa tysiące laboratoriów, funkcjonujących

zarówno w ramach publicznych jak i niepublicznych zakładów opieki zdrowotnej. Od początku powstania, strategia spółki zakładała sprzedaż produktów również poza granicami kraju. Tuż po założeniu przedsiębiorstwa, w roku 1989 rozpoczęto eksport wyrobów do ZSRR. Po zmianach ustrojowych ekspansję produktów PZ Cormay rozszerzono o rynki Europy Środkowej i Wschodniej oraz o kraje Dalekiego i Bliskiego Wschodu. W kolejnych latach (2002-2005) spółka kontynuowała zdobywanie nowych rynków, rozpoczynając sprzedaż odczynników diagnostycznych w krajach Europy Zachodniej oraz w Afryce.

Wraz z przejściem władzy w spółce przez obecnego Prezesa Zarządu PZ Cormay S.A., Tomasza Tuorę (grudzień 2006 roku), w przedsiębiorstwie jeszcze bardziej zintensyfikowano działania związane z ekspansją zagraniczną. W 2007 roku firma realizowała eksport do 21 krajów (m.in.: do Niemiec, Rosji, Białorusi, Austrii, Francji, Grecji, Turcji, Indonezji, Malezji, Anglii, Portugalii, Czech, Słowacji, Ukrainy, Łotwy, Bułgarii). W 2008 roku sprzedaż objęła 43 kraje (dodatkowo m.in. Armenię, Czarnogórę, Gruzję, Iran, Kazachstan, Libię, Maroko, Meksyk, Mołdawię, Syrię i Tunezję). Z kolei w roku 2009 sprzedaż realizowana była w 54 państwach, a w 2010 roku już w ponad 100 krajach, co wiązało się z przejściem szwajcarskiej firmy Orphee S.A. i jej sieci dystrybucji.

Z nowych rynków, szczególne znaczenie dla spółki mają kraje rozwijające się, takie jak Chiny, Indie i Brazylia. To właśnie w tych krajach, obok Rosji, Turcji i Rumunii, PZ Cormay S.A. osiąga największe przychody pod względem wartościowym. Rozszerzenie zasięgu geograficznego działalności spółki w znaczący sposób wpłynęło na zmianę struktury terytorialnej przychodów. Podczas gdy w 2005 roku przychody uzyskane ze sprzedaży krajowej (pod względem wartościowym) były porównywalne z przychodami uzyskanymi ze sprzedaży zagranicznej, to już w 2010 r. przychód ten stanowił ponad 80% całkowitych przychodów spółki. Strukturę przychodów w latach 2005–2010 w podziale na sprzedaż krajową i zagraniczną przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Struktura sprzedaży PZ Cormay S.A. w podziale na sprzedaż krajową i zagraniczną w latach 2005–2010 w %

Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Sprzedaż krajowa	49,00	39,20	27,76	31,73	29,94	19,38
Sprzedaż zagraniczna	51,00	60,80	72,24	68,27	70,06	80,62
Łącznie	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Źródło: Opracowanie na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych PZ Cormay S.A., dostępne przez: <http://www.pzcormay.pl> oraz <http://www.gpwinfostrafa.pl> [8.09.2011].

W najbliższych latach celem firmy jest zwiększenie obecności na rynku Stanów Zjednoczonych. W tym celu zarząd PZ Cormay S.A. podjął działania zmierzające do przejęcia amerykańskiego podmiotu, który nie tylko uzupełni ofertę przedsiębiorstwa, ale także, poprzez swoje rozbudowane struktury sprzedaży ułatwi dystrybucję produktów PZ Cormay S.A. na tym rynku.

Sfera badań i rozwoju. Spółka bardzo dużą uwagę przywiązuje do ciągłego udoskonalania i rozszerzania swojego asortymentu. Realizacja tego celu możliwa jest dzięki powiększanemu z roku na rok zespołu specjalistów (stanowią blisko 30% ogółu pracowników), prowadzących badania naukowe i prace badawcze nad opracowywaniem nowych technologii z zakresu diagnostyki laboratoryjnej. Dział Badań i Rozwoju prowadzi współpracę z ośrodkami naukowymi i technicznymi, do których zaliczyć m.in. możemy: Akademię Medyczną w Warszawie, Uniwersytet im. Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie, Akademię Medyczną w Lublinie, Uniwersytet Medyczny w Łodzi oraz Centralny Ośrodek Badań Jakości w Diagnostyce Laboratoryjnej.

PZ Cormay posiadał w 2010 roku 45 własnych technologii z zakresu odczynników biochemicznych oraz 33 własnych technologii hematologicznych. Ponadto, spółka dysponuje 7 własnymi technologiami produkcji płynów myjących do analizatorów biochemicznych. Wszystkie wyroby firmy posiadają znak CE, tj. spełniają wymagania Europejskiej Dyrektywy 98/79/WE i norm zharmonizowanych. W 2008 r. Zarząd zdecydował o wprowadzeniu nowej normy jakości ISO 13485 dotyczącej produkcji wyrobów medycznych oraz normy jakości ISO 14000 dotyczącej zarządzania środowiskiem pracy w zakładzie.

Właściciel/menedżer. Dynamiczny rozwój PZ Cormay S.A. związany jest z osobą Tomasza Tuora, obecnego Prezesa Zarządu spółki. Tomasz Tuora ukończył Wydział Nauk Ekonomicznych na Uniwersytecie Warszawskim, a w latach 1998–1999 przebywał w Stanach Zjednoczonych na stypendium. Karierę zawodową rozpoczął jako analityk finansowy w niemieckiej firmie MERZ&Co., spółce specjalizującej się w produkcji farmaceutyków. W PZ Cormay, Tuora został zatrudniony w 2001 rok, początkowo na stanowisku specjalisty ds. handlu zagranicznego. Dodatkowo w 2002 roku założył własną działalność gospodarczą pod nazwą K2 Consulting, w ramach której świadczył usługi doradztwa dla przedsiębiorstw w zakresie sprzedaży eksportowej. W kolejnych latach Tomasz Tuora przechodził w PZ Cormay przez kolejne szczeble kariery, aby pod koniec 2006 roku zostać Prezesem Zarządu.

Od tamtej pory nastąpił dynamiczny rozwój spółki. Przedsiębiorstwo systematycznie poszerza ofertę i dostosowuje ją do bieżących potrzeb rynku diagnostyki oraz odważnie wkracza na nowe rynki, na których może zrealizować najwyższą stopę zwrotu.

Wybrane dane i wskaźniki finansowe PZ Cormay S.A:

Spółka PZ Cormay S.A. w analizowanym okresie osiągnęła bardzo pozytywne wyniki finansowe. Zarówno przychody jak i wyniki finansowe charakteryzowały się dynamicznym wzrostem. Średni roczny wzrost przychodów w latach 2006–2010 wynosił 34,57%, natomiast średnia dynamika zysku netto w badanym okresie osiągnęła poziom 92,04%.

Tabela 5. Wybrane dane i wskaźniki finansowe PZ Cormay S.A. w latach 2006–2010

Dane finansowe/wskaźnik	2006	2007	2008	2009	2010
Przychody netto ze sprzedaży (tys. zł.)	20 003	29 943	31 085	38 451	61 940
Zysk (strata) z dział. oper. (tys. zł.)	1 372	2 457	1 829	3 211	5 098
Rentowność operacyjna EBIT (%)	6,86%	8,21%	5,88%	8,35%	8,23%
Zysk (strata) brutto (tys. zł.)	810	2 365	1 907	3 462	6 191
Rentowność brutto (%)	4,05%	7,90%	6,13%	9,00%	10,00%
Zysk (strata) netto (tys. zł.)	639	1 728	1 420	2 956	6 130
Rentowność netto (%)	3,19%	5,77%	4,57%	7,69%	9,90%
Kapitał własny (tys. zł.)	7 136	12 933	18 953	42 806	66 448
Rentowność kapitału własnego (ROE) (%)	8,95%	13,36%	7,49%	6,91%	9,23%
Aktywa (tys. zł.)	12 978	19 829	27 828	50 754	85 065
Rentowność aktywów (ROA) (%)	4,92%	8,71%	5,10%	5,82%	7,21%

Źródło: Opracowanie na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych PZ Cormay S.A., dostępne przez: <http://www.pzcormay.pl> oraz <http://www.gpwinfostrafa.pl> [8.09.2011].

Stabilnie wyglądały również współczynniki rentowności operacyjnej, netto i brutto. Średnia rentowność na poziomie operacyjnym w omawianym okresie wyniosła 7,51%. Oznacza to, że każda złotówka zainwestowana w biznes spółki przynosiła ponad 7 groszy zysku na poziomie operacyjnym. Stabilnie kształtował się również wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE), który w analizowanym okresie wyniósł średnio 9,19%. Oznacza to że każda złotówka kapitału własnego zaangażowana w PZ Cormay S.A przynosiła korzyść w postaci nieco ponad 9 groszy zysku netto. Słabsze wskaźniki rentowności w porównaniu do poprzednich przypadków wynikają z kapitałowego angażowania się spółki w rynki zagraniczne. Efekty tych inwestycji pozwolą na znacznie wyższą rentowność w przyszłości.

BIOMAXIMA S.A.

Powstanie i rozwój BioMaxima S.A. Podobnie jak PZ Cormay S.A., spółka BioMaxima S.A jest producentem odczynników do diagnostyki in vitro i działa na rynku szeroko rozumianej diagnostyki laboratoryjnej. Została założona we wrześniu 2002 roku w Lublinie, z inicjatywy osób od lat związanych z branżą diagnostyki laboratoryjnej. Kapitał założycielski pochodził w całości od polskich inwestorów, a prezesem firmy został Henryk Lewczuk – osoba przez długi okres związana z PZ Cormay.

W roku 2003 inżynierowie z BioMaximy zakończyli opracowywanie pierwszych, własnych odczynników biochemicznych oraz rozpoczęli działania związane z procedurą znakowania produktów symbolem CE. Początkowo w ofercie spółki znajdowały się jedynie szybkie testy oraz odczynniki biochemiczne. Jednak, aby wyjść naprzeciw oczekiwaniom rynku, oferta BioMaximy jest stopniowo rozszerzana o nowe grupy asortymentowe, takie jak: paski do badania moczu, testy lateksowe do diagnostyki mikrobiologicznej, testy Elisa (służące do wykrywania określonych białek), hematologię oraz szeroką gamę analizatorów i czytników dla małych i średnich laboratoriów. Łącznie do 2010 roku spółka opracowała i wdrożyła do produkcji ponad trzydzieści własnych technologii odczynników biochemicznych. Przez pierwsze lata BioMaxima funkcjonowała jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. W 2008 roku BioMaxima została przekształcona w spółkę akcyjną, a 2 lata później za-

debiutowała na rynku NewConnect. Pozyskany kapitał firma przeznaczyła na przejęcie dwóch spółek: Bio-Farm oraz Polab. W związku z dynamicznym rozwojem BioMaxima otrzymała zezwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie Specjalnej Strefy Ekonomicznej EURO-PARK MIELEC podstrefa Lublin, gdzie w 2011 zakończyła budowę nowego centrum badawczo-produkcyjnego. Aktualnie spółka prowadzi intensywne prace nad poszerzeniem produkcji o nowe odczynniki laboratoryjne.

Profil działalności. BioMaxima S.A działa w szeroko rozumianym obszarze biotechnologii, głównie na rynku diagnostyki laboratoryjnej. Oferta spółki obejmuje następujące grupy produktów:

- odczynniki diagnostyczne do badania parametrów biochemicznych krwi i innych płynów ustrojowych wraz z analizatorami;
- szybkie testy diagnostyczne do wykrywania chorób infekcyjnych, markerów nowotworowych, markerów zawału serca oraz środków uzależniających wraz z czytnikami;
- systemy do analizy moczu;
- odczynniki hematologiczne wraz z analizatorami;
- analizatory jonoselektywne wraz z odczynnikami;
- analizator immunologiczny markerów kardiologicznych wraz z odczynnikami;
- glukometry do użytku profesjonalnego;
- analizatory do badań gazometrycznych i parametrów krytycznych krwi.

Wszystkie produkty firmy są znakowane symbolem CE i spełniają wymagania Dyrektywy Europejskiej 98/79/WE. Dodatkowo BioMaxima S.A jest dystrybutorem produktów uznanych światowych firm diagnostycznych takich jak Nova Biomedical, Mitsubishi Chemical czy Dirui.

Dystrybucja i działalność eksportowa. Oferta BioMaximy adresowana jest głównie na rynek krajowy, gdzie spółka zaopatruje blisko 1800 laboratoriów. Po osiągnięciu stabilnej pozycji na rynku krajowym, spółka rozpoczęła eksport swoich produktów do kilku krajów Europy Środkowo-Wschodniej: Litwy, Łotwy, Rumunii i Białorusi (pierwszy eksport produktów BioMaximy miał miejsce w kwietniu 2004 roku), jednak to w Polsce generowanych jest ok. 98% przychodów przedsiębiorstwa. Z tego względu, wpływy ze sprzedaży eksportowej w ciągu ostatnich 5 lat pojawiały się incydentalnie i stanowiły one maksymalnie 0,5-2% ogółu

przychodów spółki (w roku 2010 wpływy z eksportu wyniosły jedynie 0,65% całkowitej sprzedaży).

Właściciel/menedżer. BioMaxima została założona przez grupę osób od lat związanych z branżą biotechnologiczną. Wiele z nich wcześniejsze doświadczenie zdobyło pracując w spółce PZ Cormay, która jest głównym konkurentem firmy na rynku krajowym. Do najważniejszych osób związanych z funkcjonowaniem BioMaximy zaliczyć możemy:

- Henryka Lewczuka – obecnie Prezes Zarządu BioMaximy S.A. Posiada wykształcenie wyższe ekonomiczne. W latach 1994–2002 pracował w PZ Cormay, gdzie kolejno pełnił funkcje głównego księgowego, dyrektora do spraw ekonomicznych, a następnie dyrektora zarządzającego.
- Krzysztofa Szlachetka – obecnie wiceprezes zarządu w BioMaxima S.A., odpowiedzialny za produkcję oraz inwestycje. Posiada wykształcenie wyższe biotechnologiczne. W latach 1993–2002 pracował w PZ Cormay, gdzie pełnił funkcję dyrektora ds. produkcji. W roku 2002 na krótko związał się z firmą BioFarm Sp. z o.o., gdzie był specjalistą ds. technologii, informacji i zapewnienia jakości.
- Andrzeja Maskalana – obecnie Przewodniczący Rady Nadzorczej w BioMaxima S.A., doktor ekonomii. Przez 10 lat związany był z Polską Izbą Handlu Zagranicznego. W latach 1994–1999 pełnił funkcję wiceprezesa zarządu i dyrektora finansowego PZ Cormay.

Wybrane dane i wskaźniki finansowe BioMaxima S.A.:

Przez badany okres spółka BioMaxima S.A. osiągnęła zysk, zarówno na poziomie operacyjnym jak i na poziomie netto. Przychody jak i zyski charakteryzują się stabilną tendencją wzrostową, jednak ich dynamika wygląda dużo słabiej w porównaniu do wyników osiągniętych przez PZ Cormay S.A. Średni roczny wzrost przychodów w latach 2006–2010 wynosił 19,42%, natomiast średnia dynamika zysku netto w badanym okresie osiągnęła poziom 26,44%.

Tabela 6: Wybrane dane i wskaźniki finansowe BioMaxima S.A. w latach 2006–2010

Dane finansowe/wskaźnik	2006	2007	2008	2009	2010
Przychody netto ze sprzedaży (tys. zł.)	3 613	5 021	6 210	6 681	7 179
Zysk (strata) z dział. oper. (tys. zł.)	327	527	754	773	810
Rentowność operacyjna EBIT (%)	9,05%	10,50%	12,14%	11,57%	11,28%
Zysk (strata) brutto (tys. zł.)	307	525	605	751	702
Rentowność brutto (%)	8,49%	10,46%	9,74%	11,24%	9,78%
Zysk (strata) netto (tys. zł.)	238	418	478	610	539
Rentowność netto (%)	6,60%	8,33%	7,70%	9,13%	7,51%
Kapitał własny (tys. zł.)	1 615	1 940	2 609	3 195	6 732
Rentowność kapitału własnego (ROE) (%)	14,76%	21,56%	18,32%	19,09%	8,01%
Aktywa (tys. zł.)	2 065	3 320	3 979	5 739	10 502
Rentowność aktywów (ROA) (%)	11,54%	12,60%	12,01%	10,63%	5,13%

Źródło: Opracowanie na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych BioMaxima S.A., dostępne przez: <http://biomaxima.com/> oraz <http://www.gpwinfostrafa.pl> [10.09.2011].

BioMaxima S.A. charakteryzuje się jednak nieco lepszymi współczynnikami rentowności w porównaniu z PZ Cormay S.A. Średnia rentowność na poziomie operacyjnym w omawianym okresie wyniosła 10,91%, co oznacza, że każda złotówka zainwestowana w biznes spółki przynosiła niecałe 11 groszy zysku na poziomie operacyjnym. Podobnie kształtuje się sytuacja w przypadku wskaźnika rentowności kapitału własnego (ROE) oraz wskaźnika rentowności aktywów (ROA). Dla przykładu, w analizowanym okresie wskaźnik ROE wyniósł średnio 16,35%, co oznacza że każda złotówka kapitału własnego zaangażowana w firmie przynosiła korzyść w postaci ponad 16 groszy zysku netto.

6. Podsumowanie i wnioski

Spośród przeanalizowanych przedsiębiorstw, zarówno HTL Strefa S.A. jak PZ Cormay S.A. podejmowały działania związane z umiędzynarodowieniem swojej działalności według modelu „born global”. Firmy te szybko podjęły decyzję o ekspansji zagranicznej, kierując się przy wyborze rynków docelowych kryterium efektywnościowym (wkraczały na rynki, na których mogły osiągnąć największą sprzedaż i największe mar-

że). W strategii obydwu przedsiębiorstw wszystkie rynki traktowane są jako jeden rynek globalny (nie ma sztucznego podziału na rynek narodowy i zagraniczny). Globalna wizja biznesu liderów tych przedsiębiorstw wynika z ich profilu osobowego a zwłaszcza istotne jest w niej ich obycie i doświadczenie międzynarodowe, wykształcenie menedżerskie i techniczne oraz orientacja przedsiębiorcza. O strategicznym zaangażowaniu się w obszar międzynarodowy świadczy bardzo wysoki stopień internacjonalizacji obydwu przedsiębiorstw (dla HTL Strefy wskaźnik ten wyniósł 98% już w 2005 r., a dla PZ Cormay 80,62% w 2010 r.), obecność na coraz większej liczbie rynków zagranicznych oraz podejmowanie bardziej zaawansowanych i wymagających, inwestycyjnych form wchodzenia na rynki zagraniczne. Poziom ich wysokiej internacjonalizacji jest pozytywnie skorelowany ze wzrostem przedsiębiorstw i osiąganymi wynikami. W badanym okresie odnotowuje się też wzrost rentowności tych przedsiębiorstw mimo umacniania się złotego, prób angażowania się w bezpośrednie inwestycje zagraniczne, wyższe koszty transakcyjne na rynkach zagranicznych. Kapitałowe, coraz większe angażowanie się w rynki zagraniczne skutkować będzie wyraźniejszymi wzrostami rentowności w niedalekiej przyszłości.

Pani Teresa Medica S.A. oraz BioMaxima S.A. rozwijają się tradycyjnie, ewolucyjnie. Firmy te stopniowo i powoli podejmowały działalność eksportową, koncentrując się przede wszystkim na osiągnięciu liczącej się pozycji na rynku wewnętrznym. Decydującym kryterium przy wchodzeniu na zagraniczne rynki w przypadku tych firm jest ich bliskości psychologiczna, kulturowa i w związku z tym relatywna łatwość dla ekspansji biznesu. Przedsiębiorstwa te eksportują swoje produkty głównie do krajów Europy Środkowo-Wschodniej, a więc państw o podobnych uwarunkowaniach kulturowych i rynkowych. Firmy te charakteryzują się stosunkowo niskim wskaźnikiem internacjonalizacji, co świadczy o tym, że w strategii obydwu firm rynki zagraniczne traktowane są bardziej jako „rozciągnięcie” rynku narodowego (wskaźnik ten dla Pani Teresa Medica oraz BioMaxima wyniósł w 2010 r. odpowiednio 7,24% oraz 0,65%). Rezultatem słabej albo dopiero narastającej przedsiębiorczości międzynarodowej jest słabsze niż w przypadku dwóch pierwszych firm tempo wzrostu biznesu i osiąganane wyniki. Niektóre wskaźniki rentowności wykazują stabilizację inne tendencję malejącą.

Tradycyjny, ewolucyjny model rozwoju polskiego biznesu, w którym osiągnięcie liczącej się pozycji na rynku narodowym poprzedza ekspansję międzynarodową, nie gwarantuje efektywnej komercjalizacji technologii, produktów o dużej wartości dodanej lub ją opóźnia. Wysokie tempo zmian technologicznych, skracanie się cyklu życia technologii wymagają wprowadzenia innowacji technologicznych jednocześnie na wielu rynkach narodowych celem przeciwdziałania imitacji, zagwarantowania zwrotu kosztów poniesionych na badania i rozwój oraz wykorzystania posiadanej przewagi konkurencyjnej w procesie wzrostu biznesu.

Przyspieszona internacjonalizacja ma szczególne znaczenie dla polskich przedsiębiorstw innowacyjnych, których rynek narodowy nie jest często gotowy bądź niewystarczająco chłonny na oferowane aplikacje innowacyjne. Oczekiwanie na rozwój rynku polskiego może skutkować utratą waloru innowacyjnego w czasie lub przejęciem unikalnego pomysłu przez bardziej aktywne przedsiębiorstwa zagraniczne, które skomercjalizują go jako swój na najbardziej atrakcyjnych rynkach świata.

Nieocenionym instrumentem przyspieszonej internacjonalizacji młodego przedsiębiorstwa jest sieć relacji społecznych z partnerami, klientami, zwłaszcza zagranicznymi. Informacja, wpływy, solidarność zostały zidentyfikowane jako kluczowe korzyści tak budowanego kapitału społecznego. Rola ICT w budowaniu relacji społecznych jest oczywista.

Umiejętności komunikacyjne (znajomość języka obcego, globalnego, biegłość w technologiach komunikacyjnych), obycie międzynarodowe, umiejętności funkcjonowania w otoczeniu wielokulturowym kierownictwa polskiego przedsiębiorstwa są warunkami koniecznymi budowania wizji globalnej biznesu i jego internacjonalizacji według modelu globalnego, przyspieszonego.

Bibliografia

- Bell J., McNaughton J., Young, R., Crick, D., (2003), Towards an integrative model of small firm internationalization, *Journal of International Entrepreneurship*, 1,
- Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press,

- Coviello, N.E., Munro, H.J., (1995), Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development, *European Journal of Marketing*, 29,
- Lu, J.W., Beamish, P.W., (2001), The Internationalization and Performance of SMEs, *Strategic Management Journal*, 22,
- Lumpkin, G., Dess, G., (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21,
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M., (2000) International entrepreneurship: The intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, 43.
- Morrow, J.F., (1988), International entrepreneurship: A new growth opportunity, *New Management*, 3
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994), Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 25 (1),
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (2005), *Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization*, ET&P, Baylor University,
- Shane, S., Venkataraman, S., (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25,
- Stonehouse G, Hamill J., Capbell D., Purdie T., (2001) *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa,

Źródła internetowe:

- Dokument informacyjny BioMaxima S.A.: <http://bossa.pl>. [10.09.2011].
- GPW InfoStrefa: <http://www.gpwinfostrefa.pl>. [8.09.2011]
- Hylostet – Internetowa Gazeta Medyczna: <http://hylostet.pl>. [1.09.2011].
- <http://biznes.newsweek.pl/czernecki-oddaje-htl-strefe,46988,1,1.html>, [1.09.2011].
- <http://www.polityka.pl/rynek/ludzie/210437,1,andrzej-czernecki-pobiera-krew.read>, [1.09.2011].
- K.Kosiński, Pani Teresa postawiła na kobiecą intuicję, dostępne przez: <http://www.pb.pl/Default2.aspx?ArticleID=b9b8f7cb-40b0-4a29-8c49-b113dfe6b6df> [6.09.2011].
- Prospekt emisyjny PZ Cormay S.A.: <http://www.cormay.pl>. [8.09.2011]
- Prospekt emisyjny HTL Strefa S.A.: <http://www.millenniumdm.pl>. [1.09.2011].
- Prospekt emisyjny Pani Teresa Medica S.A.: <http://bossa.pl>. [6.09.2011].
- Puls Biznesu: <http://www.pb.pl>.
- Strona internetowa BioMaxima S.A.: <http://biomaxima.com>. [10.09.2011].
- Strona internetowa HTL Strefa S.A.: <http://www.htl-strefa.pl>. [1.09.2011].
- Strona internetowa Pani Teresa Medica S.A.: <http://www.pani-teresa.com.pl>. [6.09.2011].
- Strona internetowa PZ Cormay S.A.: <http://www.pzcormay.pl>. [8.09.2011]
- Kosiński K., Pani Teresa postawiła na kobiecą intuicję, dostępne przez: <http://www.pb.pl/Default2.aspx?ArticleID=b9b8f7cb-40b0-4a29-8c49-b113dfe6b6df> [6.09.2011].

Aneta Ejsmont

Spółeczna Akademia Nauk, Zam. Ośr. Dyd. w Augustowie

Finansowe aspekty kooperacji międzynarodowej
poziomej jako podstawowego czynnika rozwoju
internacjonalizacji sektora MSP w Polsce
(na przykładzie firmy Tableo S.A. z Iławy)

**The Financial Aspects of The International Horizontal
Cooperation as The Basic Factor of The Development
of The Internationalization of The Sector SME's in Poland
(on The Base Tableo S.A. from Iława)**

Abstract: The effect of appearing of the independent expansion sector SME'S in Poland is the main problem, described of the present article. The goal is to verify the alternative hypothesis, that the main condition of improvement the state SME'S in Poland is the international horizontal cooperation with another economic entities. In that article actress used case study on the base Tableo S.A. from Iława. The international horizontal cooperation was formulated on the base of the logic premises, that are contributing to the development of the process of the internationalization of the sector SME'S in Poland.

1. Wstęp

Dość niepokojącym zjawiskiem nasilającym się niemalże od 2003 roku jest efekt występowania samodzielnej ekspansji sektora MSP w Polsce, co stanowi zasadniczy problem niniejszego opracowania. Z danych zaprezentowanych w Raporcie o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce za rok 2010, opracowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, iż w 2009 roku odnotowano 1604,4 tys. mikroprzedsiębiorstw, 50,2 tys. małych przedsiębiorstw, 15,8 tys.

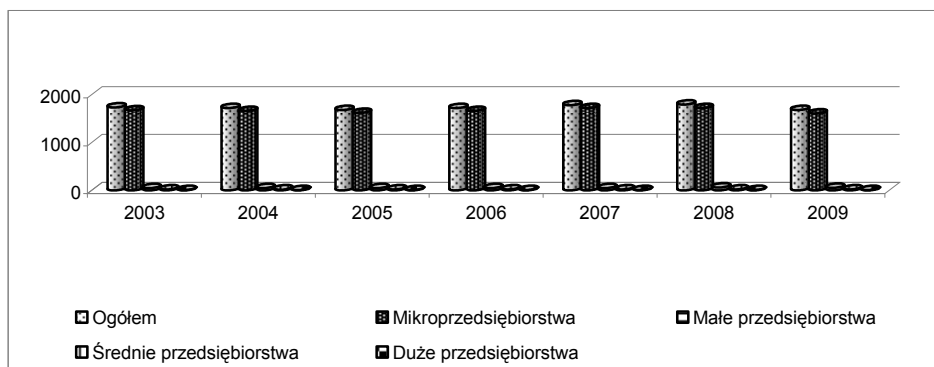
średniej wielkości podmiotów gospodarczych oraz zaledwie 3,11 tys. dużych przedsiębiorstw [Brussa 2011, s. 16].

Celem niniejszego opracowania jest wykorzystanie studium przypadku odnoszącego się do firmy średniej wielkości jaką jest Tableo S.A. z Iławy w województwie warmińsko-mazurskim aby dowiedzieć, iż warunkiem poprawy stanu sektora MSP w Polsce jest wzmożona kooperacja międzynarodowa pozioma z innymi podmiotami gospodarczymi.

2. Stan sektora MSP w Polsce w latach 2003–2010

Jak autorka wspomniała we wstępie, przeważającą większość przedsiębiorstw w Polsce stanowią mikroprzedsiębiorstwa, których udział w całkowitej liczbie przedsiębiorstw (96%) przewyższa średnią europejską (91,8%). Udział małych firm w liczbie MSP w Polsce (2,8%) jest o ponad połowę mniejszy od średniej dla UE-27 (6,9%). Dane dotyczące liczby przedsiębiorstw aktywnych w Polsce ogółem i w poszczególnych grupach według wielkości przedstawia poniższy wykres (por. rysunek 1.).

Rysunek 1. Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce ogółem i w poszczególnych grupach według wielkości w latach 2003–2009 (dane w tys.)



Źródło: [Brussa 2011, s. 16].

Na podstawie danych zaprezentowanych na powyższym wykresie jednoznacznie należy stwierdzić, iż w całym badanym okresie, tj. w latach 2003–2009 liczba przedsiębiorstw ogółem zmniejszyła się z 1726,5

tys. w 2003 roku do 1673,5 tys. w 2009 roku (spadek o 3,07%). Liczba mikroprzedsiębiorstw zmniejszyła się z kolei z 1666,7 tys. w 2003 roku do 1604,4 tys. w 2009 roku (spadek o 3,74%). Liczba małych firm wzrosła zaledwie z 42,8 tys. w 2003 roku do 50,2 tys. w 2009 roku (wzrost o 17,29%). Liczba średniej wielkości podmiotów gospodarczych wzrosła z 14,4 tys. w 2003 roku do 15,2 tys. w 2009 roku (wzrost o 5,56%). Liczba dużych podmiotów gospodarczych wzrosła zaledwie z 2,70 tys. w 2003 roku do 3,11 tys. w 2009 roku (wzrost o 15,19%). W związku z tak liczną grupą mikroprzedsiębiorstw nasila się zjawisko występowania samodzielnej ekspansji, sytuacja ta ma miejsce zwłaszcza w obliczu coraz bardziej rozprzestrzeniającego się światowego kryzysu gospodarczego.

Z raportu o stanie sektora MSP w Polsce przedstawionego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, iż w 2010 roku liczba wszystkich przedsiębiorstw o liczbie pracujących powyżej 9 osób (tj. firmy małe, średnie i duże), które sporządziły dla GUS sprawozdanie F-01 wyniosła 49 054, z czego 15 719 firm przypadło na eksporterów. Analizując w dalszym ciągu rok 2010, w ogólnej liczbie 45 960 małych i średnich firm działających na rynkach międzynarodowych było 13 798 eksporterów (30%) i 32 162 nieeksporterów (70%). W porównaniu do 2009 roku liczba eksporterów zmniejszyła się o 9,1% a liczba nieeksporterów – o 1,4%. W rezultacie utrzymana została występująca od 2008 roku tendencja do spadku udziału eksporterów w całkowitej liczbie małych i średnich przedsiębiorstw.

Podsumowując, należy stwierdzić jednoznacznie, iż na skutek coraz bardziej groźnego kryzysu gospodarczego, do spadku liczby małych i średnich przedsiębiorstw eksportujących w 2010 roku przyczyniło się wycofanie z działalności eksportowej niektórych firm, a to z kolei mogło być spowodowane zmniejszeniem opłacalności eksportu wskutek aprecjacji złotego. Nie mniej jednak dane z 2009 roku potwierdzają fakt, iż małe i średnie przedsiębiorstwa powinny sukcesywnie poszerzać zakres swojej działalności, funkcjonując nie tylko na rynku krajowym, ale również i na rynkach międzynarodowych.

3. Finansowe aspekty kooperacji międzynarodowej poziomej a rozwój internacjonalizacji sektora MSP w Polsce

Od momentu, gdy firma małej lub średniej wielkości rozszerza rynki zbytu poza rynek krajowy, rozpoczyna się jej internacjonalizacja. Oznacza to konieczność wypracowania i zastosowania nowej strategii dostosowania oferty produktów lub usług do konsumenta docelowego. Można wówczas mówić o strategii internacjonalizacji firmy [Westbrock (2004), s. 15]. W związku z powyższym, przykładem przedsiębiorstwa, które próbuje współpracować z innymi podmiotami gospodarczymi w układzie międzynarodowym poziomym jest średniej wielkości firma Tableo S.A. z siedzibą w Iławie w województwie warmińsko-mazurskim, która została założona w 2010 roku. Głównym przedmiotem działalności handlowej Spółki jest dystrybucja części samochodowych. Branża, w której działa firma charakteryzuje się dużym rozbiem zarówno dostawców, jak i odbiorców. Sytuacja taka stwarza duże wyzwanie zarówno w sferze konkurencyjności, jak i możliwości pozyskania dużych odbiorców. Spółka prowadzi działalność handlową w zakresie dystrybucji części zamiennych, w głównej mierze [Dokument informacyjny... 2011, s. 37]:

- do samochodów ciężarowych,
- do autobusów,
- do samochodów osobowych i dostawczych,
- do ciągników rolniczych,
- do silników spalinowych różnego zastosowania,
- akcesoria motoryzacyjne.

Głównymi odbiorcami są w głównej mierze hurtownie i sklepy motoryzacyjne, które w dalszej kolejności odsprzedają wyżej wymienione części samochodowe swoim klientom. Poniżej zamieszczono ranking odbiorców Tableo S.A., współpracujących z firmą w ramach kooperacji poziomej (por. tabela 1).

Z analizy danych dotyczących powyższej tabeli wynika, iż największym udziałem w odbiorze produktów od firmy Tableo S.A. charakteryzuje się dystrybutor części zamiennych do samochodów ciężarowych, ciągników siodłowych, przyczep, naczep, osi oraz autobusów, firma Su-

der & Suder z Modlinicy w województwie małopolskim. Najniższym udziałem w odbiorze produktów analizowanej spółki charakteryzował się Polmozbyt POSiCZ z miejscowości Jelcz Laskowice w województwie dolnośląskim.

Tabela 1. Ranking odbiorców firmy Tableo S.A. (dane z 2011 roku)

Nazwa	Siedziba	Udział
Suder&Suder	Modlinica	4,72%
Agro Rami	Kościelna Wieś	3,48%
Opoltrans	Brzeziny	3,02%
Moto-Hurt S.A.	Rzeszów	2,76%
Auto Centrum	Wola Mielecka	2,63%
UAB Esta	Kowno	2,56%
Tor	Ząbkowice Śląskie	2,21%
Hryców	Ława	2,02%
Vestertruck	Kielce	1,83%
Agro Kraft	Zwoleń	1,64%
POSiCZ	Jelcz Laskowice	1,61%

Źródło: [Dokument informacyjny... 2011, s. 38; <http://www.suder-suder.pl>, (19.08.2012); <http://www.agrorami.pl>, (19.08.2012); <http://opoltrans.com.pl/index.php/lang-pl/start>, (19.08.2012); <http://www.motohurt.com>, (19.08.2012); <http://hyundai-lis.kalisz.pl/?gclid=CMWI6LOM9LECFRHHzAodJ2kAwA>, (19.08.2012); http://twitter.com/ESN_UAB, (19.08.2012); http://zabkowice-slaskie.naszestrony.pl/firma,300,pph_tor_sp_-z_o_o_.html, (19.08.2012); <http://www.firmy.net/czesci-i-akcesoria-samochodowe/hurt-czsamhrycow,FBX2.html>, (19.08.2012); <http://www.vestertruck.pl>, (19.08.2012); <http://www.msg.org.pl/baza-firm/agro-kraft-sc--F37983>, (19.08.2012); <http://www.firmy.net/czesci-samochodowe/polmozbyt-jelcz,WMFZ.html>, (19.08.2012)].

Celem firmy Tableo S.A. jest nieustanne uzupełnianie oferty o produkty nowych dostawców. Spółka prowadzi szereg badań i analiz, które mają na celu jak najlepsze poznanie oczekiwań jej potencjalnych klientów. Głównymi dostawcami przedsiębiorstwa w zakresie części zamiennych są obecnie [Dokument informacyjny... 2011, s. 39; i strony internetowe]:

- FEDERAL MOGUL Gorzyce – producent tłoków do silników spalinowych,

- CSY S.A. Iława – producent sworzni, śrub i nakrętek, tulei, strzemion,
- RSY S.A. Iława- naprawa silników, regeneracja podzespołów,
- Zakłady Sprzętu Mechanicznego „URSUS” Sp. z o.o. Chełmno – producent części do ciągników rolniczych,
- Fabryka Pierścieni Tłokowych „PRIMA” S.A. w Łodzi – producent pierścieni tłokowych,
- AUTO-BAN-it Łódź – producent uszczelek,
- ANDORIA-MOT Sp. z o.o. Andrychów – obróbka i sprzedaż części do silników spalinowych,
- Solaris Bus & Coach S.A. – producent autobusów oraz części do autobusów.

Istotnym elementem strategii przedsiębiorstwa Tableo S.A. jest uczestniczenie w targach i podobnych imprezach oraz zawieranie umów handlowych w krajach Europy Wschodniej. Zdaniem Zarządu firmy, region ten jest dopiero na wczesnym etapie inwestycyjnym i rynki te charakteryzują się dużą chłonnością na części samochodowe oferowane przez Spółkę. W chwili obecnej firma zainteresowana jest współpracą z pośrednikami handlowymi z tych krajów. Należy liczyć się jednak z sytuacją, iż marże uzyskane przy prowadzeniu tego rodzaju działalności będą niestety niższe od możliwych do uzyskania w ramach samodzielnie prowadzonej działalności gospodarczej. Ale to jest jedyny minus kooperacji międzynarodowej poziomej Spółki z partnerami handlowymi z krajów Europy Wschodniej. W łącznej wysokości sprzedaży ogółem odnotowanej w sierpniu 2011 roku 27% osiągniętych przychodów przez spółkę stanowiły przychody ze sprzedaży części zamiennych do firm zlokalizowanych na terenie Europy Wschodniej, m.in. Białorusi, Rosji czy Ukrainy [*Dokument informacyjny ... 2011*, s. 39].

Podstawowym celem rozwojowym, jaki stawia sobie firma Tableo S.A. na najbliższe lata jest zwiększenie dynamiki produkcji tablic rejestracyjnych. Bieżący rok działalności Spółka zamierza zakończyć znaczącym wzrostem przychodów ze sprzedaży tego asortymentu wyrobów własnych jak również dodatnim wynikiem finansowym. W perspektywie kolejnych lat firma przewiduje, że wielkość sprzedaży z roku na rok będzie wykazywała tendencję wzrostową. Poza tym, zarówno na rynku

krajowym, jak i rynkach międzynarodowych istnieje wiele podmiotów o zbliżonym do profilu produkcji. Są one na różnym poziomie zaawansowania technologicznego. Przejęcie lub połączenie firmy Tableo S.A. z innymi podmiotami z branży części samochodowych skutkuje znaczącym spadkiem kosztów zarządu, administracji oraz wpływa jednocześnie pozytywnie na rozszerzenie palety oferowanych wyrobów. W związku z tym w prowadzonej przez firmę Tableo S.A. produkcji tablic rejestracyjnych niezbędnym czynnikiem rozwoju staje się kooperacja międzynarodowa w układzie poziomym z kontrahentami z krajów Europy Wschodniej przyczyniająca się jednocześnie do rozwoju ogólnego procesu internacjonalizacji [*Dokument informacyjny ... 2011*, s. 39]. Biorąc pod uwagę sytuację finansową spółki Tableo S.A. autorka przedstawia wysokość przychodów ze sprzedaży osiągniętych w 2011 roku. Z powodu braku danych dotyczących działalności firmy Tableo S.A. autorka zawężyła zakres badań do jednego roku kalendarzowego. Dane przedstawia poniższa tabela (por. tabela 2).

Tabela 2. Wysokość przychodów ze sprzedaży osiągniętych przez firmę Tableo S.A. w sierpniu 2011 roku (dane w PLN)

Wyszczególnienie	VIII - 2011
A. Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	5 049 877
B. Przychody ze sprzedaży produktów	38 991
Przychody ze sprzedaży towarów i materiałów	5 010 886
Zysk/strata brutto na sprzedaży (A-B)	685 999
Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi:	5 068 248
- przychody netto ze sprzedaży produktów	38 991
- zmiana stanu produktów	18 371
- przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	5 010 886

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [*Dokument informacyjny ... 2011*, s. 40].

Na podstawie analizy danych dotyczących powyższej tabeli można stwierdzić jednoznacznie, iż Spółka realizowała i nadal realizuje największe przychody ze sprzedaży towarów i materiałów. W sierpniu 2011

roku firma osiągnęła narastająco przychód w wysokości 5 049 877 zł, a zysk brutto na sprzedaży wyniósł 685 999 zł. Wynik spółki Tableo S.A. należy zatem ocenić pozytywnie, zwłaszcza w kontekście początku rozwoju przedsiębiorstwa poprzez prowadzoną współpracę z licznymi kontrahentami z krajów Europy Wschodniej. Dowodem na to jest to, iż w łącznej wysokości sprzedaży ogółem odnotowanej w sierpniu 2011 roku 27% osiągniętych przychodów przez spółkę stanowiły przychody ze sprzedaży części zamiennych do firm zlokalizowanych na terenie Europy Wschodniej, m. in. Białorusi, Rosji czy Ukrainy, o czym autorka wspomniała już wcześniej. Podobna sytuacja finansowa miała miejsce w przypadku wysokości poniesionych przez firmę Tableo S.A. kosztów rodzajowych kształtujących się w sierpniu 2011 roku. Dane przedstawia poniższa tabela (por. tabela 3).

Tabela 3. Wysokość kosztów działalności operacyjnej poniesionych przez spółkę Tableo S.A. w sierpniu 2011 roku (dane w PLN)

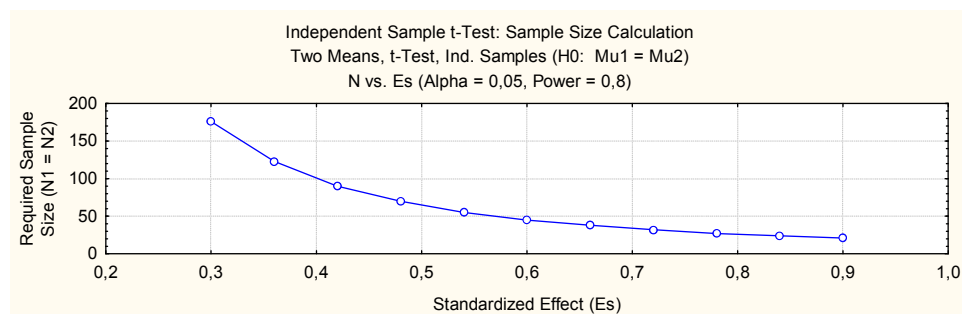
Koszty działalności operacyjnej	4 962 431
Amortyzacja	14 014
Zużycie materiałów i energii	59 608
Usługi obce	269 122
Podatki i opłaty	1 018
Wynagrodzenia	198 753
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	35 486
Pozostałe koszty rodzajowe	28 616
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	4 355 812

Źródło: [Dokument informacyjny ... 2011, s. 40].

Z analizy powyższych danych wynika, iż na koniec sierpnia 2011 roku udział kosztów zakupu części zamiennych stanowił 88% kosztów działalności operacyjnej. Sytuację taką należy ocenić bardzo pozytywnie, gdyż świadczy to o niskim wpływie pozostałych kosztów na działalność Spółki. Na podstawie danych dotyczących wysokości osiągniętych przychodów oraz poniesionych kosztów przez spółkę Tableo S.A. autorka

przeprowadziła test t-studenta dla prób niezależnych. Dane przedstawia poniższy wykres (por. rysunek 2).

Rysunek 2



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Dokument informacyjny ... 2011, s. 40-41]

W kontekście testowania istotności statystycznej autorka, podobnie, jak w przypadku badania kooperacji międzynarodowej pionowej przy pomocy t-studenta, sformułowała hipotezę mówiącą o tym, iż również kooperacja międzynarodowa pozioma nie wpływa na poprawę rozwoju sektora MSP w Polsce, która jest przeciwieństwem tego, co autorka chciałaby wykazać. W analizowanym przypadku mamy do czynienia ze średnim efektem standaryzowanym wynoszącym 0,5442 przy wartości krytycznej $t=1,9826$ i mocy testu dla wymaganej liczebności próby N kształtującej się na poziomie 0,8000. Wyniki testu t potwierdzają wiarygodność hipotezy alternatywnej mówiącej o tym, iż warunkiem poprawy rozwoju badanych przedsiębiorstw jest wzmożona kooperacja międzynarodowa zarówno z dużymi holdingami, jak i mniejszymi podmiotami gospodarczymi w układzie poziomym.

Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić jednoznacznie, iż kooperacja międzynarodowa pozioma spółki Tableo S.A. z firmami białoruskimi, rosyjskimi czy nawet ukraińskimi przyczyniłaby się do wzrostu wartości osiąganych przychodów nie tylko ze sprzedaży wyrobów gotowych, ale także przychodów z całokształtu prowadzonej działalności gospodarczej przewyższając tym samym poziom ponoszonych kosztów, co skutkowałoby również uzyskaniem silnego efektu standaryzowanego przewyższającego poziom 0,80 podczas przeprowadzania

testu t-studenta a następnie analizy mocy niniejszego testu. Tym samym, podobnie jak w przypadku prowadzonej kooperacji międzynarodowej pionowej współpraca firmy w układzie poziomym skutkująca zawieraniem umów handlowych z partnerami zagranicznymi może również zintensyfikować jakże złożony proces internacjonalizacji.

4. Zakończenie

Problem nasilającego się zjawiska związanego z występowaniem dość często samodzielnej ekspansji sektora MSP w Polsce jest niezmiernie ważny, chociażby analizując rok 2010 z punktu widzenia eksportu, gdzie w ogólnej liczbie 45 960 małych i średnich firm działających na rynkach międzynarodowych było 13 798 eksporterów (30%) i 32 162 nieeksporterów (70%). Na skutek coraz bardziej groźnego kryzysu gospodarczego, do spadku liczby małych i średnich przedsiębiorstw eksportujących w 2010 roku przyczyniło się wycofanie z działalności eksportowej niektórych firm, a to z kolei mogło być spowodowane zmniejszeniem opłacalności eksportu wskutek aprecjacji złotego. Nie mniej jednak dane z 2009 roku potwierdzają fakt, iż małe i średnie przedsiębiorstwa powinny sukcesywnie poszerzać zakres swojej działalności, funkcjonując nie tylko na rynku krajowym, ale również i na rynkach międzynarodowych [Brussa 2011, s. 18].

Wykorzystując studium przypadku autorka w niniejszym artykule starała się przybliżyć zalety kooperacji poziomej na podstawie konkretnego przedsiębiorstwa średniej wielkości. Przykładem firmy, która współpracuje z innymi podmiotami gospodarczymi w ramach kooperacji międzynarodowej poziomej jest firma Tableo S.A., która została założona w 2010 roku. Branża, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo jest branżą zarówno produkcyjną, jak i usługową. Firma jest głównym dystrybutorem części samochodowych na terenie województwa warmińsko-mazurskiego, jak również podstawowym źródłem przychodów Spółki jest obecnie produkcja tablic rejestracyjnych. Przedsiębiorstwo to koncentruje się głównie na rynku krajowym. Mimo to, podobnie jak w przypadku działalności prowadzonej przez firmę CSY S.A., istotnym elementem strategii spółki Tableo S.A. jest uczestniczenie w targach i podobnych

impresach oraz zawieranie umów handlowych z partnerami z krajów Europy Wschodniej. Z analiz przeprowadzonych przez przedsiębiorstwo wynikało, iż region ten jest dopiero we wczesnym etapie inwestycyjnym i rynki te charakteryzują się dużą chłonnością na produkowane przez Spółkę tablice rejestracyjne [*Dokument informacyjny ...* 2011, s. 39–41].

W kontekście testowania istotności statystycznej za pomocą testu t-studenta autorka starała się potwierdzić słuszność hipotezy alternatywnej mówiącej o tym, iż kooperacja międzynarodowa pozioma wpływa na poprawę rozwoju sektora MSP w Polsce, zwłaszcza w obliczu kryzysu gospodarczego. Potwierdzeniem słuszności niniejszej hipotezy jest wynik efektu standaryzowanego wynoszącego kolejno 0,54. Efekt ten był średni z uwagi na zbyt słabą i początkującą współpracę firmy z podmiotami gospodarczymi mającymi swoje siedziby w takich krajach Europy Wschodniej, jak Białoruś, Rosja czy Ukraina. Dane dotyczące funkcjonowania firmy Tableo S.A. przedstawione przez autorkę wskazują dodatkowo na współpracę Spółki z partnerami z Litwy poprzez kontakty z firmą UAB Esta z Kowna. Potwierdzeniem słuszności weryfikowanej hipotezy był również wynik mocy dla wymaganej liczebności próby N wynoszący 0,8000. Na podstawie sformułowanej w ten sposób hipotezy alternatywnej można stwierdzić, iż uzyskane efekty nie kształtowały się na słabym poziomie lecz na średnim z uwagi na poszerzenie zakresu prowadzonej działalności gospodarczej o rynki międzynarodowe (kraje Europy Wschodniej) a także rozwój procesu ogólnie pojmowanej internacjonalizacji.

Bibliografia

- Brussa A., Tarnowa A. (red.) (2011), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Dokument Informacyjny TABLEO S.A. z siedzibą w Hławie* (2011), Warszawa.
- Westbrock B. (2004), *Horizontal Integration in Markets for Complementary Components and Vertical Product Differentiation: A Case- Based Analysis in The Semiconductor Industry*.
http://www.statsoft.pl/textbook/glosfra_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fglose.html, data dostępu 18.08.2012 r.
- http://www.zumi.pl/1943198,ARB_Sp._z_o.o.,Warszawa,firma.html, data dostępu 15.08.2012 r.
- <http://www.suder-suder.pl>, data dostępu 19.08.2012 r.

<http://www.agrorami.pl>, data dostępu 19.08.2012 r.
<http://opoltrans.com.pl/index.php/lang-pl/start>, data dostępu 19.08.2012 r.
<http://www.motohurt.com>, data dostępu 19.08.2012 r.
<http://hyundai-lis.kalisz.pl/?gclid=CMWI6LOM9LECFRHHzAodJ2kAwA>, data dostępu 19.08.2012 r.
http://twitter.com/ESN_UAB, data dostępu 19.08.2012 r.
<http://www.solarisbus.pl>, data dostępu 19.08.2012 r.
http://zabkowice-slaskie.naszestrony.pl/firma,300,pph_tor_sp_z_o_o_.html, data dostępu 19.08.2012 r.
<http://www.firmy.net/czesci-i-akcesoria-samochodowe/hurt-czsamhrycow,FBX2.html>, data dostępu 19.08.2012 r.
<http://www.vestertruck.pl>, data dostępu 19.08.2012 r.
<http://www.msg.org.pl/baza-firm/agro-kraft-sc--F37983>, data dostępu 19.08.2012 r.
<http://www.firmy.net/czesci-samochodowe/polmozbyt-jelcz,WMFZ.html>, data dostępu 19.08.2012 r.
<http://www.fmgorzycze.pl/main/pol/index.html>, data dostępu 19.08.2012 r.
<http://csy.ilawa.pl/?p=2&id=1#nav>, data dostępu 19.08.2012 r.
<http://rsy-ilawa.com.pl/?p=2&id=1#nav>, data dostępu 19.08.2012 r.
http://www.sklep-grene.pl/index.php?manufacturers_id=111053, data dostępu 19.08.2012 r.
<http://www.fpt-prima.com.pl/?p=3&lang=1>, data dostępu 19.08.2012 r.
<http://www.auto-ban-it.com.pl/index.html>, data dostępu 19.08.2012 r.
<http://www.andoria-mot.com.pl/>, data dostępu 19.08.2012 r.

Iwona Przychocka

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. H. Chodkowskiej w Warszawie

Model biznesowy jako innowacyjne narzędzie zarządzania

Innovative business model as a management tool

Abstract: In recent years, there has been a significant increase in attention to business models by researchers and practitioners. Since 1995, there have been over 1300 papers published in scientific journals, in which attention is drawn to the concept of the business model. Since there has been a huge increase in the number of publications, as well as a number of conferences and panels about the business model, it seems that researchers (and practitioners) tend to develop a common language universally accepted. It is to allow scientists who study its construction to draw attention to the business model from different perspectives.

Despite the dynamic increase in the number of articles in the literature on business models, scientists are not in agreement as to the definition of a clear business model. Researchers often adopt specific definitions that match the science, but they are difficult to reconcile with each other. As a result, the progress in clearly defining what the business model is really like is difficult.

Key words: business model, innovation, management, Internet.

1. Wstęp

Literatura rozwija się w dużej mierze w zasobach w zależności od zjawisk interesujących dla naukowców. Główne obszary zainteresowania [por. Zott, Amit, Massa 2010, s. 4] to:

- a) e-biznes oraz wykorzystanie technologii informatycznych w organizacjach;

- b) zagadnienia strategiczne, takie jak tworzenie wartości, przewagi konkurencyjnej i wydajność przedsiębiorstwa;
- c) zarządzanie innowacjami i technologią.

Wydaje się, że istnieje szansa na powiązanie tych zasobów w celu pójścia do przodu w literaturze przedmiotu. Mimo różnic koncepcyjnych pomiędzy naukowcami z różnych zasobów istnieje kilka nowych tematów [por. Zott, Amit, Massa 2010, s. 6]:

- a) powszechne uznanie – jawne i utajone – że model biznesowy jest nową jednostką analizy w dodatku do produktu, firmy, branży lub poziomów sieci; jest skoncentrowane na ogniskowej organizacji, ale jego granice są szersze niż organizacji;
- b) modeli biznesowych, które mają podkreślić poziom systemowy; holistyczne podejście do wyjaśnienia, w jaki sposób przedsiębiorstwa prowadzą działalność gospodarczą;
- c) działania organizacyjne odgrywają ważną rolę w różnych konceptualizacjach modeli biznesowych, które zostały zaproponowane;
- d) modele biznesowe usiłują wyjaśnić zarówno tworzenie wartości i chwytanie jej.

W materiale celem jest wskazanie głównych czynników, które pozwolą na precyzyjne badanie modeli biznesowych.

2. Pojawienie się i istota koncepcji modelu biznesowego

Koncepcja modelu biznesu stała się powszechna z pojawieniem się Internetu w połowie lat 1990 i od tego czasu nabiera tempa. Od tego też czasu prowadzone są badania przez naukowców i praktyków biznesu, udokumentowane w licznych publikacjach, artykułach książkach, w prasie biznesowej i w czasopiśmie naukowych.

W ramach analizy użycia terminu „model biznesowy” Ghaziani i Ventresca [2005, s. 523] poszukiwali użycia pojęcia w ogólnych artykułach zarządzania od 1975 do 2000 roku. Ich poszukiwania, prowadzone z zastosowaniem ABI/INFORM bazy danych wykazało 1729 publikacji zawierających określenie „model biznesowy”. Z tych jedynie 166 zostały opubliko-

wane w latach 1975/94, a pozostałe (1563) należały do okresu 1995–2000, odsłaniając dramatyczny wzrost częstości występowania tego słowa.

Przeprowadzono również podobne wyszukiwanie przy użyciu bazy danych EBSCOhost, z podziałem na placówki naukowe i publicystyczne, analizy do 2009 roku. Okazało się, że do grudnia 2009 r., termin „model biznesowy” został użyty w 1203 artykułach w czasopismach akademickich. Od 1975 do grudnia 2009 r. termin ten został wymieniony w 8062 dokumentach.

Zainteresowanie koncepcją praktycznie eksplodowało w okresie lat 1995–2010, co jest zgodne z ustaleniami Ghazianii Ventresca's [2005, s. 523]. Niektórzy badacze przypuszczają, że pojawienie się koncepcji modelu biznesu oraz szerokie wykorzystanie koncepcji od połowy lat 1990, mogło zostać spowodowane przez nadejście Internetu oraz szybki wzrost na rynkach wschodzących, jak również rozwijające się branże i organizacje zależne od post-przemysłowych technologii.

Model biznesowy jest, co należy podkreślić, często badany bez wyraźnego zdefiniowania pojęcia. Spośród 103 publikacji model kontroli działalności gospodarczej, więcej niż jedna trzecia (37%) nie definiuje pojęcia w ogóle, biorąc jego znaczenie mniej lub bardziej oczywiste. Mniej niż połowa (44%) wyraźnie określa model biznesowy, na przykład, przez wyliczenie jej głównych składników. Pozostałe publikacje (19%) odnoszą się do prac innych uczonych w definiowaniu pojęcia. Ponadto istniejące definicje tylko częściowo pokrywają się, dając początek wielu możliwych interpretacji.

Ten brak spójności i przejrzystości definicyjnych stanowi potencjalne źródło błędów, promując dyspersję zamiast konwergencji perspektyw, oraz hamując postęp łącznych badań nad modelami działalności biznesowej.

Model biznesowy nabrał wagę u uczonych i strategów gospodarczych zainteresowanych w wyjaśnianiu tworzenia wartości firm i wydajności konkurencyjności.

3. Model biznesowy i wydajności firmy

Podczas gdy niektóre literatury na temat modelu biznesowego koncentrują się na działalności firmy z siecią partnerów, w coraz większym stopniu uczeni uznają, że przedsiębiorstwa nie realizują ich modeli biznesowych w konkurencji oraz, że firmy mogą konkurować poprzez modele biznesowe [por. Casadesus-Masanell 2010, s. 195]. Stanowią one potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej.

Nowości przedstawione przez nowe skuteczne modele mogą prowadzić do tworzenia wartości najwyższej, lub nawet zmienić ekonomie przemysłu. Model biznesowy może zastąpić stary sposób produkcji i stać się standardem dla następnej generacji przedsiębiorców. Mogą one także odgrywać kluczową rolę w wyjaśnieniu wyników firmy.

Afuah i Tucci [2001, s. 52] proponują model biznesowy w jednoczącej się do wyjaśnienia budowie przewagi konkurencyjnej i wydajności firmy. Określają go, jako „metodę, dzięki której firma buduje i korzysta z jego zasobów do zaoferowania swoim klientom większą wartość i zarabiać w ten sposób”. Afuah [2004, s. 45] koncentruje się na rentowności firm, a także wprowadza ramy strategiczne, w których model biznesowy jest rozumiany poprzez zestaw komponentów, który odpowiada czynnikom rentowności firmy. Ramy te obejmują następujące elementy: zasoby (w tym umiejętności i zdolności), czynniki przemysłu działalności i pozycji. Model biznesowy przewidując poprzez pryzmat czynników wpływających na rentowność firmy, nieświadomie tworzy związek przyczynowy między modelem a wydajnością firmy.

Zott i Amit [2007, s. 181] analizowali wpływ na wydajność projektowania modelu biznesowego w przedsiębiorczych firmach. Odnosi się on do projektowania modeli biznesowych obejmując transakcję. W ich opinii, istoty związku między tworzeniem modelu biznesowego i wydajnością przedsiębiorstwa mogą być analizowane patrząc na dwa różne skutki: łączny potencjał tworzenia wartości projektu modelu oraz zdolność przedsiębiorstwa do odpowiedniego wykorzystania tej wartości. W swoich empirycznych badaniach, zobaczyli model biznesu, jako zmienną niezależną.

Konsultanci IBM Global Business Services, przeprowadzili ponad 700 wywiadów z przedsiębiorstwami oraz sektorem publicznym przywódców z całego świata i stwierdzili, że firmy, które wprowadziły finansowe zmiany w modelach kładą dwa razy większy nacisk na innowacyjność modelu biznesowego. Idąc krok dalej, Giesen i współpracownicy także z IBM, spojrzeli na związek między innowacyjnością modelu biznesowego i wydajnością firmy.

Wskazano trzy typy innowacji modelu biznesowego, a mianowicie:

- modele przemysłu (innowacje w łańcuchu dostaw przemysłu),
- modeli dochodów (innowacje, w jaki sposób przedsiębiorstwa generują wartość),
- modele przedsiębiorstwa (innowacje w roli struktury przedsiębiorstwa w nowych lub istniejących łańcuchach wartości).

Są dwa główne ustalenia raportu:

- każdy rodzaj innowacji może wygenerować sukces modelu biznesu,
- innowacje w modelu przedsiębiorstwa, które koncentrują się na zewnętrznej współpracy i partnerstwie są szczególnie skuteczne w starszych firm w porównaniu do młodszych [por. Giesen, Herman, Bell, Blitz 2007, s. 27].

4. Strategia i model biznesowy

Model biznesowy obejmuje główne idee w strategii biznesowej i związanych z nim tradycjami teoretycznymi. Wiele z wczesnych dyskusji na temat relacji między strategią i modelem biznesowym obracało się wokół kwestii, w jakim stopniu są to różne pojęcia. Widoczny jest jednak wzrost konsensusu, że model biznesu i strategii produktu na rynku rzeczywiście jest koncepcyjnie odmienny. Uczni twierdzą, na przykład, że model biznesowy może być źródłem przewagi konkurencyjnej, która jest odmienna od sytuacji przedsiębiorstwa na rynku produktów. Firmy, które zajmują się tymi samymi potrzebami klienta i realizacji podobnego produktu na rynku strategii mogą wykorzystać bardzo różne modele biznesu; projektowanie modelu biznesowego i strategii produktu na rynku jest uzupełnieniem, a nie substytutem [por. Zott i Amit 2008, s. 26].

Wydaje się, że uwagę uczonych przyciągają dwa główne czynniki różnicujące model i strategię. Pierwszym z nich jest nacisk strategii konkurencji, podczas gdy model biznesowy skupia się bardziej na współpracy, partnerstwie i wspólnym tworzeniu wartości. Ogólnie rzecz biorąc, strategia działalności firmy jest bardziej związana z przechwyceniem wartości i przewagą konkurencyjną, niż tworzeniem wartości, podczas gdy modele biznesowe dbają o tworzenie trwałych wartości (pod względem łącznej wartości wytworzonej z przechwytywania wartości i środków [por. Makinen, Seppanen 2007, s. 735]).

Całkowita wartość wytworzona stwarza dla wszystkich zainteresowanych stron model biznesowy (ogniskową firmy, klientów, dostawców i innych partnerów, wymianę). Jest to górny limit wartości, który może być przechwycony przez centralę firmy.

Strategia produktu na rynku różni się od modelu biznesowego. Skupia się na pozycjonowaniu firmy „twarzą w twarz” z rywalami oraz jego nacisk na uchwycenie wartości i utrzymanie ich [por. Chesbrough, Rosenbloom 2002, s. 533]. Określa ona, w jaki sposób organizacja może zrobić biznes, lepiej niż konkurenci poprzez przyjęcie zasady różnicowania. Pierwszą rolą strategii produktu na rynku jest dążenie do przewagi konkurencyjnej.

Drugim czynnikiem zainteresowania uczonych jest zarządzanie w centrum modelu biznesowego na założeniu wartości i ogólny nacisk na rolę klienta, który jest mniej wyraźny w literaturze strategii. Istnieje również głębokie przekonanie, że model biznesowy obraca się wokół ogólnej koncepcji (zorientowanej na klienta) tworzenia wartości.

Widziana z obiektywu wartość, która jest tworzona, jest zorientowana na klienta, ale jednocześnie zwraca uwagę na architekturę sieci struktury tworzenia wartości. Koncentruje się ona na wzór przedsiębiorstwa wymiany gospodarczej z podmiotami zewnętrznymi i na rynkach produktowych [Zott i Amit 2008, s. 26], i przedstawia w skrócie najważniejsze informacje dotyczące firmy, propozycje wartości dla różnych zainteresowanych stron i system działalności, który firma wykorzystuje do tworzenia i dostarczania wartości dla swoich klientów.

Pomimo różnic koncepcyjnych podkreślono między modelami biznesu i poszczególnymi aspektami strategii firmy, że model biznesowy mo-

że odegrać ważną rolę strategii. Shafer używa metafory budowy własnego domu. Na tym przykładzie ilustruje się konstrukcja, aby zrozumieć jak wyobrażamy sobie przyszłość, tworzymy projekt i realizujemy naszą wizję. Według Shafera konstrukcja ta odpowiada strategii. Jednak w następnym kroku architekt przygotowuje szczegółowy plan – piętro po piętrze – w oparciu o decyzje podejmowane w procesie projektowania. Jest to krok, który odpowiada projektowi modelu biznesowego [por. Shafer, Smith, Linder 2005, s. 199]. Podobne stanowisko znajduje się w posiadaniu Casadesus Masanelli Ricart, którzy widzą w modelu biznesowym odzwierciedlenie firmy, jako realizację strategii. Teece również widzi w modelu wyraz zarządzania hipotezę o tym, co klienci chcą, a jak firma może najlepiej zaspokoić te potrzeby i dzięki czemu może zarabiać. Model biznesowy i strategia mogą się też różnić pod względem założeń dotyczących stanu wiedzy znajdującej się w posiadaniu firmy i jej udziałowców [por. Casadesus-Masanell, Ricart 2010, s. 195].

5. Innowacja w modelach biznesowych

Koncepcja modelu biznesowego została również poruszona w obszarze innowacji i zarządzania technologią. Dwa uzupełniające się poglądy wydają się dominować w badaniach. Po pierwsze, firmy komercjalizacji innowacyjnych pomysłów i technologii poprzez modele biznesowe. Drugi to to, że model biznesowy reprezentuje nowy wymiar innowacji, który obejmuje tradycyjne tryby procesu, produktu i innowacji organizacyjnych i wymaga nowych form współpracy i współdziałania. Jedną ważną rolą modelu biznesowego jest to, że może składać się z przechwytywania wartości technologii, uwolnienie potencjału wartości osadzonych w technologii i przekształcenie go na sytuację rynkową.

Chesbrough i Rosenbloom opracowali szczegółowo obszerne studium przypadku, które pokazują, jak Xerox Corporation wzrosła dzięki zastosowaniu skutecznego modelu biznesowego w zakresie komercjalizacji technologii, odrzuconego przez inne wiodące firmy. Ich badania również koncentrują się na wybranej próbce technologii typu spin-off, które wyłoniły się z Xerox PARC, firmy z centrum badawczym w Pało Alto. W pracy porównano udane i nieudane technologie typu spin-off

o porównywalnym potencjale rynkowym. Odkryli, że w udane przedsięwzięcia poszukiwania i uczenia się skutecznego modelu biznesowego były dzięki inwestycji. Autorzy widzieli model biznesowy, jako narzędzie pojęciowe, który łączy rozwój produktu i potrzeb klienta [por. Chesbrough, Rosenbloom 2002, s. 533].

W podobnym duchu Bjorkdahl wykorzystuje pojęcie modelu biznesowego na studia zróżnicowania technologii. Niektóre firmy dywersyfikują swoje portfele technologiczne poprzez wprowadzenie nowych technologii do istniejących produktów. Bjorkdahl bada rolę modelu biznesowego w zakresie przechwytywania wartości z technologii wzajemnej wymiany. Jego głównym argumentem jest to, że integracja nowych technologii do bazy technologicznej produktu (np. technologia wzajemnej wymiany) mogą otworzyć nowe podprzestrzenie w istniejących parametrach technicznych i funkcjonalność przestrzenie, co wymaga nowego modelu biznesowego, jeżeli ma być zrobiona wartość ekonomiczna potencjału nowych technologii [por. Bjorkdahl 2009, s. 1468].

Korzenie konceptualizacji modelu biznesowego w pracach Chesbrough i Rosenbloom określane są, jako logika i działanie, które tworzą odpowiednie wartości ekonomiczne. W dwóch z trzech przypadków badają oni, przedsiębiorstwa, które były w stanie stworzyć wartość ekonomiczną przez istotne zmiany w ich modelach biznesowych, trzecia firma, która nie zmieniła swojego modelu biznesowego, stworzyła wartości.

Modele biznesowe nie tylko pociągają za sobą konsekwencje dla innowacji technologicznych, mogą być przez nie kształtowane. Calia, Guerrini i Moura pokazują, jak sieci technologicznych innowacji mogą zapewnić środki niezbędne do rekonfiguracji modelu biznesowego. Przedstawiają wyniki studium przypadku firmy technologicznej w przemyśle aluminiowym, uznając, że wpływ innowacji technologicznych, gdy jest wynikiem wspólnych wysiłków w sieci partnerów technologicznych, nie może być ograniczony na rzecz funkcji nowych produktów technologicznych, ale może doprowadzić do zmian w firmie operacyjnej i działalności gospodarczej, które ostatecznie odpowiadają zmianie modelu biznesowego [por. Calia, Guerrini, Moura 2007, s. 426].

Model biznesowy jest wprowadzany, jako część ramy myślenia o zmianach systemowych, które obejmują również umożliwienie zmian

technologii, dokładnej strategii, przyjęcia na rynku i pozytywną politykę firmy. Głównym argumentem przedsiębiorstw za zatrudnieniem modelu biznesowego jest zgodny z głównymi tezami w literaturze zarządzania technologią, czyli nowymi paradygmatami technicznymi, które wymagają odpowiednich modeli biznesowych w celu zarówno tworzenia wartości dla klientów jak i przechwycenia części wartości.

Podczas gdy innowacje technologiczne są bardzo ważne, mogą nie wystarczyć, aby zagwarantować przetrwanie firm z dwóch powodów. Po pierwsze, technologia sama w sobie ma wewnętrzną wartość [por. Chesbrough 2007, s. 22]. Modele biznesowe nadają, nawet dla technologii, ogólne przeznaczenie, w którym przed firmami celem ogólnym jest dalszy rozwój firmy, a nie produkt końcowy. Po drugie, konkurencja przy samej technologii jest coraz trudniejsza. Rosnące koszty, wraz z coraz krótszym cyklem życia produktu oznacza, że nawet wielkie technologie nie mogą już powoływać się na uzyskanie zadowalających zysków. Lepszy model biznesowy może pokonać lepszy pomysł lub technologię [por. Gambardella, McGahan 2010, s. 27].

Poza tym przyjęcie modeli biznesowych w celu ułatwienia innowacji technologicznych oraz zarządzanie technologią, może spowodować, iż zauważymy model biznesu, jako źródło innowacji samej w sobie. Aby stać się firmą innowacyjną przedsiębiorstw należy stworzyć model procesów tworzenia innowacji i udoskonaleń.

Chesbrough wprowadził pojęcie otwartej innowacji. Otwarte innowacje to tryb, w którym innowacyjność przedsiębiorstw nie polega na wewnętrznej sile pomysłów na biznes, należy tu spojrzeć poza granice przedsiębiorstwa w celu wzmocnienia wewnętrznych i zewnętrznych źródeł pomysłów [por. Chesbrough 2003].

Otwarte innowacje są na zewnątrz jako źródłem pomysłów oraz środkiem do ich komercjalizacji. Może to prowadzić do nowych modeli biznesowych [por. Chesbrough 2010, s. 354]. Na przykład z punktu widzenia ogniskowych firmy, zewnętrzne cele innowatorów mogą być organizowane w ramach współpracy Wspólnoty lub jako rynek (Boudreau i Lakhani, 2009). Są to zasadniczo różne rodzaje organizacji, które z kolei pociągają za sobą różne konfiguracje modelu biznesowego.

W przedłużeniu jego wcześniejszych prac Chesbrough [2010, s. 22] koncentruje się na sieci, wprowadził pojęcie otwarte modele biznesowe. Według autora, firmy otwierają swój e modele biznesowe poprzez aktywne poszukiwanie i wykorzystywanie pomysłów na zewnątrz, umożliwiając niewykorzystane wewnętrzne przepływy technologii na zewnątrz, gdy inne firmy mogą uwolnić swój ukryty potencjał gospodarczy, innych firm.

Otwarte modele biznesowe przeznaczone są do wymiany lub licencjonowania technologii, oprócz tego, że źródłem innowacji są same w sobie, mogą skłonić dodatkowo innowację modelu biznesowego na komplementarnych rynkach, w wyniku dalszych zmian w układzie struktury przemysłu, jak również możliwości samego modelu gospodarczego mogą stać się częścią własności intelektualnej [por. Gambardella i Gahan 2010, s. 262].

6. Zakończenie

Z dotychczasowych rozważań wynika, iż istnieje wiele modeli biznesowych, opisanych bardzo szczegółowo w wielu pozycjach literatury z dziedziny zarządzania i ekonomii. Definiowane są najczęściej, jako struktura treści i zarządzania transakcjami zaprojektowana tak, aby tworzyć wartość poprzez wykorzystanie możliwości biznesowych. Treści tych transakcji odnoszą się do towarów i informacji, które są wymienione oraz do zasobów i możliwości, które są wymagane w celu umożliwienia wymiany. Struktura transakcji a także kolejność, w jakiej odbywa się wymiana oraz przyjęty mechanizm zmian odpowiada za jej umożliwienie. Wybór struktury transakcji bardzo często wpływa na elastyczność, zdolność adaptacji i wielkość istniejących transakcji. Natomiast zarządzanie transakcjami odnosi się do sposobu kontrolowania zasobów i towarów. Zarządzania nimi odnosi się również do formy prawnej organizacji, a także zachęty dla uczestników tych transakcji. Wielu badaczy zajmujących się modelami biznesowymi zadaje sobie oraz menedżerom pytania, które mają pomóc w zrozumieniu budowania dobrego modelu biznesowego: kim jest klient? czym jest wartość dla naszego klienta? jak zarabiać w tym biznesie? Ma to dać odpowiedź i umożliwić wyjaśnienie

zależności występujących między wartością dla klienta, naszymi zasobami oraz kosztami.

Przykładem firmy wykorzystującej model biznesowy jest między innymi przedsiębiorstwo American Express (Amex), którego innowacyjny model biznesowy opiera się głównie na dobrej bazie danych. Umiejętne wykorzystanie bazy danych klientów było podstawą biznesu I modelu biznesowego American Express. Firma obsługuje segment możliwych klientów, którzy rzadziej niż inni przekraczają limit środków na karcie, więc przedsiębiorstwo nie zarabia na odsetkach od kredytów, jednakże jest to grupa osób, która często robi zakupy o wysokiej wartości. Dzięki temu, że wartość zakupów realizowanych kartami Amex może być wyższa niż w przypadku innych kart, firma wynegocjowała wyższą prowizję ze sprzedawcami.

Dzięki zastosowaniu odpowiedniego dla przedsiębiorstwa modelu biznesowego można nieustannie podnosić swoją konkurencyjność oraz cieszyć się zaufaniem wśród klientów. Dzięki modelom oraz rozwijaniu ich i stosowaniu coraz to nowych metod, przed firmami otwierają się nowe ścieżki, możliwości i szanse w odnoszeniu sukcesów, a co za tym idzie przedsiębiorstwo może zarabiać, czyli realizować swój główny cel jakim jest maksymalizacja zysku.

Literatura

- Afuah A. i Tucci, C.L. (2001), *Modele biznesowe i strategie internetowe: Tekst i przypadki*, New York: McGraw-Hill.
- Afuah A. (2004), *Modele biznesowe: zarządzanie strategicznego podejścia*, New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Applegate L.M. (2000), *E-business models: Making sense of the internet business landscape*, in G. Dickson and G. DeSanctis (Eds.), „Information technology and the future enterprise: New models for managers,” Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bjorkdahl J. (2009), *Technology cross fertilization and the business model: The case of integrating ICTs in mechanical engineering products*,” Research Policy.
- Calia R.C., Guerrini F.M., Moura G.L. (2007), *Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration*, Technovation.
- Casadesus-Masanell R. (2010), *Od strategii do modeli biznesowych i taktyki*, Long Range Planning.

- Chesbrough H.W., Rosenbloom R.S. (2002), *Rola modelu biznesowego na przechwytywanie wartości z innowacji: Dane z firm technologicznych firmy Xerox Corporation spin off*, Industrial and Corporate Change.
- Chesbrough H.W. (2007), *Why companies should have open business models*, MIT Sloan Management Review.
- Dunbar R.L.M., Starbuck W.H. (2006), *Learning to Design Organizations and Learning from Designing Them*, Organization Science, 17(2).
- Gambardella A. i McGahan A.M. (2010), *Business model innovation: General purpose technology, and their implications for industry structure*, Long Range Planning.
- Ghaziani A. and Ventresca, M. J. (Dyskusja 1975-2000), *Słowa kluczowe i przemiany kulturalne: analiza ram modelu działalności publicznej*, Socjological Forum".
- Giesen F., Herman S.J., Bell R., Blitz A. (2007), *Trzy metody sukcesem innowacji swojego modelu biznesowego*, Strategia i przywództwo.
- Makinen S., Seppanen M. (2007), *Ocena koncepcji modelu biznesowego z kryteriów systematycznych badań. Wstępne badania*, Management Research News.
- Teece, D.J. (2010), *Modele biznesowe, strategia biznesu i innowacje*, Long Range Planning.
- Zott Ch., Amit R., Mussa I. (2010), *Model biznesowy: teoretyczne korzenie, ostatniego rozwoju i przyszłych badań*, Working Paper.
- Zott C. i Amit R. (2008), *Dopasowanie strategii rynkowej produktu i modelu biznesowego: znaczenie dla działania firmy*, Strategic Management Journal.
- Zott, C., and Amit, R. (2007), *Projektowanie modelu biznesowego i wydajności przedsiębiorczych firm*, Organization Science.

II.

Menedżer – kompetencje przedsiębiorcze

Renata B. Dylkiewicz*

Politechnika Koszalińska

Zarządzanie przez motywację w procesach podejmowanych decyzji gospodarczych

Management by motivation in the process of economic decisions being made

Abstract: In western countries a technique called *Management by motivation* becomes more and more popular, which means that the aim of many undertakings in a company's policy is stimulating and proper using of motivation of all employees that contribute to realization of its tasks.

In our enterprises this management style should be developed. Managers have to become aware that none social organization can exist and function when their members will not have proper skills and motivation for activities. That is why their task has to be proper arousing and using motivation of subordinates to make them essentially committed to work and issues of a company so their qualifications, skills and talents could be used best for realization of firm's activities. The basic goal of such adaptation has to be keeping and strengthening the enterprise's ability to survive and to develop, thanks to proper reacting to signals from the outside. Effective directing, understood as motivated and coordinated activities of people that lead to achieving organization's goals, nowadays becomes more and more important factor of every company's success and more demanding art at the same time.

Keywords: motivation for work, management, economic decisions.

* Dr R. B. Dylkiewicz, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska.

1. Wstęp

Zmiany otoczenia uwarunkowane dużymi implikacjami charakteru przemian rynku [por. Borowiecki, Jaki (red) 2003], wymagają od menadżerów umiejętnego i szybkiego dostosowania potencjału, struktury i kultury przedsiębiorstwa do nowych warunków. Skuteczne kierowanie, rozumiane jako umotywowane i skoordynowane działanie ludzi zmierzające do osiągnięcia celów organizacji, staje się współcześnie coraz ważniejszym czynnikiem sukcesu każdej firmy, a zarazem coraz trudniejszym zadaniem.

Dlaczego przedsiębiorstwa zajmują się zarządzaniem personelem? Czynią to przede wszystkim, aby zdobyć przewagę konkurencyjną, oraz harmonizować elementy systemu personalnego ze strategią organizacji? Na czym więc polega skuteczne motywowanie, które ułatwi zarządzanie przedsiębiorstwem? Problem naukowy sformułowano w postaci tezy: Szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach motywacje są niedostateczne. Na ile bogata literatura, która na przestrzeni wielu lat wypracowała wiele teorii motywacji koreluje swoje dokonania w empirycznym obrazie gospodarki? Wykorzystanie innowacji przedsiębiorstwa na którą składają się dwie ważne aktywności człowieka: twórczość – często nazywana kreatywnością – która prowadzi do znajdowania pomysłów oraz przedsiębiorczość, dzięki której pomysły uzyskują swoje miejsce w rzeczywistości gospodarczej, społecznej czy politycznej, a nie tylko na półkach wynalazców [por. Antoszkiewicz (red.) 2008.]

2. Zasoby ludzkie w decyzjach zarządzania przedsiębiorstwem

Motywowanie pracowników to sztuka, która wymaga niemałych umiejętności oraz dużego wyczucia kierownictwa. Proces pobudzający działanie człowieka rozpoczyna się w momencie odczuwania braku czegoś, a więc w chwili odczuwania potrzeby. E.R. Hilgard pisze: „zrozumieć, dlaczego organizm jest aktywny i dlaczego w jakimś określonym czasie robi to, co robi, można tylko wtedy, gdy poszukamy sprężyn jego działania. Przez motyw rozumujemy coś, co pobudza organizm do dzia-

łania i nadaje mu kierunek, skoro już raz zostało ono wzbudzone” [por. Hilgard 1976, s. 191]. Priorytetowe znaczenie zasobów ludzkich wynika z faktu, iż to ludzie decydują o wykorzystaniu wszystkich innych zasobów firmy. To właśnie od produktywności pracowników zależy efektywność działania firmy. Produktywność tę kształtują zdolności, wykształcenie, doświadczenie, postawy i zachowania, cele i wartości, cechy osobowości, a także motywacja do pracy. Ludzie są najcenniejszym zasobem firmy, ponieważ to oni są kreatywni, przedsiębiorczy, posiadają możliwość uczenia się – są więc strategicznym zasobem firmy. W teorii literatury na przestrzeni lat formułowano wiele ujęć motywacji niektóre z nich prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Wybrane teorie motywacji

Podejście do motywowania	Teoria motywacji	Charakterystyka – główne założenia
1	2	3
Podejście od strony treści	Hierarchia potrzeb wg Maslowa	Motywację określają potrzeby (fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, uznania, samo-realizacji) w kolejności hierarchicznej. Niezaspokojone potrzeby skłaniają ludzi do działania. Ludzie dążą do zaspokojenia potrzeb w kolejności hierarchicznej.
	Teoria X i Y McGregora	Istnieją dwa typy osobowości – negatywny i pozytywny (X – ludzie leniwi, niechętni do pracy, nie wykazujący inicjatywy i Y – ludzie inteligentni, chcący się rozwijać, chętni do pracy). Teoria opisuje dwa podejścia w stosunku do motywacji pracownika. Przedsiębiorstwa stosują teorię X lub teorię Y (nie występują one razem).
	Teoria ERG Aldorfera	Motywację określają potrzeby (egzystencji, społeczne, rozwoju). Potrzeby mają układ hierarchiczny. Ludzie dążą do zaspokojenia potrzeb w kolejności hierarchicznej. Występuje możliwość motywowania działań ludzkich przez kilka rodzajów potrzeb.

Tab. 1.(cd.)

1	2	3
Podejście od strony treści	Teoria potrzeb McClellanda	Motywację określają potrzeby (osiągnięć, przynależności, władzy). Brak hierarchii w dążeniu do zaspokojenia potrzeb. W określonej sytuacji jeden z rodzajów potrzeb staje się bodźcem do działania.
	Teoria dwuczynnikowa Herzberga	Motywacje określają dwa czynniki: <ul style="list-style-type: none"> • higieny (bezpieczeństwo pracy, płaca, warunki pracy, stosunki międzyludzkie); • motywatory (uznanie, rozwój, osiągnięcia, odpowiedzialność); Oba czynniki oddziałują niezależnie od siebie. Aby zapewnić satysfakcję z pracy menedżerowie muszą umiejętnie łączyć oba czynniki.
Podejście od strony procesu	Teoria oczekiwań Vrooma	Zachowanie ludzi jest określone przez ich oczekiwania. Motywacja zależy od dwóch czynników (od tego jak mocno czegoś pragniemy i od prawdopodobieństwa zaspokojenia pragnień). Działanie ludzi to ciąg wyborów. Ludzi potrafią określić związek między wykonywaniem zadań, a prawdopodobieństwem osiągnięcia pożądanych skutków.
	Teoria sprawiedliwości Adama	Ludzie dążą do sprawiedliwości społecznej, urzeczywistniającej się w postaci nagród uzyskiwanych w związku z ich osiągniętymi wynikami w pracy. Wyniki w pracy obejmują płace, uznanie, awanse, stosunki społeczne oraz nagrody wewnętrzne. Warunkiem uzyskania wyników przez pracowników są wnoszone pewne nakłady (czas, doświadczenie zawodowe, wysiłek, wykształcenie, czy lojalność). Pracownicy porównują swoje wyniki z wniesionymi przez siebie nakładami.

Tab. 1. (cd.)

1	2	3
Podejście na koncepcji wzmocnienia	Teoria wzmocnienia	Doświadczenia z przeszłości kierują ludzkimi zachowaniami (jedne zachowania kojarzą się im z pozytywnymi, a inne z negatywnymi efektami). Istnieje skłonność do powtarzania zachowań przynoszących pozytywne skutki oraz unikania zachowań o skutkach negatywnych. Istnieją cztery podstawowe rodzaje wzmocnień (wzmocnienie pozytywne, unikanie, karanie i eliminacja).
	Teoria modyfikacji zachowań organizacyjnych Skinnera	Zachowanie człowieka jest determinowane przez wynikające z niego konsekwencje. Uczy się on postępować w taki sposób, który prowadzi do uzyskania nagrody, a unika zachowań powodujących brak nagród lub karę. Pozytywne działania mogą być stymulowane przez zastosowanie wzmocnień (premia, awans, pochwała), co wpływa na powtarzanie takich zachowań przez pracownika.

Źródło: Opracowanie własne.

3. Motywacja i ocena w nowoczesnej polityce personalnej

Skuteczne motywowanie zależy od doboru zasad, narzędzi i czynników motywacyjnych. W celu dokonania tego wyboru niezbędna jest wiedza zawarta zarówno w modelach, jak i teoriach motywacji. Na przestrzeni lat powstało wiele teorii, które usiłowały wyjaśnić fenomen motywacji do pracy. Poglądy na motywację, a więc i sposoby motywowania, czyli kształtowanie motywacji, podlegały ewolucji w miarę poznawania złożoności natury ludzkiej i mechanizmów determinujących postępowanie człowieka. Szczególnie intensywne badania nad problematyką motywacji rozpoczęły się w latach pięćdziesiątych XX wieku.

W krajach zachodnich coraz popularniejsza staje się technika zwana *Management by motivation* (zarządzanie przez motywację), co oznacza, że celem wielu przedsięwzięć w polityce przedsiębiorstw jest pobudzenie

i odpowiednie wykorzystanie motywacji wszystkich pracowników przyczyniających się do realizacji jego zadań. Realizacja polityki personalnej zgodnie z modelem kapitału ludzkiego we współczesnym przedsiębiorstwie stanowi istotny proces w obrębie zarządzania kapitałem intelektualnym [por. Edvisson, Malone 2001, s. 50–51]. Jest przy tym działalnością kosztowną, wymaga dużych nakładów na kształcenie i rozwój, poprawę warunków pracy, zapewnienia pracownikom możliwości kariery zawodowej z ich potrzebami. W badaniach rynku w aspekcie oceny bodźców motywacji¹ dokonano identyfikacji motywatorów wpływających na podwyższenie lub obniżenie wydajności pracy, wykazano znaczenie danego motywatora oraz siłę jego oddziaływania w skali od -3 do +3. Próba objęto 96 przedsiębiorstw małych i średnich z terenu województwa zachodniopomorskiego i Meklemburgii na przestrzeni 3 lat. W wyniku analizy i w większości bezpośredniego sondażu diagnostycznego ustalono, że nie ma znaczenie położenie geograficzne, dlatego też uwypuklono motywatory odgrywające szczególną rolę w małych i średnich przedsiębiorstwach na tych terenach. Siłę oddziaływania poszczególnych motywatorów na podwyższenie jakości pracy lub jej obniżenie obliczono jako średnią arytmetyczną ważoną – nazywaną dalej współczynnikiem S. Przeprowadzone badania wskazują, iż motywatorami, które wpływają na lepszą wydajność pracowników są: wysokie i pewne zarobki (2,55), dobry klimat w stosunkach między pracownikami (2,45), stałość i pewność zatrudnienia (2,38). Najniższą wartość współczynnika oddziaływania na niską wydajność pracowników przypisano złej atmosferze w pracy (-2,13). Oznacza to, iż badani uznali, że ten czynnik wywiera najbardziej niekorzystny wpływ na jakość pracy.

¹ Badania przeprowadzone w grupie MSP na terenie województwa zachodniopomorskiego i wybranych przedsiębiorstwach woj. pomorskiego.

Tabela 2. Dziesięć motywatorów o największej pozytywnej i negatywnej sile wpływu na wydajność pracowników

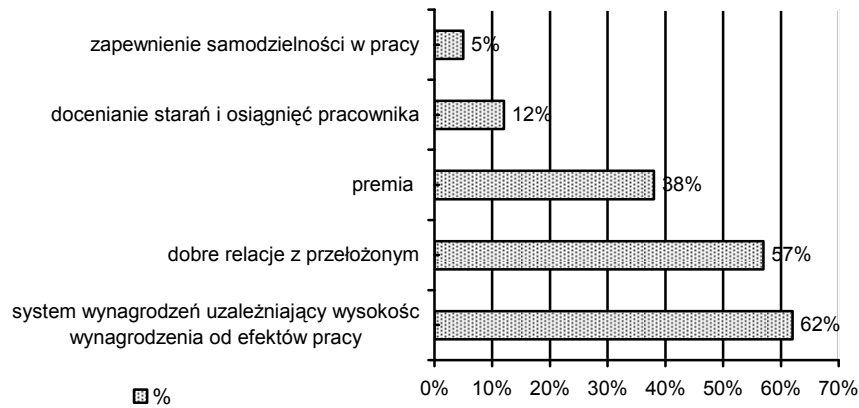
Wpływy pozytywne	S	Wpływy negatywne	S
wysokie i pewne zarobki	2,55	zła atmosfera	-2,13
dobry klimat w stosunkach między pracownikami	2,45	monotonia	-1,88
stałość i pewność zatrudnienia	2,38	niezorganizowanie	-1,83
sprawiedliwe wynagrodzenie	2,35	brak podwyżki, brak perspektyw awansu i rozwoju	-1,80
satysfakcja z pracy	2,34	przymus i presja przełożonych	-1,65
komfort pracy	2,29	zła komunikacja między pracownikami, działami	-1,64
możliwość samorealizacji	2,28	brak zainteresowania ze strony przełożonego	-1,26
możliwość szkoleń i dokształcania się	2,03	rywalizacja między pracownikami	-1,14
uznanie w firmie	1,88	porażki oraz niepowodzenia w pracy	-0,83
bezpieczeństwo w pracy	1,86	kary za brak realizacji celów	-0,80

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dokonując analizy siły wpływu poszczególnych motywatorów, w ramach zajmowanego stanowisk największy wpływ na wydajność ich pracy mają wysokie i pewne zarobki. Specjaliści ten motywator stawiają na drugim miejscu, najważniejszy dla nich jest dobry klimat w stosunkach między pracownikami. Natomiast na niską wydajność kierowników wpływa niezorganizowanie, porażki oraz niepowodzenia w pracy. Pracownicy szeregowi najniższą wartość współczynnika oddziaływania przypisali złej atmosferze oraz również niezorganizowanej pracy. Na spadek wydajności specjalistów negatywnie wpływa brak możliwości otrzymania podwyżki, brak perspektyw awansu i rozwój.

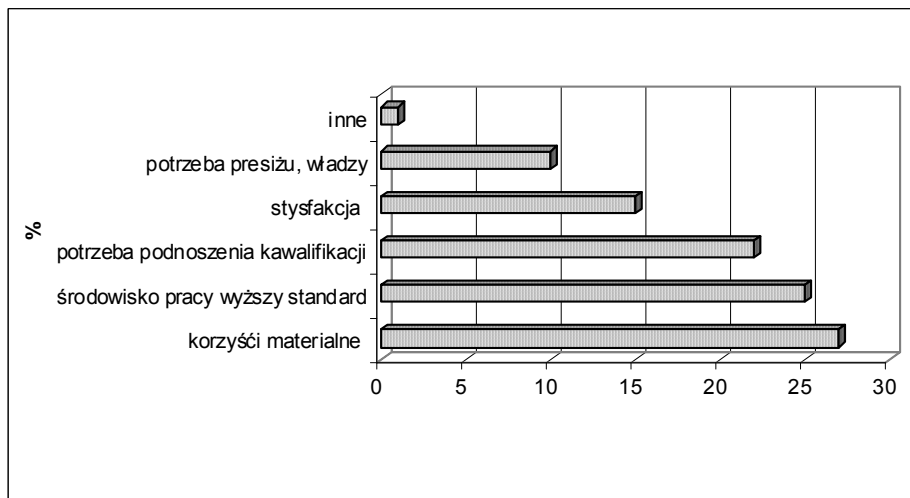
Wachlarz czynników skłaniających pracowników do podejmowania działań na rzecz realizacji ścieżek karier przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 1. Źródła motywacji do dobrej pracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 2. Czynniki determinujące ścieżkę karier pracowniczych



Źródło: Opracowanie własne - badania własne.

Należy jednak zaznaczyć, że stosunek ludzi do ich kariery zawodowej zmienia się wraz z wiekiem i stażem pracy. Dlatego też przedsiębiorstwo przy podejmowaniu decyzji kadrowych nie powinno opierać

się wyłącznie na tych przesłankach. Tego typu uproszczenia mogłyby prowadzić do popełnienia błędów w sferze polityki personalnej.

M. E. Porter i E. Lawler rozwinęli ideę Vrooma stwierdzając, że szczególne znaczenie w procesie motywowania mają dwie zmienne: wartość nagród za wykonywaną pracę oraz prawdopodobieństwo wykonania pracy na zakładanym poziomie. Jednak i ta teoria nie daje możliwości pełnej przewidywalności ludzkich zachowań ze względu na nie zawsze prawdziwe założenie dojrzałości człowieka. Ponadto prezentuje ona istotne z punktu widzenia motywacji wnioski:

- zachowanie człowieka kształtowane jest nie tylko przez oczekiwane korzyści, ale i przez postrzeganie związku między dawnymi zachowaniami, a ich rzeczywistymi konsekwencjami;
- pracownik traktuje sytuację w pracy jako zbiór różnorodnych środków służących do realizacji jego celów.

Burzliwe otoczenie uwarunkowane dużymi i zmiennego charakteru przemianami rynku, techniki i społeczeństwa wymaga od menadżerów umiejętnego i szybkiego dostosowania potencjału, struktury i kultury przedsiębiorstwa do nowych warunków. Weryfikacji poddawane są czynniki motywujące pracownika w celu uzyskania obopólnych i optymalnych korzyści w organizacji. Ich zmienność i dynamika uzależniona jest od turbulencji otoczenia. Poniżej przedstawiono czynniki, które w ocenie pracowników odgrywają szczególną rolę pełniąc funkcję skutecznych motywatorów korelując je z wcześniej prowadzonymi badaniami.

Analiza materiału empirycznego pozwala na sformułowanie dodatkowych wniosków (potwierdzających wcześniejsze badania), że w procesie motywowania pracowników ogromną rolę odgrywa możliwość zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa. Aż 45% wyraża pogląd, iż czynnikiem motywującym ich do pracy jest poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa, jakie daje im zatrudnienie. Znaczenie tego motywatora potwierdza wysokie siódme miejsce innego bodźca motywacyjnego – „lęku przed utratą pracy”. Szczególnie w obecnej sytuacji gospodarczej – globalnego kryzysu finansowego nawet otwierające się unijne rynki pracy – nie zmniejszają niepokoju społecznego. Obawa przed utratą pracy towarzyszy blisko 1/3 respondentów, mimo iż wskaźniki bezrobocia systematycznie spadają, a masowa emigracja zarobkowa Polaków coraz częściej

powoduje, że pracodawcy nie mogą znaleźć kandydatów na wakujące stanowiska pracy. Lęk przed utratą pracy to nie tylko lęk przed bezrobociem. To w dużej mierze lęk przed zmianą. Wyniki badań wyraźnie wskazują, że dla badanych ogromną wartością jest stabilizacja. Porównanie przedstawionego rankingu motywatorów z piramidą potrzeb A. Masłowa prowadzi do wniosku, iż zawarte w niej grupy potrzeb będące motorem ludzkiego działania, w tym aktywności zawodowej, powinny współcześnie zmienić swoją kolejność. Najczęściej wybierany przez pracowników motywatorem była możliwość kontaktu z ludźmi, czyli zaspokajanie w miejscu pracy potrzeb społecznych. Potwierdza to również bardzo wysoka trzecia lokata „dobrej atmosfery w zespole”, która dla badanych pracowników okazała się ważniejsza niż pieniądze, władza czy perspektywa rozwoju osobistego.

Obserwując doświadczenia wielu firm i decyzje podejmowane przez licznych pracowników, można zauważyć, że wynagrodzenia pieniężne nie zawsze pełnią funkcję motywacyjną, szczególnie jeśli nie towarzyszą im inne pozytywne wzmocnienia ze strony pracodawcy.

Jest przy tym działalnością kosztowną, wymaga dużych nakładów na kształcenie i rozwój, poprawę warunków pracy, zapewnienia pracownikom możliwości kariery zawodowej z ich potrzebami. Zadowolony i spełniony pracownik jest najlepszą wizytówką dla każdego pracodawcy. Zgodnie z prezentacją przygotowaną dla Business & Legal Resources², jest 5 zasadniczych kroków skutecznej motywacji pracownika:

Krok 1 – Identyfikacja czynników motywujących pracownika;

Krok 2 – Identyfikacja i eliminacja hamulców dla działań motywacyjnych;

Krok 3 – Rozwój programu motywacyjnego pracownika;

Krok 4 – Motywacja jako element szkolenia pracowniczego;

Krok 5 – Implementacja procedur odnośnie motywacji starzejącej się kadry.

Na bazie powstających teorii ekonomicznych w zarządzaniu i motywowaniu oraz w oparciu o liczne badania empiryczne w Polsce wypracowany został model polityki personalnej – mieszany. Istnieje wiele

² <http://www.employerbrandingclub.com/data> dostępu 13.03.2011./ Zespół Employer Branding Club.

sprzecznych poglądów na najlepszy sposób kierowania organizacją. Jednak wiadomo na pewno, że dobre kierownictwo potrzebuje skutecznej kontroli. Kombinacja dobrze zaplanowanych celów, silnej organizacji, umiejętnego kierowania i motywowania ma niewielkie szanse powodzenia, jeśli nie ma dostatecznego systemu kontroli [por. Stoner, Wankel 1992, s. 457].

W praktyce efektywność poszczególnych osób zależy od wielu czynników. Jak również elastycznego reagowania na zmienność otoczenia. Uwarunkowania gospodarcze i specyfika pracy – dowodzą, że nie można zastosować konkretnej teorii jako efektywne przełożenie na sukces organizacji i bezkrytycznie stosować ją w każdym przedsiębiorstwie. tego, czy włożą one dużo wysiłku na ukierunkowanie zadań, które mają wykonać. Należy tu założyć, że osoby te dysponują niezbędnymi zasobami rzeczowymi (materiały, narzędzia), czy jasne są cele pracy i czy pracownik posiada odpowiednią wiedzę i niezbędne umiejętności i czy postrzega korzyść dla siebie. Dlatego też często modyfikowane są modele motywacji na potrzeby firm .

W praktyce takie podejście ułatwia zarządzanie przedsiębiorstwa, jednocześnie koordynując i kontrolując działania synergii na każdym etapie modelu. Menedżerowie w organizacjach mają do wyboru wzmocnienia podtrzymujące zachowania oraz osłabiające je lub redukujące. Do pierwszych należą: wzmocnienie pozytywne oraz unikanie, do drugich: wygaszanie i karanie. W praktyce zaleca się wykorzystywać w motywowaniu mieszanki tych technik w zależności od sytuacji. Ważne jest jednak żeby zachować odpowiednią częstotliwość ich stosowania.

4. Wnioski – zakończenie

Motywowanie pracowników to sztuka, która wymaga umiejętności. Zadaniem organizacji jest pobudzanie potrzeb, które były by korzystne z punktu widzenia realizacji celów przedsiębiorstwa oraz pokazanie sposobów ich zaspokajania. Aktywność pracownika powinna być właściwie ukierunkowana, a jej pozytywny efekt właściwie nagrodzony. Rozwój gospodarki jej turbulencja, dynamiczne zmiany otoczenia powodują ko-

nieczność także zmian w systemie zarządzania a w tym motywacji. Współczesne firmy mają już świadomość potencjału pracownika jednak wymagana jest jeszcze konieczność jego utrzymania i rozwoju – chcąc utrzymać się na rynku – muszą dostrzec potencjał tkwiący w pracowniku i muszą umieć ten potencjał docenić i rozwijać.

Wspominane kierunki motywacji mogą być kierunkowskazem w działalności menedżera, jednak oparcie się na jednej tylko z nich byłoby błędem. Koniecznym jest budowanie modeli systemów motywacyjnych uwzględniających charakter działalności przedsiębiorstwa i dostosowanie do uwarunkowań zewnętrznych.

Literatura

- Antoszkiewicz J.D. (red.) [2008], *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltex, Warsztaty menedżerskie, Warszawa
- Antoszkiewicz J.D. (red.) [2007], *Metody zarządzania. Przedsiębiorczość*, Poltex, Warsztaty menedżerskie, Warszawa
- Borowiecki R., Jaki A. (red) (2003), *Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, AE, Kraków.
- Deci E.L., Ryan R.M. (1988), *The Empirical Exploration of Intrinsic Motivational Processes*, [w:] Berkowitz L. (red.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York.
- Edvisson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Hilgard E.R. (1976), *Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa.
- Jurkowski R. (2008), *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania*, [w:] *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Sekuła Z. PWE, Warszawa.
- Luthans F. (1985), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Milkovich G.Y., Newman J. M. (1990), *Compensation*, BPI IRWIN, Boston.
- Penc J. (2010), *Komunikacja i negocjacje w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Wankel C. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

Katarzyna Świerszcz

Społeczna Akademia Nauk, Wydz. zam. w Warszawie

Innowacja wartości w kształtowaniu satysfakcji klienta podstawą przedsiębiorczości menedżera

The innovation of value in formation of customer's satisfaction as the base of manager's enterprise

Abstract: In the research there was made an attempt to discuss one of the most essential problems concerning the manager's enterprise as the formation of customer's satisfaction by providing to him innovative values. This problem is introduced in three aspects: 1. Innovations of value and customer's satisfaction; 2. Marketing factors of the creation of the innovation of value for customer; 3. The meaning of the innovation of value in the formation of customer's satisfaction. In this research analytic-synthetic methods were used. for closer exemplification of the problem.

Key words: innovation, values, Leeds, assignments, satisfaction, strategy, segmentation.

1. Wprowadzenie

Postęp cywilizacyjny, w tym także ekonomiczny, wyrażający się w rozwoju gospodarczym jest możliwy między innymi dzięki ciągłym ulepszeniom i zmianom w produkcji oraz konsumpcji. Dokonuje się to na skutek sprzężeń zwrotnych pomiędzy stale powiększającymi się i zmieniającymi się potrzebami rynku, a względną ograniczonością zasobów. Łącznikiem i jednocześnie motorem tych związków są innowacyjne wartości kreujące postęp, a jednocześnie będące źródłem dostarczania

satysfakcji klientom [por. Berliński 2003, s. 55; Rutkowski 2007, s. 15]. Należy jednak pamiętać, że tworzenie owych innowacji, a także ich dostarczanie klientom docelowym wymaga postawy odważnej i twórczej przedsiębiorczości ze strony menedżerów firm. Nie może więc dziwić fakt, iż coraz powszechniej artykułowany jest pogląd, że przedsiębiorczość menedżera polega na twórczym ukierunkowaniu na klienta tj. rozpoznawaniu i analizowaniu jego potrzeb oraz możliwie jak najlepszym ich zaspakajaniu. Taka postawa stanowi dzisiaj fundamentalną logikę funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw na rynku konkurencyjnych dóbr.

2. Innowacje wartości a satysfakcja klienta

Pojęcie innowacji (od łac. *innovatio* – odnowienie, lub *innovare* – odnawiać, odświeżać, zmieniać) jest bardzo pojemne i wszechstronnie rozumiane. Odnosi się ono do wszystkich sfer życia, w których podejmowane są działania mające charakter pewnego „novum”: począwszy od nowych rozwiązań dotyczących życia gospodarczego, społecznego, a skończywszy na nowych prądach myślowych i kulturalnych. W potocznym rozumieniu innowacja oznacza coś nowego i innego od dotychczasowych rozwiązań; kojarzy się z potrzebną zmianą na lepsze, wprowadzeniem do użytku nowych, lepszych rzeczy, pomysłów lub sposobów postępowania [por. Białoń 2010, s. 12; Kalinowski 2010, s. 13]. Mówiąc o innowacji, należy podkreślić, że pojęcie to na przestrzeni wieków ulegało ewaluacji: począwszy od oparcia go na nowej technologii, poprzez nowe produkty do ukierunkowania na nowe wartości dla klienta. Obecnie więc innowacja rozumiana jest bardziej jako pojęcie ekonomiczne lub społeczne, aniżeli techniczne. Innowacja ujmowana w takich kategoriach definiowana jest jako zmiana uzysku z zasobów, albo też (definiowana bardziej w terminach popytu niż podaży) jako zmiana wartości i zaspakajania potrzeb klienta przez wykorzystanie określonych zasobów [por. Drucker 1992, s. 42].

Prekursorem teorii innowacji wprowadzającym ją w dziedzinę ekonomii uznawany jest J. A. Schumpeter. Pojmuje on innowacje jako wszelkie zmiany „twórcze destrukcje” (niem. *schopferische zerstörung*, ang.

creative destruction) zmierzające do tworzenia rzeczy nowych, bardziej efektywnych. Ten proces twórczej destrukcji nadającej zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa, według przytoczonego autora, stanowi dla gospodarki najistotniejszy czynnik, jest bowiem istotną siłą motoryczną procesów rozwoju przedsiębiorstwa [Schumpeter 1995, s. 102–111]. Podobny sposób rozumienia innowacji prezentuje także Ph. Kotler i P. F. Drucker. Według Ph. Kotlera „innowacja odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, które jest postrzegane przez kogoś jako nowe” [2005, s. 378]. W tym ujęciu innowacja jest postrzegana jako proces twórczego myślenia zmierzający do podejmowania zmiany możliwości wykorzystania danego zasobu w celu nadawania mu wartości, czyli określonego dobra, oraz tworzenia określonego bogactwa. Natomiast P. F. Drucker ujmując innowację jako świadomie podejmowaną korzystną zmianę, jaka wynika z potrzeb lub systematycznej obserwacji środowiska zewnętrznego, prowadząca do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług. Jego zdaniem, bodźcem do powstawania innowacji nie musi być konieczne czynnik techniczny (w tym także badania naukowe). Często wystarczy zwykła obserwacja rynku tzn. analiza jego potrzeb, braków lub dostarczanych produktów na rynek [1992, ss. 29, 40]. W ciekawy sposób istotę innowacji ukazują również A. W. Ulwick akcentując jej praktyczny charakter. Według niego, innowacja jest systematycznym procesem opracowywania określonego rozwiązania w postaci produktu lub usługi, które to rozwiązanie zapewnia klientowi nową, istotną wartość, konkretne dobro w postaci użyteczności. Proces ten rozpoczyna się od selekcji klientów i rynków, zrozumienia technologii, obejmuje wyszukiwanie wszelkich ograniczeń, a także szans rozwojowych i ustalanie wśród nich priorytetowych, a kończy się na sformułowaniu innowacyjnego pomysłu produktu lub usługi, dzięki którym klient uzyskuje nową, znaczącą wartość. Tak rozumiana innowacja, jak twierdzi A. W. Ulwick, nie jest jakąś formą sztuki przynoszącą rezultaty przypadkowe i nieprzewidywalne, lecz jest procesem ustalania, czego chcą klienci, aby na tej podstawie móc dostarczać im maksymalnej satysfakcji [2009, s. 22; por. Kelley 2003, s. 7].

Przytoczone powyżej przykłady definiowania innowacji można zatem sprowadzić do działań stanowiących świadomie kreowany sposób

rozwiązywania określonych problemów klientów, zapobiegania ich frustracji i odczuwanemu przez nich dyskomfortu, czyli spełniania potrzeb klientów, a w dalszej konsekwencji dostarczania im określonej satysfakcji. Taki sposób rozumienia innowacji – innowacji uwzględniającej przede wszystkim dobro klienta: jego potrzeby i satysfakcję – jest niezmiernie ważny dla skuteczności współcześnie działających menedżerów przedsiębiorstwa. To bowiem klient buduje wartość przedsiębiorstwa, generuje jego wpływy i zyski. Nie może zatem dziwić fakt, że wśród dzisiejszych zachodzących procesów gospodarczych coraz więcej przedsiębiorczych menedżerów – uświadamiając sobie niezastąpioną wartość klienta – zabiega o klientów rentownych, czyli klientów nie tyle bogatych, ile przede wszystkim lojalnych. Zabiegi te wyrażają się w podejmowanych staraniach kształtowania z klientami relacji długookresowych pozwalających generować owe wpływy i zyski na stabilnym lub rosnącym poziomie – poprzez stosowanie odpowiednich działań, jakimi są innowacje [por. Blattberg, Diegton 1996, s. 36; Reichheld 1996, s. 58; Blilman 2002, s. 53–56].

Innowacje ze swojej natury sprawiają, że przedsiębiorstwo wyróżnia się i przyciąga klientów. Należy tu jednak podkreślić, że rosnąca coraz bardziej konkurencja o klientów wymaga od menedżerów wprowadzania ciągłych innowacji, których owocem winno być tworzenie nowych wartości dla ich nabywców. Wartości te przejawiają się w postaci nowych produktów, technologii, idei, pojęć i systemów, które powinny przekładać się na satysfakcję i lojalność klientów, a więc ich przywiązanie do firmy na podstawie ich pozytywnych doświadczeń, gwarantujących wysoką ich rentowność [por. Szymura-Tyc 2006, s. 100; Fabiańska, J. Rokita (1995), ss. 71–76]. Jednakże, aby to było możliwe, innowacje te menedżerowie powinni budować w oparciu o pogłębioną wiedzę o kliencie, jego potrzebach, oczekiwaniach, możliwościach, trudnościach, a także preferencjach [por. Brdulak 2005, s. 56; Szymura-Tyc 2006, s. 12]. Potrzeba wiedzy o kliencie w praktyce często sprowadza się do uzyskania danych trzech szczególnych rodzajów. Po pierwsze, menedżer powinien wiedzieć, jakie zadania starają się wykonać jego klienci – czyli jakie czynności próbują przeprowadzić. Po drugie, menedżer powinien wiedzieć jakie rezultaty jego klienci chcieliby osiągnąć – czyli jakimi kryte-

riami (miernikami) posługują się przy ustalaniu, czy zadanie zostało wykonane z powodzeniem. Po trzecie, menedżer powinien wiedzieć, jakie ograniczenia utrudniają jego klientom wykorzystanie jakiegoś nowego produktu lub usługi [por. Ulwick 2009, s. 55]. Przyjrzyjmy się pokrótce każdemu z nich.

Pierwszy rodzaj wiedzy o kliencie koncentruje się na zadaniach przez niego wykonywanych. Zarówno na rynkach już istniejących, jak i dopiero powstających – klienci mają do czynienia z zadaniami, które pojawiają się regularnie, i które potrzebują wykonać. W tym celu, klienci poszukują pomocnych produktów i usług. I tak, na przykład kobieta mając na uwadze pranie – poszukuje odpowiednich środków piorących, które miałyby właściwości nie tylko piorące, ale również zmiękczające, wybielające, a także pozytywnie wpływające na długość eksploatacji pralki. A zatem, wiedza menedżera o zadaniach klientów, z myślą o jakim zadaniu zaprojektowano dany produkt, ma ogromny wpływ na sukces zarówno tego produktu, jak i samego przedsiębiorstwa – nie mówiąc już o satysfakcji klientów z wykonywania zadania. Mniej oczywiste są jednak możliwości rozwoju otwierające się dzięki wiedzy o innych zadaniach, pomocniczych lub pokrewnych, które klienci starają się wykonać poza zadaniem podstawowym. Przykładowo, użytkownicy proszku do prania mogą być zainteresowani nie tylko dobrą jakością usuwania zanieczyszczeń, ale również nieszkodliwością owego proszku na dłonie, środowisko, estetycznym, wygodnym w użyciu opakowaniem, przyjemnym, trwałym zapachem, łatwością w pracowaniu, czy wręcz niegnieceniem się owego prania itd. Wydaje się więc, że przełomowe (innowacyjne) produkty i usługi często mają być użyteczne właśnie przy wykonywaniu takich pomocniczych i pokrewnych zadań. Przykładem mogą być również niektórzy producenci napojów chłodzących oferujących produkty, których zadaniem jest nie tylko zaspakajanie pragnienia, ale także uzupełnianie diety ich nabywców o witaminy, składniki odżywcze i zioła, które poprawiają ich sprawność umysłową i fizyczną. Wszyscy ci producenci (np. SoBe Beverages, Red Bull Energy Drinks, Glacéau Vitaminwater) stawiają sobie za cel wykonywanie różnych pokrewnych zadań funkcjonalnych, które klienci starają się zaspokoić równocześnie z gaszeniem pragnienia, jak chociażby: zachowanie koncentrac-

cji, podtrzymywanie kondycji podczas ćwiczeń i odzyskiwanie sił po ich zakończeniu, odpędzanie senności itd. [por. Fabiańska, Rokita 1995, s. 56].

Należy zauważyć, że klienci często starają się wykonywać jednocześnie kilka zadań. Tymczasem, menedżerowie określonych przedsiębiorstw najczęściej ukierunkowują produkty i usługi tylko na jedno z nich, co wynika z faktu, że uwzględnienie obok zadania głównego zadań pomocniczych może wymagać od przedsiębiorstwa rozwinięcia nowych kompetencji, bądź też podejmowania działań, które przekraczają granice pomiędzy jednostkami organizacyjnymi. Do takich działań przedsiębiorstwa często nie są przygotowane bądź w wymiarze finansowym, bądź też w wymiarze kulturowym. Rozwinięcie nowych kompetencji może wymagać od pracowników innych niż dawniej umiejętności oraz poważnych inwestycji kapitałowych. Należy jednak podkreślić, że przedsiębiorstwo – pomimo stojących przed nim nowych poważnych wyzwań (konieczności wprowadzenia zmian) – może osiągnąć ogromne zyski, biorąc pod uwagę wszystkie zadania, które klienci chcą wykonywać w danych warunkach [por. Fabiańska, Rokita 1995, s. 57].

Zadania, które klienci chcą wykonywać w określonych warunkach, można podzielić na trzy rodzaje, są to: zadania funkcjonalne, zadania osobiste i zadania społeczne. Dwa ostatnie rodzaje zadań określane są jako zadania emocjonalne. Kiedy na przykład kobieta kupuje samochód, istotna dla niej bywa możliwość przewożenia dzieci z miejsca na miejsce (zadanie funkcjonalne), ale również poczucie sukcesu (zadanie osobiste) lub to, że będzie przez innych postrzegana jako atrakcyjna (zadanie społeczne). Zadania funkcjonalne – określają cele, które klienci chcą osiągnąć, zadania osobiste – wiążą się z tym, jak klienci chcą się czuć w danych warunkach, a zadania społeczne – dotyczą tego, jak klienci chcą być postrzegani przez innych. Wszystkie te zadania są więc bardzo istotne podczas tworzenia wartości dla klienta i wszystkie należy uwzględniać podczas gromadzenia informacji.

Mając na uwadze konieczność uwzględniania powyższych zadań klientów, należy zauważyć, że innowacja musi być postrzegana przez menedżera przedsiębiorstwa jako świadomie kreowany sposób rozwiązywania problemów i spełniania potrzeb określonych klientów. Postulat ten jest szczególnie akcentowany zarówno w teorii, jak i w praktyce

współczesnego marketingu. Przedsiębiorczy menedżerowie chcący skutecznie konkutować na otwartym rynku nie mogą więc rozumować innowacji tylko „pod przymusem” posiadanych umiejętności produkcyjnych i możliwości technologicznych ich przedsiębiorstwa, lecz z punktu widzenia jego zdolności zaspakajania potrzeb i pragnień określonej grupy klientów. Innowacje muszą więc posiadać postać wielowymiarową ujmowaną przede wszystkim w owych trzech aspektach (zadaniach wykonywanych przez klienta): funkcjonalnym, psychologicznym i społecznym, zdolną zaspokajać specyficzne potrzeby i preferencje klientów w sposób lepszy, lub inny, niż czynią to konkurenci [por. Fabiańska, Rokita 1995, s. 57]. Aspekt funkcjonalny innowacji dotyczy głównie użyteczności oferowanej klientowi w danym produkcie (usłudze). Jest to zakres świadczeń w nim zawarty, których realizacji przede wszystkim oczekuje klient. Funkcjonalność innowacji oznacza zatem jej podstawową zdolność spełniania roli środka zaspakajania potrzeb określonej grupy klientów [por. Fabiańska, Rokita 1995, s. 58]. Należy podkreślić, że podejście funkcjonalne do innowacji ma szczególne znaczenie, gdy przedsiębiorstwo stawia sobie za cel zaspokajanie określonych potrzeb i pragnień potencjalnych nabywców przez takie skonfigurowanie innowacyjnych wartości cech techniczno-użytkowych, aby mogły one zaspokajać określone potrzeby i pragnienia w sposób dostarczający klientom maksymalnego zadowolenia (satysfakcji) w trakcie konsumpcji lub użytkowania danego produktu czy korzystania z usługi [por. Haffer 2004, s. 173; Christensen 1997, s. 36].

Współcześnie przedsiębiorczy menedżerowie firm konkurują na rynku w dostarczaniu satysfakcji klientom nie tylko poprzez innowacje funkcjonalne określone cechami techniczno-użytkowymi danego produktu czy też usługi, ale także poprzez stosowanie innowacji uwzględniających cechy niematerialne (danego produktu, usługi), które oddziałują psychologicznie. O zakresie akceptacji danej innowacji, wartości przez nią prezentowanych – przez rynek i jego klientów decyduje jej image, czyli wyobrażenie określonych wartości, które są tworzone w świadomości klientów, dotyczących korzyści emocjonalnych, jakie są dostarczane przez owe innowacyjne wartości. To właśnie one – oprócz wartości techniczno-użytkowych – dotyczą, między innymi: renomy

producenta, marki, opakowania, etykiety, wzorów, barwy, stylu, gwarancji i innych wartości, które często decydują o zakupie produktu i doznawanej satysfakcji z jego posiadania, czy też użytkowania [por. Sudoł, Szymczak, Haffer 2000, s. 20–44; Haffer 2004, s.174; Dobiegała-Korona 2010, s. 230]. Produkty (usługi) posiadające owe wartości rodzą zaufanie wśród klientów i pomagają im w podejmowaniu decyzji zakupu. Czasami tego typu produkty kupowane są przede wszystkim z przyczyn snobistycznych, bowiem ich posiadanie lub użytkowanie nobilituje właściciela. Badania empiryczne nad znajomością i popularnością marek wśród konsumentów na świecie wskazują na niezwykle silne ich kojarzenie z wysoką jakością produktów i ich siłą konkurencyjną. Rankingi marek, dokonywane w wyniku takich badań, ukazują ich ugruntowanie w świadomości klientów i wskazują na stopień ich rynkowej akceptacji, a także poczucia satysfakcji z ich posiadania, czy też użytkowania [por. Haffer 2004, s. 174]. Na przykład smak i chrupkość tych samych chipsów, opakowanych w estetyczne torebki poliwinylowe, były zdecydowanie wyżej oceniane przez klientów, niż opakowane w torebki papierowe [por. McDaniel, Baker 1977, 57].

Przedsiębiorczy menedżerowie czyniący potrzeby i preferencje klientów podstawą w kształtowaniu innowacji, szczególnie uwzględniają ich aspekt społeczny. Produkty, posiadając zdolność zaspokajania indywidualnych potrzeb nabywców, muszą jednocześnie zapewniać długookresowe interesy i dobrobyt społeczeństwa jako całości. Współczesne produkty zwiększają swoją konkurencyjność, jeśli satysfakcjonując potrzeby dzisiejszych nabywców nie będą przysparzały problemów społeczeństwu po ich zużyciu lub wycofaniu z użytkowania. Im bardziej są one przyjazne środowisku naturalnemu w okresie eksploatacji i nadające się do powtórnego przerobu po wycofaniu z eksploatacji, tym lepiej spełniają swoją społeczną powinność. Tak zwane „zielone produkty”, opatrzone właściwym oznakowaniem, najdobitniej eksponują swój wymiar społeczny. Jego uwzględnianie jest coraz częściej wymuszane prawem, np. katalizatory w samochodach, proszki do prania bez fosforanów, lodówki, klimatyzatory, dezodoranty bez freonu itp. [por. Conti 1993, s. 10–11].

Drugi rodzaj potrzebnej wiedzy o kliencie, jaką powinien uzyskać menedżer dotyczy rezultatów jakie chce osiągnąć klient. Klienci chcą

wykonywać coraz więcej zadań, ale chcą również wykonywać konkretne zadania szybciej, lepiej i taniej niż dotychczas. Aby dokładnie ustalić, co oznacza „szybciej” czy „lepiej”, firma musi uzyskać od klientów zespół mierników (miar wartości), za pomocą których określają oni jak chcą wykonywać dane zadanie i co oznacza dla nich perfekcyjne wykonanie zadania. Miary te nazywane są pożądanymi rezultatami klienta [por. Ulwick 2002, ss. 91–97]. Pełny zbiór rezultatów odpowiada przyjmowanemu przez klienta modelowi wartości – czyli jest to ogół miar wykorzystywanych do oceny, jak dobrze zadanie zostało wykonane. Należy zauważyć, że zgromadzenie przez menedżerów informacji na temat wszystkich poświadczonych rezultatów zadań wykonywanych przez klienta za pomocą produktów i usług jakie są dostarczane przez jego przedsiębiorstwo, pozwala jednocześnie odkryć, które z nich są zaniebdywane [por. Ulwick 2009, s. 59].

Mając na uwadze potrzebę troski o klienta, należy podkreślić, że menedżer powinien mieć świadomość istnienia zasadniczej różnicy pomiędzy pomaganiem klientowi w lepszym niż dotychczas wykonywaniu przez niego zadania, a poprawianiem wewnętrznych procesów gospodarczych jego przedsiębiorstwa. Po pierwsze, menedżer chcąc wprowadzać innowacje musi gromadzić miary powiązane z zadaniem realizowanym przez klienta, a nie z procesem wewnętrznym jego przedsiębiorstwa. Po drugie, mierniki te muszą być określone przez samych klientów, a nie przez menedżera i pozostałych pracowników danego przedsiębiorstwa. Typowy godzinny wywiad menedżera z klientem umożliwia zebranie od jednego klienta informacji o 20–30 poświadczonych rezultatach. Informacje te razem wzięte (50–150 stwierdzeń) dają zespół miar sprawności definiujących udaną realizację konkretnego procesu lub zadania. Ten punkt ma ważne konsekwencje dla dalszego postępowania. Jeżeli bowiem menedżer wie, jak klienci oceniają zdolność produktu do ułatwiania im konkretnego zadania, wówczas każdy proponowany pomysł (koncepcję czy projekt produktu) może oceniać na podstawie uzyskanych mierników. Ilościowe ujęcie wartości zapewnianej potencjalnie przez proponowany produkt, pozwala prognozować, które pomysły przyniosą sukces, a które porażkę. W większości przypadków sukces na

każdym etapie realizacji zadania zależy od ok. 10 rezultatów [por. Ulwick 2009, s. 59].

Trzeci rodzaj potrzebnej wiedzy o kliencie jaką powinien uzyskać menedżer dotyczy ograniczeń, czyli przeszkód, które utrudniają klientowi wykonanie danego zadania w ogóle lub w jakichś określonych warunkach. Ograniczenia te często mają charakter fizyczny, prawny lub środowiskowy. Menedżer, który potrafi znaleźć nowe sposoby na ich pokonanie, może zarazem odkryć znakomite możliwości rozwoju.

Owe, trzy powyższe grupy danych o kliencie otwierają menedżerowi podstawowe możliwości tworzenia nowej, znaczącej dla klienta wartości, a przez nią dostarczania mu maksymalnej satysfakcji. Przedsiębiorczy menedżer może bowiem pomóc klientom wykonywać więcej zadań dotychczasowych, zadania pomocnicze lub nowe; może zwiększać zadowolenie klientów z wykonanego zadania; może wreszcie usuwać przeszkody utrudniające klientom wykonanie jakiegoś zadania [por. Ulwick 2009, s. 55]. Na przykład producent telefonów komórkowych może wykorzystywać szanse rozwoju, umożliwiając użytkownikom pobieranie przez telefon wskazówek w sprawie trasy przejazdu samochodem albo udostępniając im korzystanie z internetu (dwa zadania uzupełniające), skracając czas doładowywania urządzenia lub zmniejszając prawdopodobieństwo błędu przy wybieraniu numeru (ułatwianie konkretnego zadania) oraz zwiększając zasięg (pokonanie ograniczeń użytkowania). Nieuwzględnienie zatem powyższych trzech aspektów w tworzeniu innowacji można określić jako „krótkowzroczność marketingową” [por. Levitt 1960, s. 45–56]. Klienci bowiem – jak pokazuje rzeczywistość – oczekują od przedsiębiorstwa określonego rodzaju i jakości zmian, na którą składa się suma materialnych i niematerialnych użyteczności (wartości) w nich zawartych dających w dalszej konsekwencji poczucie satysfakcji [por. Haffer 2004, s. 173; Woodruff 1997, s. 142; Parasuraman 1997, s. 68].

3. Marketingowe czynniki tworzenia innowacji wartości dla klienta

Podstawowym działaniem menedżera w tworzeniu innowacji wartości jest wybór wartości, którą jego przedsiębiorstwo planuje zaoferować klientom (wartość zamierzona – *the value proposition*) oraz wybór samych klientów, czyli segmentacja rynku oraz wybór rynku docelowego.

Wybór wartości, które przedsiębiorstwo zamierza zaoferować swoim klientom wiąże się z określeniem zarówno aktualnych jak i potencjalnych potrzeb i oczekiwań klientów. Należy zauważyć, że zadanie to nie należy do łatwych wyzwań, ponieważ współczesny klient stawia nie tylko coraz większe wymagania i oczekiwania, ale także jego potrzeby są coraz bardziej zróżnicowane i złożone oraz zmienne w czasie. Jest to typowe zjawisko tzw. konsumpcji postmodernistycznej [por. Mazurek-Łopacińska 2003, s. 44–59; Kramer 1994, s. 34–39; Kaczmarczyk 2003, s. 67–72]. Z tego też względu, zjawisko to wymaga od menedżera dokładnego, wnikliwego przeprowadzania badań na temat aktualnych możliwości rynkowych oraz wszystkich tych trendów w otoczeniu, które mogą wpłynąć na zmianę potrzeb i oczekiwań klientów w przyszłości. Badania oczekiwanej przez klienta wartości wymagają od menedżera zarówno znajomości potrzeb aktualnie ujawnianych i zaspakajanych przez ofertę przedsiębiorstwa i jego konkurentów, jak i tych, które dotychczas nie były zaspokojone w pełni satysfakcjonujący sposób klientów. Ponadto, menedżer powinien brać także pod uwagę możliwość kreowania nowych potrzeb i oczekiwań klientów poprzez oferowanie im produktów i usług zaspakajających te potrzeby, które dotychczas pozostawały nieujawnione z braku odpowiadającej im oferty [por. Szymura-Tyc 2006, s. 100].

W miarę wzrostu stopnia zróżnicowania potrzeb i oczekiwań klientów, wzrostu ich wymagań, a także coraz większej konkurencyjności, zdolność rozpoznawania potrzeb i oczekiwań klientów przez menedżerów jest współcześnie działaniem niezmiernie koniecznym w dążeniu przedsiębiorstwa do dostarczania klientom wraz z produktem również satysfakcji, a w dalszej konsekwencji osiągnięcia na rynku konkurencyjnym przewagi. Innymi słowy, sytuacja ta wymaga od menedżerów

przedsiębiorstwa szczególnego zorientowania na klienta. Tego typu orientacja określana również mianem podejścia marketingowego (marketing concept) w swojej istocie sprowadza się do uświadomienia sobie, że kluczem do tworzenia wartości jest budowanie z klientami relacji, u których podłoża leży zaspakajanie ich potrzeb w sposób efektywniejszy niż czyni to konkurencja. Stworzenie bliskich, bezpośrednich kontaktów z klientami, umożliwiających wzajemną wymianę informacji (sprzężenie zwrotne) jest jednym z podstawowych celów współczesnych przedsiębiorczych menedżerów. Wyrazem tej dwustronnej relacji jest tzw. marketing relacyjny, którego fundamentem jest budowanie owej bezpośredniej relacji na zaufaniu, wzajemnej lojalności i uczciwości w tworzeniu wartości. Ten fakt wyraźnie pokazuje znaczącą zmianę roli samego klienta w tworzeniu dla niego wartości. Klienci bowiem współcześnie przestali być biernymi obserwatorami, a stali się aktywnymi uczestnikami zarówno w określaniu wartości, której oczekują, jak również w wpływaniu na kształtowanie wartości innych klientów [por. Szymura-Tyc 2006, s. 101; Doyle 2003, s. 90–91].

Należy również zauważyć, że w miarę wzrostu oczekiwań klienta i stopnia ich zróżnicowania, innowacyjne produkty, które przedsiębiorstwo oferuje muszą być coraz lepiej dostosowane do indywidualnych potrzeb i oczekiwań klientów. Ten fakt, wskazuje na potrzebę odchodzenia od produkcji masowej na rzecz tzw. masowej indywidualizacji, która jest wynikiem – wspomnianego już wcześniej – zjawiska zmiany i wzrostu znaczenia roli klientów w procesie określania przez nich wartości. Pomiar satysfakcji, którą osiągają klienci w efekcie zakupu określonego produktu lub usługi służy do definiowania i potwierdzania trafności innowacyjnych wartości jakie przedsiębiorstwo oferuje klientowi [por. Kotler 2005, s. 282; Prahalad, V. Ramaswamy 2000, s. 80].

Tworzenie wartości wymaga również od menedżera w podejmowanych przez niego działaniach marketingowych dokonania wyboru rynku, na którym jego przedsiębiorstwo zamierza działać. Wybór ten poprzedza określenie podstawowych potrzeb i oczekiwań klientów, które przedsiębiorstwo jest w stanie zaspokoić. Jeśli klienci na danym rynku nie różnią się między sobą w dużym stopniu w kwestii rodzaju korzyści jakich oczekują – wówczas przedsiębiorstwo może dostarczyć satysfakcji

klientom w dwojaki sposób. Po pierwsze, przedsiębiorstwo może zaferować klientom większą wartość (niż czynią to konkurenci) w postaci stosunkowo niskiej ceny – co jest możliwe dzięki korzystnej relacji między dostarczaną korzyścią, a kosztem jej uzyskania. Po drugie, przedsiębiorstwo może zaproponować klientom dodatkowe korzyści, które wzbogacają produkt, chociażby w wymiarze np.: formy, cech, jakości działania, zgodności ze standardami, trwałości, niezawodności, łatwości naprawy, łatwości zamawiania i wiele innych korzyści, które są powszechnie cenione przez klientów na danym rynku. Innymi słowy, chodzi o dokonanie różnicowania produktu lub usługi [por. Kotler 2005, s. 318–325].

W przypadku dużych różnic dotyczących charakteru oczekiwanych korzyści przez klientów – przedsiębiorstwo chcąc w sposób skuteczny dostarczyć klientom maksymalnej satysfakcji powinno rozpoznać powyższe zróżnicowanie, a następnie dokonać tzw. segmentacji rynku, czyli podziału klientów na relatywnie jednorodne grupy pod względem ich potrzeb i oczekiwań. Segmentacja ta jest o tyle ważna, ponieważ na jej podstawie można dokonać wyboru segmentu rynku, czyli tych docelowych klientów, których potrzeby i oczekiwania przedsiębiorstwo jest w stanie najlepiej zaspokoić dzięki posiadanym zasobom i kompetencjom. Należy podkreślić, że dopóki potrzeby i oczekiwania klientów w ramach danego segmentu pozostają względnie jednorodne, przedsiębiorstwo może oferować większą wartość swoim klientom proponując cenę niższą niż konkurenci, bądź też wyróżniając produkt poprzez dodatkowe korzyści, które cenione są przez wszystkich klientów tworzących dany segment [por. Lambin 2001, s. 187–215]. Rzeczywistość pokazuje jednak – ze względu na rosnącą nadprodukcję, a w związku z tym walkę o klienta oraz coraz większe różnicowanie potrzeb i oczekiwań klientów – potrzebę dokonywania dalszej, coraz węższej (wyższej) segmentacji rynku, sprowadzającej się do segmentu niszowego (klientów szukających specyficznego połączenia korzyści), czy wręcz do segmentu pojedynczego (klientów indywidualnych – *one-to-one segmentation*). Dokonywana segmentacja rynku przypomina niekiedy stosowanie segmentacji coraz bardziej wyrafinowanej. Różnicowanie wartości oferowanej klientom oraz różnicowanie potrzeb i oczekiwań klientów wzajemnie się

przenikają i napędzają, stanowiąc coraz poważniejsze wyzwanie dla przedsiębiorstw na etapie analizy potrzeb i oczekiwań klientów, umożliwiającej dokonanie wyboru tych, którym przedsiębiorstwo jest w stanie dostarczyć większą wartość niż oferują konkurenci [por. Szymura-Tyc 2006, s. 105].

Przedsiębiorczy menedżer, który stawia sobie za cel dostarczanie poprzez innowacyjne wartości satysfakcji klientom powinien zatem bliżej określić, jakie potrzeby i oczekiwania klientów jest w stanie zaspokajać jego przedsiębiorstwo, dysponując określonymi zasobami i kompetencjami. W tym celu menedżer powinien dokonać podziału klientów na względnie jednorodne grupy pod względem ich potrzeb i oczekiwań, a następnie dokonać wyboru tych z nich, które są najbardziej pożądane z punktu widzenia zarówno interesów przedsiębiorstwa, jak i skutecznej satysfakcji klientów. Aby to było możliwe, menedżer może posłużyć się określonymi kryteriami, które różnią się w zależności od charakteru klientów, w szczególności od tego, czy są to klienci indywidualni (konsumenci, gospodarstwa domowe) czy instytucjonalni (przedsiębiorstwa przemysłowe handlowe, instytucje itd.) [por. Szymura-Tyc 2006, s. 105; Kotler 2005, s. 280–300].

Kryterium segmentacji klientów indywidualnych, które pozwala określić zróżnicowane wartości, czyli pożądane potrzeby i oczekiwania, a tym samym ustalić jednorodne grupy klientów, są cechy charakteryzujące poszczególnych klientów pod względem: demograficznym (wiek, liczba członków rodziny, faza cyklu rozwoju rodziny, płeć), ekonomicznym (dochód), społecznym (zawód, status rodziny) i geograficznym (miejsce zamieszkania, wielkość miasta lub aglomeracji). Innym stosowanym kryterium pozwalającym dokonać segmentacji klientów indywidualnych, a także określić ich zróżnicowany świat wartości jest segmentacja psychograficzna i segmentacja behawioralna. Segmentacje te powstają na podstawie obserwacji reakcji klientów na korzyści oraz obserwacji sytuacji stosowania danego produktu lub marki. Psychograficzne i behawioralne kryteria segmentacji klientów są współcześnie stosowane w odniesieniu do klientów indywidualnych przede wszystkim po to, aby móc określić nie tylko to, czego potrzebują, ale także, aby wiedzieć, jak często i gdzie klienci najchętniej nabywają dany produkt, jak reagują na

zmiany ceny lub poszczególnych atrybutów danego produktu czy usługi. Kryteria te pomagają też zrozumieć, jak klienci wykorzystują produkt i co biorą pod uwagę dokonując oceny jego funkcjonowania w procesie użytkowania. Szczególnie w przypadku produktów i usług zaspokajających potrzeby wyższego rzędu, psychograficzne kryteria segmentacji rynku (takie jak np. osobowość, styl życia, cenione wartości, stosunek do ryzyka, sposób podejmowania decyzji dotyczących zakupu) pozwalają lepiej zrozumieć, dlaczego klient wybiera produkt danego przedsiębiorstwa, oraz dlaczego jest on usatysfakcjonowany (lub też nieusatysfakcjonowany) z zakupu danego produktu [por. Szymura-Tyc 2006, s. 106; Kotler 2005, s. 267–293].

Kolejnym kryterium, które współcześnie stosowane jest najczęściej – ze względu na dyskusję wokół czynników wpływających na ocenę wartości dokonywaną przez klienta oraz dostrzeżeniem faktu, że na ocenę wartości wpływa zależność korzyści i kosztów związanych z danym produktem – jest segmentacja oparta na korzyściach. To podejście do segmentacji polega na dokonywaniu podziału klientów ze względu na kryterium korzyści, których poszczególni klienci poszukują w produkcie lub usługach przedsiębiorstwa. Podstawą stosowanej segmentacji jest przekonanie, że podobni do siebie klienci mogą w danym produkcie poszukiwać odmiennych korzyści (np. w przypadku pasty do zębów może chodzić o zwalczanie próchnicy, ochronę dziąseł lub wybielenie zębów). Na tej podstawie mogą być grupowani według głównych korzyści poszukiwanych i cenionych w danym produkcie – niezależnie od cech demograficznych czy społecznych, które ich łączą [por. Szymura-Tyc 2006, s. 107; Yankelovich 1964, s. 59; Haley 1968, s. 202–207].

Należy podkreślić, że segmentacja klientów oparta na kryterium korzyści oczekiwanych przez nich w produkcie pozwala znacznie lepiej dostosować produkt do owych oczekiwań oraz skuteczniej komunikować (pozycjonować) oferowaną wartość. Nawet jeśli produkt danego przedsiębiorstwa pozwala osiągnąć wiele korzyści jednocześnie, przedsiębiorstwo kierujące się segmentacją klientów opartą na oczekiwanych korzyściach może wybrać określonych klientów, najbardziej zainteresowanych daną korzyścią dostarczając im tym samym maksymalnej satysfakcji, a w dalszej konsekwencji zdobyć ich lojalność. Ponadto, segmen-

tacja ta wydaje się w największym stopniu uwzględniać złożony charakter wartości postrzeganej przez klientów w produktach i usługach, o wielu właściwościach różnie ocenianych przez poszczególnych klientów. Segmentacja ta pomaga również podejmować decyzje dotyczące komunikowania wartości w procesie pozycjonowania wartości oferowanej wybranym klientom w stosunku do ofert konkurentów [por. Lambin 2001, s. 205].

Ponieważ na współczesnych rynkach komunikowanie wartości oferowanej klientom nabiera coraz większego znaczenia, mówiąc o segmentacji rynku zwraca się coraz większą uwagę na fakt, że wybrani przez przedsiębiorstwo klienci powinni być do siebie podobni nie tylko pod względem potrzeb i oczekiwań dotyczących oferowanej im wartości, ale także podobnie reagować na tzw. sygnały wartości. Odpowiednie komunikowanie wartości pozwala bowiem nie tylko dotrzeć z ofertą przedsiębiorstwa do właściwych klientów, ale także kształtuje ich oczekiwania wobec oferowanej wartości, wpływając na odczuwaną później satysfakcję z nabycia i użycia produktu lub usługi przedsiębiorstwa. Dokonując segmentacji rynku przedsiębiorstwo powinno więc zwracać uwagę na możliwość wyodrębnienia tych klientów, którzy podobnie reagują na stosowane przez przedsiębiorstwo narzędzia komunikacji. Komunikując oferowaną przez siebie wartość wybranym klientom powinno dążyć do stworzenia wyrazistego i jednolitego obrazu tej wartości (pozycjonowanie wartości) za pomocą narzędzi komunikacji marketingowej, które będą podobnie odczytywane przez wybranych adresatów [por. Szymura-Tyc 2006, s. 108; Bogdanienko 2004, s. 30].

Współcześnie coraz częściej zwraca się uwagę na fakt, że menedżer danego przedsiębiorstwa, który pragnie poprzez innowacyjne wartości dostarczać klientom satysfakcji, powinien dokonywać wyboru tylko takich klientów, których potrzeby i oczekiwania jest w stanie zaspokoić jego firma możliwie jak najlepiej, i z jak największym zyskiem również dla przedsiębiorstwa. Ten fakt, wymaga koncentracji działań przedsiębiorstwa na obsłudze tych klientów, którzy są zadowoleni z otrzymywanej wartości i zapewniają przedsiębiorstwu długookresową zyskowność dokonanego wyboru. Wybrani przez menedżera klienci powinni być

zatem dla przedsiębiorstwa strategicznie ważni, zyskowni, lojalni i kompetentni [por. Doyle 2000, s. 143; Doyle 2003, s. 69].

Ważnymi klientami w wymiarze strategicznym są ci klienci, których potrzeby i oczekiwania są najlepiej dostosowane do zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa (najlepiej „pasują” do przedsiębiorstwa), oraz tych, którzy mają duży wpływ na kształtowanie opinii, a także istotnie wpływają na wartość oczekiwaną i postrzeganą przez innych klientów [por. Doyle 2003, s. 69].

Wybierając klientów menedżer powinien mieć również na uwadze to, że nie wszyscy klienci są dla przedsiębiorstwa jednakowo „zyskowni”. Nie każdy segment rynku ma bowiem odpowiednią wielkość w stosunku do oferty przedsiębiorstwa, a dotarcie do niektórych segmentów lub nisz rynkowych jest niekiedy bardzo kosztowne. Przedsiębiorczy menedżer zatem musi dokonywać wyboru takich klientów, którzy w długim okresie są w stanie generować dla jego przedsiębiorstwa wartość dodaną tzn. koszty obsługi tych klientów nie przekraczają korzyści (dochodów), jakich oni dostarczają. Oznacza to konieczność mierzenia przez menedżera tzw. wartości klientów, których przedsiębiorstwo aktualnie obsługuje lub których zamierza obsługiwać w przyszłości (*the value of customers*), często też nazywana *the customer value*) [por. Szymura-Tyc 2006, s. 110]. Trzeba jednak podkreślić, że kierowanie się kryterium zyskowności klientów nie może być bezwzględne. Nie roztropnym jest bowiem rezygnowanie np. z obsługiwania tych klientów, którzy wprawdzie nie są opłacalni dla przedsiębiorstwa, ale mają znaczący udział w jego sprzedaży. Często tacy klienci nie są opłacalni, ponieważ zdając sobie sprawę ze swego znaczenia dla przedsiębiorstwa, wykorzystują swą siłę przetargową aby wymagać preferencyjnych cen i warunków płatności oraz dodatkowej obsługi. Pozbycie się ich może jednak zaszkodzić zyskom przedsiębiorstwa na różne sposoby. Może np. spowodować, że od przedsiębiorstwa odwróca się również inni klienci, uznający odejście tych wielkich, prestiżowych za sygnał ogólnie złego zaspokajania potrzeb klientów przez dane przedsiębiorstwo. Może to też silnie wpłynąć na strukturę kosztów przedsiębiorstwa, poprzez zmianę rozkładu kosztów stałych. Po odejściu dużych, choć mało rentownych klientów, w wyniku ograniczenia skali prowadzonej działalności, przed-

siębiorstwo może nie być w stanie osiągać dotychczasowej efektywności [por. Szymura-Tyc 2006, s. 111; Doyle 2003, s. 69].

Mając na uwadze rentowność z dostarczanych wartości klientom uważa się, że przedsiębiorczy menedżer powinien koncentrować swoje działania przede wszystkim wokół klientów, którzy są wobec jego firmy lojalni i stopniowo rezygnować z tych, którzy lojalności tej nie okazują. Lojalność bowiem jest uważana za istotne źródło zysków przedsiębiorstwa. Zyski te powstają dzięki obniżce kosztów obsługi lojalnych klientów związanych z promocją lub możliwością wzrostu dochodów przedsiębiorstwa przez podnoszenie cen. Ponadto, należy pamiętać, że lojalni klienci są często tzw. apostołami przedsiębiorstwa, ponieważ komunikują wartość dostrzeganą w nabywanych przez siebie i użytkowanych produktach oraz usługach przedsiębiorstwa innym klientom, często pozyskując dla niego nowych klientów [por. Szymura-Tyc 2006, s. 111; Doyle 2003, s. 95].

Należy pamiętać, że lojalność klientów nie zależy wprost od satysfakcji jakiej doświadczyli poprzez zakup i użycie produktów przedsiębiorstwa. Nawet wtedy, gdy przedsiębiorstwo stara się dostosować swoją ofertę wartości do potrzeb i oczekiwań dotychczas lojalnych klientów, mogą oni być niezadowoleni i odejść do konkurencji. Nie wszyscy klienci są bowiem lojalni wobec przedsiębiorstwa, z którego produktów czy usług byli zadowoleni w przeszłości. W przypadku klientów wrażliwych na cenę, czasami wystarczy nieco niższa cena, by skorzystali z oferty innego przedsiębiorstwa. Również na rynkach, które charakteryzują się dużą zmiennością oczekiwań klientów wywołaną przez modę lub zmianę technologiczną klienci często porzucają ofertę przedsiębiorstwa z mało istotnego powodu lub wręcz bez powodu. Zdarza się, że chcą jedynie spróbować czegoś innego lub nowego, niekoniecznie lepszego czy tańszego. Tacy klienci są bardzo trudni do obsługi w długim okresie czasu, chyba że przedsiębiorstwo zdoła nadażyć za tempem oczekiwanych przez nich zmian. Zmiany te zwykle muszą wyprzedzać pojawienie się nowych oczekiwań, co w praktyce oznacza, że przedsiębiorstwo musi być liderem w zakresie technologii bądź kreatorem nowych trendów czy stylów w modzie [por. Szymura-Tyc 2006, s. 111].

Dokonując wyboru klientów współcześnie menedżerowie coraz częściej kierują się również ich kompetencjami w procesie definiowania, kształtowania i komunikowania wartości. Uważa się, że wymagający klienci, którzy pomagają przedsiębiorstwu określić i ostatecznie ukształtować oferowaną wartość, którzy potrafią pozyskać innych klientów, są cennym zasobem przedsiębiorstwa, tworzącym dla niego wartość. Dlatego też twierdzi się, że menedżerowie przedsiębiorstw, którzy potrafią stworzyć uprzywilejowane związki z takimi kompetentnymi i wymagającymi klientami nie tylko aktualnie osiągają większe zyski, ale poprzez wbudowanie kompetencji klientów w tzw. portfel kompetencji przedsiębiorstwa, mają większą szansę na utrzymanie przewagi konkurencyjnej na wybranym rynku również w przyszłości [por. Szymura-Tyc 2006, s. 112; Ulwick 2009, s. 49–70].

4. Znaczenie innowacji wartości w kształtowaniu satysfakcji klienta

Współcześnie można zauważyć duży wpływ innowacji na zwiększanie efektywności procesów gospodarowania. Jest on rezultatem coraz bardziej zwiększających się potrzeb społeczeństwa, których zaspokojenie okazuje się możliwe przede wszystkim poprzez właściwe ich rozpoznanie i tworzenie (w znaczeniu pozytywnym). Ekonomiści są obecnie zgodni, że wpływ innowacji na rozwój gospodarczy jest bardzo istotny. Innowacje zaspakajają potrzeby i oczekiwania klientów, a w dalszej konsekwencji są źródłem ich satysfakcji, obniżają ceny, podnoszą jakość (wartość) produktu, tworzą popyt a wraz z nim zwiększają poziom zysków, przyspieszają tempo wzrostu danego przedsiębiorstwa, wpływają na pozytywne jego postrzeganie na tle konkurencji, zwiększają zdolność do realizowania bardziej rentownych inwestycji i wiele innych. Wiele prowadzonych badań w omawianym temacie potwierdza tezę, że wydajność, konkurencyjność, rozwój wymiany handlowej są skorelowane z umiejętnym wprowadzaniem i rozwojem innowacyjnych wartości, co jest możliwe w oparciu o marketing. Prawidłowość tą potwierdzają chociażby G. L. Urban i J. R. Hausner twierdząc, że innowacyjne wartości są niezbędne dla pomyślnego rozwoju i zapewnienia stałego wzrostu

zysków w wielu przedsiębiorstwach [Urban, Hauser 1993, s. 58]. Z kolei R. G. Cooper stwierdza, że innowacje są kluczem do pomyślnego rozwoju korporacji. W bardzo dobitny sposób znaczenie innowacyjnych wartości dostarczanych klientowi ujmuje P. F. Drucker, pisząc, że: „Przedsiębiorstwo, które nie potrafi tworzyć innowacji ginie” [Drucker 1995, s. 35]. W podobnym tonie wypowiada się również Ch. Freeman stwierdzając, że „Nie wprowadzać innowacji, to znaczy umierać” [Freeman 1982, s. 7]. Innowacyjne wartości wprowadzane przez przedsiębiorczych menedżerów są więc głównym czynnikiem określającym poziom i tempo zachodzących procesów gospodarczych, są źródłem wzrostu wpływów dochodowych przedsiębiorstwa, jego pozycji rynkowej, czy też przywództwa konkurencyjnego. W dokumencie „Green Paper on Innovation” opracowanego w ramach Unii Europejskiej w 1996 roku stwierdzono, że innowacja jest najważniejszym czynnikiem determinującym sukces gospodarczy, a dalej można przeczytać, że jest ona rozumiana jako „synonim przynoszącej sukces produkcji, asymilacji i eksploatacji nowości w sferze gospodarczej i społecznej” [Green Paper on Innovation, European Commission Supplement 1996, s. 9]. Wydaje się zatem, że zdolność do skutecznego tworzenia i absorbowania innowacji jest więc obecnie największym wyzwaniem i sprawdzianem przedsiębiorczości menedżera [por. Pomykański 2001, 11].

5. Zakończenie

Innowacje stanowią obecnie istotny czynnik w kształtowaniu procesów gospodarczych. Oparcie innowacji o wartości dla klientów stanowi podejście całkiem odmienne od tradycyjnego, opartego na wprowadzaniu nowych produktów w nadziei na sukces rynkowy. Działania innowacyjne podejmowane przez przedsiębiorczych menedżerów to świadomie kreowany sposób rozwiązywania określonych problemów klientów, zapobiegania ich frustracji i odczuwanemu przez nich dyskomfortu, czyli spełniania potrzeb klientów, a w dalszej konsekwencji dostarczania im określonej satysfakcji. Taki sposób rozumienia innowacji – innowacji uwzględniającej przede wszystkim dobro klienta: jego potrzeby i satysfakcję – jest niezmiernie ważny dla współczesnych menedżerów przed-

siębiorstw. To bowiem klient buduje wartość przedsiębiorstwa, generuje jego wpływy i zyski oraz kształtuje jego pozycję na konkurencyjnym rynku, zaś jego satysfakcja stanowi istotne wyzwanie i jednocześnie sprawdzian skuteczności działań menedżera.

Bibliografia

- Berliński L. (2003), *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych. Inżynieria i strategia przedsiębiorstwa*, AJG, Bydgoszcz.
- Białoń L. (red.) (2010), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa.
- Blattberg R., Dieghton J. (1996), *Manage Marketing by the Customer Equity test*, Harvard, Business Review.
- Blilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Bogdanienko J. (2004), *Innowacje jako czynnik przewagi konkurencyjnej* [w:] J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw*, UMK, Toruń.
- Brdulak J. J. (2005), *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, SGH, Warszawa.
- Christensen C. M. (1997), *The Innovator's Dilema. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Conti T. (1993), *Building Total Quality. A Guide for Management*, Champan&Hall, Lodon.
- Dobiegała-Korona B. (2010), *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta* [w:] *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa.
- Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, FELBERG SJA, Warszawa.
- Doyle P. (2000), *Value-Based Marketing. Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley&Sons, Chichester.
- Drucker P. F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, tł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa.
- Drucker P. F. (1995), *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych. BORDO, Warszawa.
- Fabiańska K., Rokita J. (1995), *Zarządzanie. Strategia tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Petex, Katowice.
- Freeman Ch. (1982), *The Economics of Industrial Innovation*, F. Pinter, London.
- Haffer M. (2004), *Zarządzanie nowym produktem* [w:] J. Bogdanienko (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw*, UMK, Toruń.
- Haley R. (1968), *Benefit Segmentation: A Decision – Oriented Research Tool*, Marketing Management.
- Kaczmarczyk S. (2003), *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa.
- Kalinowski T. B. (2010), *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Kelley T. (2003), *Sztuka innowacji. Lekcja kreatywności z doświadczeń czołowej amerykańskiej firmy projektowej*, tł. G. Łuszkiewicz, MT Biznes, Warszawa.

- Kotler Ph. (2005), *Marketing*, REBIS, Poznań.
- Kramer J. (red.) (1994), *Badania rynkowe i marketingowe*, PWE, Warszawa.
- Lambin J. (2001), *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa.
- Levitt T. (1960), *Marketing Myopia*, Harvard Business Review.
- Mazurek-Łopacińska K. (2003), *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa.
- McDaniel C., Baker R. C. (1977), *Convenience Food Packaging and the Perception of Product Quality*, Journal of Marketing.
- Parasuraman A. (1997), *Reflection on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value*, Journal of the Academy of Marketing Science.
- Pomykałski A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Łódź.
- Prahalad C., Ramaswamy V. (2000), *Co-opting Customer Competence*, Harvard Business Review.
- Reichheld F. F. (1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Forces behind Growth. Profits and Lasting*, Boston.
- Rutkowski I. P. (2007), *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE, Warszawa.
- Schumpeter J. A. (1995), *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa.
- Sudoł S., Szymczak J., Haffer M. (red.) (2000), *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa.
- Szymura-Tyc M. (2006), *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, WAE, Katowice.
- Ulwick A. W. (2009), *Czego chcą klienci? Tworzenie przełomowych produktów i usług dzięki innowacji ukierunkowanej na rezultaty*, tł. G. Łuczkiwicz, Oficyna a Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Ulwick A. W. (2002), *Turn Customer Input into Innovation*, Harvard Business Review.
- Urban G. L., Hauser J. R. (1993), *Design and Marketing of New Products*, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Woodruff R. (1997), *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*, Journal of the Academy of Marketing Science.
- Yankelovich D. (1964), *New Criteria for Market Segmentation*, Harvard Business Review.

Katarzyna M. Orzechowska
Akademia Finansów w Warszawie

Kompetencyjne wyzwania menedżera

*... w nadchodzącej epoce gospodarki postindustrialnej rodzina,
a nie jednostka,
będzie najważniejszym podmiotem rynkowej rywalizacji*
Francis Fukuyama¹

Competence Manager Challenges

Abstract: Contemporary economic reality forces the companies continued to work on building a competitive advantage. A recent study showed how family companies play a big impact in the economy. Multigenerational Polish companies in a free market economy have a strong base to strengthen its position in the market. Strong family ties are the foundation of the company, determined to succeed, the source of development, the building blocks of proper image in the eyes of customers. The purpose of this study is to identify problems shifting face of family business owners, as well as the challenges facing them.

1. Wstęp

Sukces przedsiębiorstwa, które funkcjonuje w gospodarce rynkowej w znacznej mierze zależy od odpowiedniego doboru kadry zarządzającej. Kadry zarządzającej, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu planowania i podejmowania decyzji. Jak również szeroko rozu-

¹ Fukuyama 1997.

mianego przewodzenia, gdzie ważną rolę odgrywa zarówno motywowanie, jak i kontrolowanie.

Biznes rodzinny jest dość specyficzną formą organizacji, w której egzystuje obok siebie wieloletnie doświadczenie z nowatorstwem. W każdej dynamicznej, innowacyjnej i dobrze zarządzanej firmie drzemie potencjał rozwoju. Stawiając pytanie, co powoduje, że firma funkcjonuje długo i efektywnie na rynku, można udzielić jednej odpowiedzi – człowiek. Człowiek, którego kompetencje pozwalają sprawne i skuteczne działać na rzecz firmy. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, jakie dylematy i wyzwania stoją przed zarządcami firm rodzinnych..

2. Definicja i cechy przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym większość kapitału pozostaje w gospodarowaniu rodziny. W takiej firmie więcej niż jeden członek rodziny otrzymuje zapłatę za pracę. Główną ideą firmy rodzinnej jest skupienie kontroli i zarządzania finansami w jednej rodzinie. Kierowanie przedsiębiorstwem rodzinnym wymaga od zainteresowanych połączenia dwóch różnych światów – prywatnego i zawodowego. Oba te światy ścierają się ze sobą codziennie. Współpracownicy muszą utrzymać życie prywatne zdystansowane do życia zawodowego. Zbyt mocne zaangażowanie emocjonalne w kierowanie przedsiębiorstwem może prowadzić do błędnych decyzji ekonomicznych. Często barierą w rozwoju są też konflikty rodzinne, wynikające z błędnego rozdzielenia ról kierowniczych, czy też z niesprawiedliwego podziału zysku czy sukcesji. Zasadniczo problem ten rozwiązuje zatrudnienie menedżera z zewnątrz. Chłodna kalkulacja osoby niezaangażowanej emocjonalnie może przynieść sprzyjające rezultaty. Jednak w firmach rodzinnych, które są swoistą formą przedsiębiorstwa, obserwuje się tendencję do awersji wobec „obcych” w sferze kierowniczej. Większym problemem może być również sytuacja, w której pracownicy pochodzący z rodziny są faworyzowani. Najlepszym sposobem na rozwiązanie tego zagadnienia jest profesjonalizacja zarządzania, dzięki której wdraża się standardy, a za tym idące wynagrodzenia obejmujące wszystkich pracowników. Jak w każdej formie organizacji występują

wady i zalety. B. Żeńcuch podkreśla, że podstawowymi atutami przedsiębiorstw rodzinnych, zwłaszcza małych i mikro jest:

- zdolność szybkiego rozwijania innowacji wskazanych przez rynek,
- elastyczność i zdolność adaptacji do warunków otoczenia,
- zdolność tworzenia klimatu rodzinnego,
- ograniczenie struktur biurokratycznych,
- zdolność do samofinansowania, wynikająca z refinansowania osiąganego zysku [Żeńcuch 1998].

Walory te należałoby uzupełnić korzyściami społecznymi. Interes rodzinny jest często jedynym źródłem utrzymania, więc silne zaangażowanie, które może być wadą, staje się również pozytywem. Osoby z rodziny wkładają w rozwój firmy mnóstwo energii, ponieważ jawnie przekłada się to na ich poziom życia. Jak również pracownicy spoza kręgu rodziny wiedzą, że zyski właściciela są również ich dochodem. Specyficzny klimat tworzony w firmach rodzinnych daje pracownikom silniejsze związanie z miejscem pracy. Poczucie bezpieczeństwa pozwala poczuć im, że oni też tworzą dany podmiot. Odwrotnie wygląda sytuacja w wielkich korporacjach, gdzie pracownicy są tylko elementami wielkiej biurokratycznej układanki.

W literaturze przedmiotu pojawia się wiele definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, które starają się wyjaśnić jego społeczno-ekonomiczną specyfikę. Warto zacytować kilka przykładów:

- „... z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ ca cele i politykę firmy” [Donnelley 2004, s. 4].
- Firma rodzinna posiada dowolną formę prawną, kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny i przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą, z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny [Firshkoff 1995].
- Z biznesem rodziny mamy do czynienia, jeżeli pracuje w nim co najmniej dwóch członków rodziny, sprawując kontrolę nad zarządzaniem i finansami, a sukcesja miała miejsce lub jest planowana

[Ashley-Cotleur, *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing In Second Generation Family Business*, Frostburg State University].

Zdecydowaną większość firm rodzinnych jest w posiadaniu właścicieli. Ta większość to aż 86% podmiotów gospodarczych, z czego 21% może pochwalić się istnieniem dłuższym niż czas jednego pokolenia. Firm istniejących na rynku powyżej dwóch pokoleń jest tylko 1% [Strąkowski, *Firmy rodzinne.....*]. Jest to wskaźnik potwierdzający tezę o intensywnym rozwoju firm rodzinnych w wolnorynkowej Polsce.

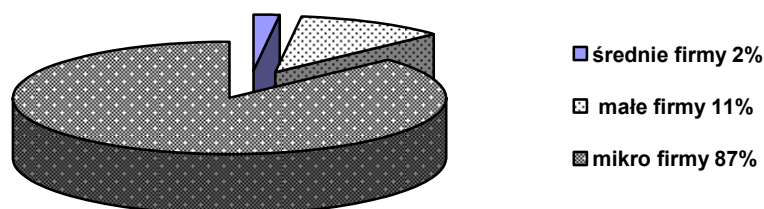
3. Charakterystyka obiektów badawczych

Materiał badawczy pochodzi z badań przeprowadzonych w 2009 roku na potrzeby Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy ze Stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Projekt ten zakładał badania na skalę całego kraju. Jego głównym celem było dostarczenie informacji na temat potrzeb i problemów firm rodzinnych, jak również uzupełnienie luki informacyjnej odnośnie udziału firm rodzinnych w sektorze MMSP oraz ich charakterystyki na tle firm nierodzinnych (wewnętrzna struktura, potrzeby szkoleniowe, znaczenie dla gospodarki) [Kowalewska (red.) 2009]. Jako podstawową metodę badawczą zastosowano wywiady swobodne oraz wywiady kwestionariuszowe. Dane jakościowe i formułowane na ich podstawie hipotezy weryfikowano w oparciu o dane ilościowe, uzyskane na podstawie próby reprezentatywnej. Dane ilościowe dotyczące zagadnień kluczowych pogłębiono w badaniach jakościowych. Przedsiębiorstwa zostały sklasyfikowane w obszarze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MSSP):

- mikro – zatrudniające do 9 pracowników,
- małe – zatrudniające od 10 do 49 pracowników,
- średnie – zatrudniające od 50 do 249 pracowników.

Badana populacja została oszacowana na 1 333 350 podmiotów. Populację podzielono na grupy według sekcji PKD.

Rysunek 1. Struktura próby w badaniu MMSP – wielkość próby



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N = 1280.

Firmy rodzinne stanowią 36% sektora MMSP. Udział przedsiębiorstw rodzinnych w MMSP maleje wraz ze wzrostem wielkości firmy. Wśród mikropresiębiorstw firmy rodzinne stanowią 38%, wśród małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14%. Można szacować, że firmy należące do sektora MMSP wytwarzają co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 miliardów rocznie) [Kowalewska (red.) 2009].

Rysunek 2. Struktura próby w badaniu MMSP – sekcja PKD

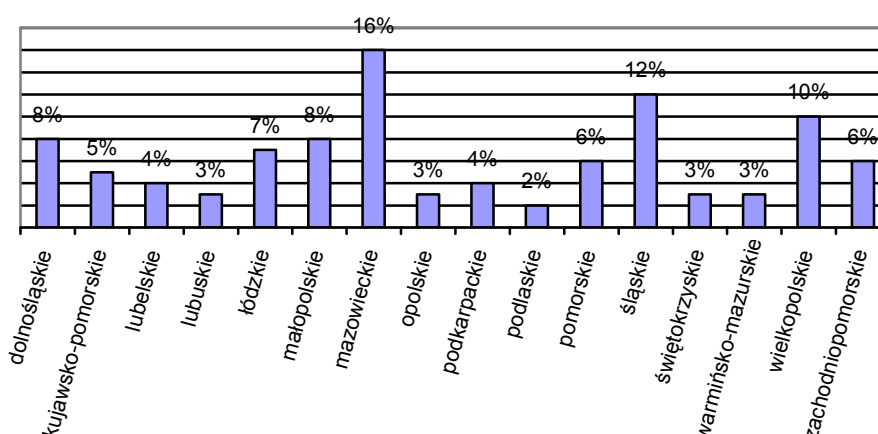


Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N = 1280.

W podziale na sekcje gospodarki najwięcej firm rodzinnych skupionych jest w obszarze hotelarstwa i restauracji, przetwórstwa przemysłowego

wego jak również w handlu. Zgodnie z tradycją firmy te działają na rynku lokalnym i wojewódzkim. Na rynkach międzynarodowych funkcjonujących jest tylko 2% firm rodzinnych. Firmy te osiągają średnio roczne zyski poniżej 1 mln złotych, w przeważającej tendencji do obrotów poniżej 500 tys. złotych. Z niskimi zyskami łączą się ograniczone koszty. Firmy te rzadko podejmują wydatki na inwestycje badawczo-rozwojowe. Zdecydowanym priorytetem stały się przedsięwzięcia polegające na zakupie nowych maszyn i urządzeń. Wyraźnie zauważyć można większą skłonność, w porównaniu z firmami nierodzinnymi, do finansowania przedsiębiorstwa za pomocą kredytu. Zjawisko to wiąże się z ograniczonymi zasobami materialnymi.

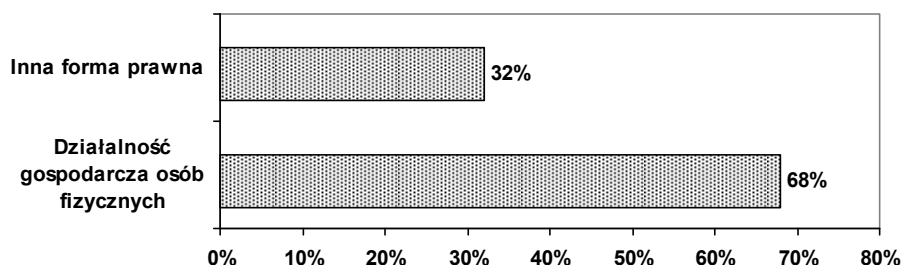
Rysunek 3. Struktura próby w badaniu MMSP – województwo



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N = 1280.

W polskiej przedsiębiorczości rodzinnej dominującą formą prawną jest działalność gospodarcza osoby fizycznej (w tej formie działa 81% przedsiębiorstwa rodzinnych). Średni wiek firmy rodzinnej wynosi około 14 lat i jest zbliżony do wieku firm nierodzinnych. Najbardziej dominującą grupą są firmy obecne na rynku od 11 do 20 lat (42%). W podziale regionalnym najwięcej firm rodzinnych znajduje się na terenie województwa mazowieckiego, śląskiego i wielkopolskiego.

Rysunek 4. Struktura próby w badaniu firm rodzinnych – forma prawna



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N = 1610.

Własność i zarządzanie w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych skupione są w większości przypadków w rękach założyciela. W badanych podmiotach (z wyłączeniem działalności gospodarczej osób fizycznych) przeważają organy o większościowych udziałach rodziny (93%). Najczęściej są to jednostki, w których całość udziałów należy do rodziny założyciela (52%), a następnie takie, gdzie wielkość udziałów waha się od 50% do 70% (23%). Średnia wielkość udziałów wynosiła 87%.

Dwie trzecie ankietowanych wyraża opinię o korzystnym oddziaływaniu rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa na prowadzenie mikro firmy. Jako pożytek wymieniają korzystanie z rodzinnych zasobów kadrowych, jak również ze środków finansowych. W mikroprzedsiębiorstwach w pracę zaangażowanych jest średnio 2,6 osób z rodziny, w małych firmach rodzinnych 3,9, a w firmach średnich 7.

Na rynku istnieją też problemy wizerunkowe firm rodzinnych. W świadomości społecznej negatywnie widziana jest m.in.: ograniczona wielkość podmiotu, nieprofesjonalne zarządzanie, stagnacja rynkowa, dyskryminacja wobec obcych pracowników.

Zjawisko wielopokoleniowości, zarówno w przypadku udziału we własności jak i zaangażowaniu w pracę na rzecz firmy, obserwowane jest tym częściej, im większe jest przedsiębiorstwo. Udział drugiego pokolenia we własności zanotowano w przypadku 15% firm mikro, 21% firm małych i 34% firm średnich; zaangażowanie drugiego pokolenia w pracę – w przypadku 29% firm mikro, 39% firm małych i aż 57% firm średnich.

W związek wielopokoleniowości z wielkością podmiotu ingeruje jednak inna zmienna – wiek firmy (okres działalności firmy na rynku jest bowiem silnie skorelowany z jej wielkością). Wśród osób zaangażowanych w pracę na rzecz firmy rodzinnej można wyróżnić następujące osoby: małżonek lub małżonka (57%), rodzeństwo (34%), dzieci (27%) i rodzice (12%).

Konsekwentną wielkością podmiotu jest jego układ organizacyjny. Wyszczególnione w strukturze działy istnieją w 10% firm mikro, 30% firm małych i 74% firm średnich. Z wielkością podmiotu powiązane jest również posiadanie w firmie zarządu i rady nadzorczej. Najczęściej mają je firmy średnie (zarząd 53%, rada nadzorcza 26%), rzadziej – małe (zarząd 15%, rada 4%), sporadycznie firmy mikro (5% i 1%). Pełnienie funkcji kierowniczych przez członków rodzinnych w wewnętrznych jednostkach organizacyjnych najczęściej deklarowali przedstawiciele firm średniej wielkości (75%) i małych (59%). W mikro firmach odsetek ten wynosi 28% co wynika z naturalnej bariery strukturalnej.

W większości firm rodzinnych bezpośrednio właściciel samodzielnie zarządza przedsiębiorstwem. Takowe scentralizowane zarządzanie jest domeną firm mikro (95%) i małych (92%). W przedsiębiorstwach średnich występuje sytuacja, gdzie do udziału w zarządzaniu są dopuszczani inni członkowie rodziny (16%) lub zewnętrzni menedżerowie (5%). Przesłanie to potwierdza dane na temat udziału osób spoza rodziny w zarządzaniu. Informacje te wskazują, że w 43% firm mikro osoby spoza rodziny nie mają żadnego wpływu na proces decyzyjny w firmie.

Następnie zostały zbadane bariery rozwojowe jakie pojawiają się w firmach rodzinnych. Przedsiębiorstwa rodzinne zawsze mają wspólny obszar problemów wynikających charakterystyki takiej firmy. Dylematy te dotyczą sfery zarządzania oraz stosunków społecznych. Obejmują one przede wszystkim:

- problemy i konflikty związane z rodzinnym charakterem biznesu,
- skuteczność sukcesji i transferów międzypokoleniowych,
- zastosowanie zarządzania strategicznego,
- problemy wzrostu etapów rozwoju i profesjonalizacji biznesów rodzinnych,

- problemy psychologiczne i społeczne związane z osobą założyciela, sukcesorów, udziałowców i pracowników biznesów rodzinnych [Kowalewska 2009 s. 39].

Na tej podstawie wysunięto liczne idee, których zastosowanie może wpłynąć korzystnie na konkurencyjność ww. przedsiębiorstw. Na początku takie firmy powinny zdefiniować własne funkcjonowanie w kategoriach biznesu rodzinnego. Implikuje to odniesienie się do problemów sprzężenia celów rodziny i przedsiębiorstwa, czyli ustanowienie własnej wewnętrznej struktury własności i zarządzania, jak również podjęcie procesu planowania sukcesji. Taka dogłębna analiza i późniejsze przyjęcie jasnych celów podmiotu pozwala na poznanie silnych i słabych stron przynależności do grupy firm rodzinnych, a w praktyce pozwala wykorzystać tę wiedzę.

Cele biznesu powinny być ściśle powiązane z celami rodziny. Nie powinny też odbiegać od wizji założyciela biznesu. Pracownicy pochodzący z rodziny wspólnie kadram zarządzającą powinni przeprowadzić proces misji, która będzie oddawać rodzinną tożsamość przedsiębiorstwa. Również ważny jest przygotowany plan sukcesji pozwalający na właściwe przygotowanie sukcesora, zarządzającego i pracowników firmy na mające nastąpić przyszłe przekazanie władzy.

Układ organizacyjny powinien spełniać następujące wymogi: elastyczność, efektywność i zapewnienia kontroli rodzinnej. Swoistym problemem jest odejście od pierwotnej struktury promienistej, która występuje przeważnie w przedsiębiorstwach rodzinnych. Zmiana struktury powinna dokonywać się stopniowo, zgodnie z założonym planem. Członkowie rodziny nie powinni dążyć do obsadzenia wszystkich głównych stanowisk osobami z rodziny. Nawet w przypadku firm z grupy MMSP często niezbędne jest dopuszczenie menedżerów spoza rodziny. Skutkuje to większą otwartością kultury organizacyjnej, efektywniejszą polityką personalną i doskonalszymi mechanizmami podejmowania decyzji strategicznych.

Firma i rodzina zawsze będą pozostawać ze sobą w silnych i zmieniających się w czasie relacjach. Ważnym zadaniem dla osoby zarządzającej jest ich monitorowanie. Rodzina powinna być segmentem przewagi konkurencyjnej, który kształtuje się wraz z rozkwitem biznesu.

4. Podsumowanie i wnioski

Na podstawie przeprowadzonej analizy można sformułować następujące wnioski:

- Zatrudnianie członków rodziny wiąże się z większym zaufaniem, jak również z ograniczeniem biurokracji.
- Współodpowiedzialność za nazwisko zobowiązuje osoby współpracujące do większego zaangażowania i odpowiedzialności.
- Firmy rodzinne posiadają rynkową elastyczność i większą adaptacyjność, co sprawia, że są bardziej odporne na okresy dekonunktury.
- Indywidualne podejście do pracowników, które wynika z personalizacji więzi stymulowanych paternalistycznym stylem zarządzania.

Najważniejszymi wyzwaniem jakie stoją przed właścicielami i zarządcami firma rodzinnych jest: zarządzanie sukcesją, ograniczenie nepotyzmu, pobudzenie wewnętrznej przedsiębiorczości, tworzenie i wdrażanie zmian strategicznych i strukturalnych, otwartość na rynek i działanie w sferze usług niszowych.

Literatura

- Ashley-Cotleur K. (1999), *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing In Second Generation Family Business*, Frostburg State University.
- Donnelley R.G. (2004), *The Family Business*, w. Family Business Sourcebook.
- Firshkoff P.A. (1995), *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program.
- Fukuyama F (1997)., *Zaufanie, Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa, Wrocław.
- Kowalewska A. (red.) (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa.
- Strąkowski C. (2010), *Firmy rodzinne*, Kronika miasta Łodzi Nr 1, Łódź.
- Żeńcuch B. (1998), *Proces umiędzynarodowienia małych i średnich firm w świetle wspierania ich działalności*, Materiały z V Międzynarodowej Konferencji Naukowej: Zarządzanie organizacjami gospodarczymi, Łódź.

Maciej Dębski

Spółeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. w Warszawie

Menadżer regionu turystycznego – uwarunkowania i specyfika funkcjonowania

Destination manager – specificity and operating conditions

Summary: At the moment, the role of tourism in the development of the various regions is highly appreciated. Therefore, you should also appreciate the need to build a variety of competitive advantages of individual destinations and the role of people responsible for this process. Managing tourist destination is characterized by a strong specificity, which affects the specific role of destinations manager. In the article, the author presents the basic conditions of functioning and the tasks of destinations managers. The specificity of their work results from the specificity of the destination product, which is characterized by high complexity and the fact that it is co-produced by independent entities. As a result, the destination manager does not have any prescriptive tools for destination stakeholders so the need to stimulate cooperation between them becomes very important.

Key words: manager, destination, tourist product.

1. Wprowadzenie

Współcześnie turystyka odgrywa znaczącą rolę w gospodarce w szeregu krajów świata. W wielu regionach stanowi kluczowe źródło dochodu. W konsekwencji na rynku turystycznym ma miejsce silna konkurencja, ukierunkowana na budowanie różnorodnych przewag konkurencyjnych, mających na celu stymulowanie popytu na dany produkt. Ważnym czynnikiem, który w chwili obecnej wpływa na rozwój sektora jest

kryzys gospodarczy. Należy pamiętać, że produkty turystyczne są produktami wyższego rzędu i są podatne na zmiany związane ze zdolnością nabywczą klientów. W sytuacji tej szczególnego znaczenia nabiera poszukiwanie przewag poszczególnych regionów turystycznych, za które w znacznej mierze odpowiada menadżer nim zarządzający.

2. Istota i konkurencyjność produktu turystycznego

Produkt turystyczny jest produktem, który charakteryzuje się silną specyfiką, która z kolei znacząco wpływa na zarządzanie nim. Produkt ten w literaturze zwykle prezentuje się w dwóch ujęciach. W ujęciu wąskim, gdzie produktem staje się każda indywidualna usługa turystyczna lub każdy towar, które są dedykowane turystom, może nią być zatem usługa hotelarska, przewodnicka, gastronomiczna, komunikacyjna czy też każda pamiątka. Większość autorów zwraca jednak uwagę, że celowe jest szerokie podejście do produktu turystycznego i traktowanie tak całego regionu – destynacji, w której przebywa turysta. Podejście takie akcentują między innymi Niezgoda i Zmysłony, formułując dualną definicję produktu turystycznego:

- „produkt przedsiębiorstwa tworzy zestaw (pakiet) różnorodnych usług, które mają zaspokoić potrzeby turystów i które są sprzedawane w przedsiębiorstwach turystycznych;
- produkt turystyczny obszaru obejmuje takie elementy, jak: walory naturalne i antropogeniczne, infrastrukturę i usługi miejsca docelowego, a także jego dostępność, wizerunek oraz cenę płaconą przez konsumenta” (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2005, s. 74).

Na potrzeby poniższego opracowania autor będzie koncentrował się na drugim, szerszym i bardziej kompleksowym podejściu do produktu turystycznego, traktując go jako region z wszelkim wyposażeniem, które służy turystyce. Interesujące podejście do tak definiowanego produktu regionu zaprezentowała Kiralowa, która wyróżniła w nim dwie sfery: podstawowej i uzupełniającej oferty turystycznej (Koralowa 2003, s. 88, cyt. za Gryzel 2004, s. 25). Pierwsza z nich, składająca się z walorów przyrodniczych, walorów antropogenicznych oraz imprez i wydarzeń

społeczno-kulturalnych, decyduje o przyciągnięciu uwagi potencjalnego turysty i o jego ewentualnym wyborze danej destynacji. Na drugą sferę składają się z kolei elementy takie jak: podstawowa infrastruktura turystyczna (noclegowa i gastronomiczna), uzupełniająca infrastruktura turystyczna i paraturystyczna (np. obiekty rekreacyjne, służba zdrowia), infrastruktura ogólna (np. dostępność komunikacyjna). Sfera ta z kolei determinuje jakość pobytu i w konsekwencji zadowolenie turysty. Wydaje się, że E. Kiralowa w sposób uporządkowany zaprezentowała złożoność i specyfikę produktu jakim jest destynacja – składa się on z szeregu składników, które są determinowane przez podmioty całkowicie niezależne od siebie, a w niektórych przypadkach (walory naturalne i niektóre antropogeniczne) są danej destynacji po prostu „dane”.

Interesującym uzupełnieniem modelu Kiralowej jest model poziomów marketingu terytorialnego zaprezentowany m in. przez Kotlera (Kotler, Halin, Rein, Haider) Ujęcie to nie koncentruje się wprawdzie na turystyce, ale pokazuje produkt regionu w dosyć charakterystyczny sposób – prezentuje zarówno jego interesariuszy, którzy będą też interesariuszami destynacji jak i rynki docelowe. Do pierwszej grupy autorzy zaliczają mieszkańców, społeczność biznesową oraz władze lokalne i regionalne, do drugiej natomiast: eksporterów, turystów, uczestników konferencji, siedziby korporacji, producentów, nowych mieszkańców, inwestorów. Znaczne zróżnicowanie interesariuszy destynacji, a istotne także zróżnicowanie rynków docelowych dla jej produktu, może prowadzić do szeregu konfliktów pomiędzy podmiotami współtworzącymi jej produkt. Tymczasem, jak podkreślają Grzinić i Saftić, zdolność do znajdowania kompromisu i współpracy jest kluczowym warunkiem długookresowego sukcesu destynacji (Grzinić, Saftić 2012, s. 62). Pogląd taki jest szeroko akcentowany w literaturze przedmiotu. Przykładowo Shirazi i Som cytując Fabricius, Carter i Standford piszą, że „czynniki sukcesu destynacji wymagają skoordynowanego podejścia do zarządzania nią opartego na wspólnej wizji i silnym partnerstwie” (Shirazi, Som 2011, s. 81).

Zarówno szeroka grupa interesariuszy odpowiedzialna za kształt produktu regionu, w tym też regionu turystycznego, jak i szeroka grupa adresatów regionu jeszcze silniej wpływają na jego złożoność, powodując, że bardzo liczna staje się lista czynników decydujących o jego konku-

rencyjności. Bardzo szeroką ich liczbę w swoich opracowaniach zaprezentowali Dwyer i Kim. Tak jak zaprezentowano to w tabeli 1 autorzy ci wyróżnili 6 grup i 22 podgrupy czynników wpływających na konkurencyjność i pozycję rynkową destynacji.

Tabela 1. Czynniki konkurencyjności destynacji

Zasoby dane (<i>endowed resources</i>)	
Naturalne	Kultura/Dziedzictwo
Zasoby stworzone (<i>created resources</i>)	
Infrastruktura turystyczna	Rozpiętość oferty (możliwej aktywności)
Zakupy	Rozrywka
Specjalne wydarzenia/festiwale	
Czynniki wspierające (<i>supporting factors</i>)	
Ogólna infrastruktura	Jakość usług
Gościnność	Dostępność destynacji
Powiązania rynkowe	
Zarządzanie destynacją (<i>destination management</i>)	
Organizacja zarządzania destynacją*	Zarządzanie marketingowe destynacją
Polityka destynacji, planowanie, rozwój	Rozwój zasobów ludzkich
Zarządzanie środowiskiem	
Warunki sytuacyjne (<i>situational conditions</i>)	
Konkurencyjne mikrootoczenie	Makrootoczenie
Lokalizacja destynacji	Konkurencyjność cenowa
Bezpieczeństwo	
Czynniki popytowe (<i>demand factors</i>)	

* W swoim artykule Dwyer i Kim w tabeli utożsamiają organizację zarządzania destynacją (*destination management organization*) z narodową organizacją turystyczną (*national tourism organization*). Postawienie znaku równości może być jednak uzasadnione tylko w przypadku destynacji jaką jest kraj.

Źródło: Dwyer, Kim, 2003, s. 400–405.

Lista ta jest bardzo szeroka i w konsekwencji ukazuje możliwości konkurowania w bardzo zróżnicowanych sferach. Z drugiej jednak strony stanowi potwierdzenie wcześniejszego twierdzenia o silnej złożoności

produktu jakim jest destynacja, złożoność ta sprawia, że jest to produkt bardzo trudny do zarządzania, co powoduje, że szczególnego znaczenia nabiera podmioty, czy też osoby nim zarządzające.

3. Menedżer destynacji turystycznej

W obecnej sytuacji gospodarczej, która w znacznej mierze jest determinowana zjawiskami kryzysowymi, właściwe zarządzanie destynacją nabiera szczególnie silnego znaczenia dla rozwoju jej konkurencyjności. Należy pamiętać, że produkty turystyczne są to produkty, które w zdecydowanej większości należy zaliczyć do grupy produktów wyższego rzędu, które z kolei są wrażliwe na poziom dochodów realnych wśród klientów. Zależność taka dotyczy także turystyki. Jak pokazują badania przeprowadzone przez autora w ostatnich latach mała liczba respondentów przestała wyjeżdżać (3%), ale już relatywnie większa grupa wskazała, że wyjeżdża na krócej (15%). Zdecydowanie najczęściej wskazań używały natomiast odpowiedzi wskazujące na poszukiwanie oszczędności i ograniczanie wydatków w trakcie wyjazdów – odpowiednio 47% i 31%. Wyniki powyższą nie są korzystne dla destynacji i podmiotów funkcjonujących w gospodarce turystycznej. Wprawdzie nie wskazują one na zmniejszenie się liczby wyjeżdżających, ale już wskazują na ograniczenie liczby noclegów oraz mniejszą zdolność nabywczą turystów, co wpływa na ograniczenie przychodów przedsiębiorstw i korzyści płynących z turystyki dla mieszkańców. Niekorzystne zmiany w otoczeniu ekonomicznym zwiększają potrzebę efektywnego konkurowania w celu zapewnienia rozwoju destynacji, co tym bardziej wskazuje na potrzebę właściwego nią zarządzania.

Tabela 2 Zmiana zwyczajów wyjazdowych na przestrzeni 3 lat*

Zmiana w ostatnich 3 latach	Odsetek wskazań	Zmiana w ostatnich 3 latach	Odsetek wskazań
W związku z kryzysem gospodarczym mniej wydaję na turystykę	20%	Poszukuję tańszych możliwości wyjazdów	47%
Wyjeżdżam częściej, ale na krócej,	15%	Rzadziej wyjeżdżam zagranicę	18%
Wyjeżdżam na krócej	15%	Częściej wyjeżdżam zagranicę	11%
Przestałam/em wyjeżdżać	3%	Wyjeżdżam podobnie jak wcześniej, ale szukam oszczędności w trakcie wyjazdu	31%
Decyduję się na mniej komfortowe warunki wypoczynku	13%		

* - Badanie było przeprowadzone w czerwcu i lipcu 2012 r. na grupie 227 mieszkańców Warszawy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Pierwszą kwestią, która wymaga rozstrzygnięcia w trakcie rozważań o roli menedżera w zarządzaniu destynacją jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: kto jest menedżerem destynacji? Odpowiedź na powyższe pytanie wcale nie jest tak prosta, jak mogłoby się wydawać, gdyż można wskazać na kilka potencjalnych możliwości. Po pierwsze menedżerem destynacji może być osoba wybrana w cyklicznych wyborach samorządowych np. prezydent, burmistrz czy wójt (można tu również zaliczyć nominowanych wojewodów). Są to osoby odpowiedzialne za całokształt rozwoju regionu, w związku z powyższym, należy pamiętać, że nie zajmują się one tylko turystyką, w większości przypadków nie jest ona dla nich najważniejszym priorytetem. Jednocześnie, co należy podkreślić, osoby te posiadają uprawnienia decyzyjne i narzędzia oddziaływania, które zwiększają ich skuteczność działania.

Kolejną możliwość stanowią lokalne i regionalne organizacje turystyczne oraz osoby zarządzające nimi. Trzeba podkreślić, że są to podmioty powołane właśnie do rozwoju regionu jako destynacji, do budowania jej konkurencyjności. Można zatem przyjąć, że osoby nimi kierujące są rzeczywistymi menedżerami destynacji, z tym że, nawet porównu-

jąc z wcześniejszą grupą, posiadają bardziej ograniczone uprawnienia decyzyjne.

Do potencjalnych zarządzających destynacją można próbować również zaliczyć zarządzających lokalnymi przedsiębiorstwami turystycznymi (w małych destynacjach mogą mieć silną pozycję) oraz osoby kierujące stowarzyszeniami lub innymi porozumieniami o charakterze prywatnym, które mają na celu rozwój turystyki w regionie np. prezesi Fundacji Dolina Pałaców i Ogrodów na Dolnym Śląsku czy Warsaw Destination Alliance w Warszawie. W obu przypadkach należy jednak pamiętać, że osoby te w swojej działalności kierują się korzyściami reprezentowanych podmiotów i nie muszą mieć dla swoich działań wsparcia ze strony władz lokalnych. Czynniki te sprawiają, że nie powinni być traktowani jako menedżerowie destynacji, aczkolwiek w wielu przypadkach należy doceniać ich rolę i niewątpliwy wkład w rozwój turystyki w regionie.

Wydaje się, że najbliższej roli menedżera destynacji są ludzie kierujący lokalnymi i regionalnymi organizacjami turystycznymi. Są to organizacje, dla których turystyka stanowi priorytet, pomimo różnej efektywności działania są one powoływane w celu rozwoju turystyki w regionach, powinny również posiadać wsparcie władz lokalnych i regionalnych, co powinno skutecznie zwiększać ich efektywność działania.

Menedżer destynacji wraz z podległymi mu strukturami odpowiada za konkurencyjność destynacji, która ma zapewnić wysoki popyt na jej produkt. Jak zostało to wykazane w tabeli nr 1 istnieje wiele czynników wpływających na jej konkurencyjność. Do zadań menadżerów destynacji należy dbanie o ich rozwój. Wydaje się, że dwie grupy czynników mają szczególnie duże znaczenie dla stymulacji popytu turystycznego. Po pierwsze, menadżer destynacji powinien prowadzić działania z zakresu rozwoju produktu destynacji, powinien stymulować zarówno rozwój jej atrakcyjności jak i dostępności. Po drugie powinien koncentrować się na prowadzeniu komunikacji na temat destynacji z jej potencjalnymi rynkami zewnętrznymi, a przede wszystkim z potencjalnymi turystami. Menadżer destynacji i struktury mu podległe powinny prowadzić działania informujące turystów o cechach destynacji, zachęcać do przyjazdu do niej i odpowiadać za kreowanie jej spójnego, atrakcyjnego wizerunku.

Wydaje się, że druga grupa z wymienionych zadań często dominuje w praktyce. Zarówno regionalne, jak i przede wszystkim lokalne organizacje turystyczne często koncentrują się w swojej działalności na prowadzeniu działań promocyjnych na rzecz destynacji, co jest również zgodne z oczekiwaniami wielu członków tychże organizacji.

Ciężej jest natomiast realizować pierwszą grupę zadań, co wynika z ograniczonych możliwości wpływania na produkt destynacji. Tak jak to zostało podkreślone produkt ten posiada silną specyfiką, która wynika z jego cech charakterystycznych. Do najważniejszych należy zaliczyć wysoką złożoność produktu regionu, która z kolei wiąże się z faktem, że produkt ten jest współtworzony przez cały szereg podmiotów, które są niezależne od siebie. W konsekwencji produkt destynacji jest produktem, który nie posiada właściciela (posiadają go jego składowe), co przekłada się na ograniczone możliwości jego kształtowania przez menadżera destynacji. W przeciwieństwie do klasycznych menadżerów produktów komercyjnych, czy też osób kierujących przedsiębiorstwami, menadżer destynacji nie jest wyposażony w narzędzia nakazowe w stosunku do podmiotów kształtujących produkt destynacji. W sytuacji powyższej kluczowego znaczenia nabierają umiejętności zarządzania takie jak negocjacje, mediacje czy po prostu zdolność i umiejętność kreowania współpracy¹. Wydaje się, że organizacje zarządzające destynacją, w tym także ich kierownicy, powinny stanowić swoistą platformę umożliwiającą współpracę interesariuszy destynacji w celu osiągnięcia efektów synergii. Przykład dla omawianej sytuacji może stanowić funkcjonowanie Małopolskiej Organizacji Turystycznej. Jak wskazywał jej dyrektor, a co zostało zaprezentowane na rysunku 1 funkcjonuje ona w otoczeniu składającym się z dużej liczby, zróżnicowanych podmiotów. Na zaprezentowanym schemacie autorzy starali się ukazać jej usytuowanie wśród instytucji, których celem jest rozwój turystyki. Autorzy, prezentując funkcjonowanie MOT, wskazali na szereg powiązań tej organizacji zarówno na szczeblu lokalnym – z Lokalnymi Organizacjami Turystycznymi, podmiotami branży turystycznej, Jednostkami Samorządu Teryto-

¹ Wilson, Nielsen, Buultjens piszą nawet o paradygmacie współpracy z interesariuszami destynacji w przypadku zarządzania chronionymi obszarami turystycznymi (Wilson, Nielsen, Buultjens 2009, s. 269).

rialnego; na szczeblu regionalnym z innymi regionalnymi organizacjami turystycznymi, z władzami województwa, czy ze szkołami wyższymi; na szczeblu krajowym z POT czy Ministerstwem Sportu i Turystyki, a także w sposób pośredni lub bezpośredni na szczeblu międzynarodowym. Jak to zostało podkreślone efektywne funkcjonowanie MOT wymaga szerokiej współpracy i zdobywania kontrahentów z różnych obszarów życia gospodarczego, społecznego i politycznego wszystkich szczebli (Grabińska, Miernicza 2010, s. 624). Za działania w tym zakresie musi odpowiadać menadżer destynacji.

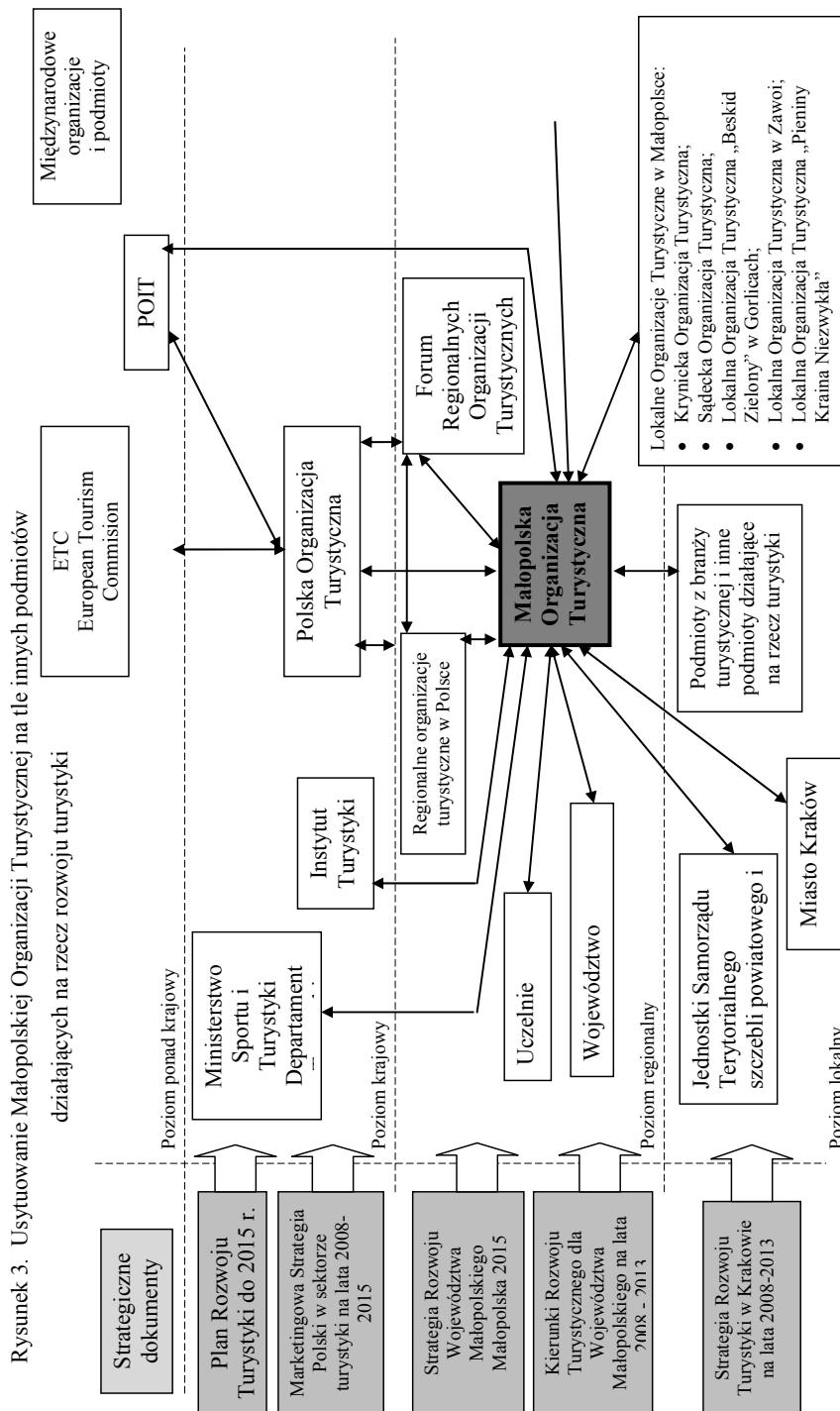
Warto zwrócić uwagę, że możliwości współpracy pomiędzy podmiotami wskazanymi w zaprezentowanym układzie, są często ograniczone z powodu występujących sprzeczności interesów. Przykładowo na terenie, który jest przedmiotem zainteresowania Małopolskiej Organizacji Turystycznej funkcjonuje wiele Lokalnych Organizacji Turystycznych (niektóre są członkami MOT) np. Krynicka Organizacja Turystyczna czy Lokalna Organizacja Turystyczna w Zawoi. Podmioty te, lokalne organizacje turystyczne, w pewnej mierze rywalizują z regionalną organizacją turystyczną o źródła finansowania swojej działalności, a w szczególności o składki członkowskie samorządów lokalnych, które często mają dylemat do której organizacji należeć. Innym przykładem potencjalnego źródła konfliktu jest sytuacja, która występuje w wielu województwach w Polsce, gdzie zadania regionalnych organizacji turystycznych i departamentów promocji, funkcjonujących przy urzędach marszałkowskich w znacznej mierze się pokrywają. Jednocześnie jednak nie są one wspólnie prowadzone, czego przyczyną jest ponownie rywalizacja o źródła finansowania oraz po prostu obawa o utratę pracy, w przypadku, gdyby któraś jednostka została uznana za zbędną. Należy również zwrócić uwagę, że Małopolska Organizacja Turystyczna, podobnie jak inne Regionalne organizacje turystyczne nie posiada pełnej samodzielności. Aby uzyskać wsparcie czy to podmiotów o charakterze ogólnokrajowym, czy też podmiotów o charakterze międzynarodowym musi w swoich działaniach uwzględniać wskazane przez nie priorytety. Menadżer regionu, w omawianym przykładzie kierujący pracą MOT-u musi w swojej pracy uwzględniać wskazane uwarunkowania i przełamywać ograniczenia z nimi związane.

Omawiając specyfikę funkcjonowania menadżera regionu turystycznego należy również pamiętać o uwarunkowaniu wpływającym na jego funkcjonowanie jakim jest specyfika klientów, do których produkt jest adresowany. Po pierwsze jest to klient biznesowy, po drugie są to inwestorzy, po trzecie są to osoby, klienci indywidualni. Ponadto we wszystkich wymienionych grupach znajdują się klienci międzynarodowi, a więc w każdej z nich występuje zróżnicowanie wewnętrzne w zależności od kraju pochodzenia klienta. Osoby zarządzające destynacją, kształtujące zarówno jej produkt jak i komunikację marketingową muszą starać się tę specyfikę uwzględnić. Jak podkreślają Morgan, Elbe i Curiel współcześnie destynacje muszą oferować szerokie spektrum możliwości, aby zaspokajać potrzeby nabywców z różnych segmentów i o różnych preferencjach (Morgan, Elbe, Curie 2009, s. 212).

4. Podsumowanie i wnioski

Tak jak zostało to przedstawione w prezentowanym artykule zarządzanie regionem turystycznym wiąże się z licznymi wyzwaniami oraz charakteryzuje się silną specyfiką. Po pierwsze należy pamiętać, że jest to rynek na którym zachodzą silne procesy konkurencji, które są jeszcze wzmocnione poprzez zjawiska kryzysowe, mające miejsce we współczesnej gospodarce. Sytuacja taka zwiększa wyzwania, stojące przed menedżerami destynacji, muszą oni poszukiwać coraz to bardziej innowacyjnych i wyrefinowanych narzędzi konkurowania.

Zarządzanie regionem turystycznym wiąże się również z silną specyfiką. Tak jak zostało to pokazane wynika ona w znacznej mierze ze specyfiki produktu – charakteryzuje się on silną złożonością, współkreuje go szereg niezależnych podmiotów.



Źródło: Grabińska, Miermiec, s. 625

Osoba zarządzająca regionem musi w większym stopniu wykorzystywać techniki negocjacji, musi w większym stopniu dążyć do różnych kompromisów, aby stymulować współpracę interesariuszy destynacji. W znacznej mierze sprawia to, że staje się nie osobą zarządzającą i decydującą, a osobą stymulującą i koordynującą różne działania. Często jednak brak uprawnień i słaba pozycja zarządzających destynacją wpływają silnie na obniżenie efektywności ich działania. W związku z powyższym celowe byłoby dążenie do wzmocnienia pozycji tych, którzy odpowiadają za konkurencyjność destynacji.

Bibliografia

- Dwyer L., Kim Ch. (2003), *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, "Current Issues in Tourism", vol. 6, iss. 5, pp. 369–414.
- Fabricius M., Carter R., Stanford D. (2007), *A practical guide to tourism destination management*, WTO, Madryt.
- Grabińska E., Mierniczak P. (2010), *Rola i znaczenie regionalnych organizacji turystycznych w zakresie promocji turystycznej regionu* [w:] J. Sala (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, PWE, Warszawa.
- Gryszel P. (2004), *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój regionalnego produktu turystycznego*, [w:] A. Panasiuk (red.), *Markowe produkty turystyczne*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Grzinic J., Saftic D. (2012), *Approach to the Development of destination management in Croatian tourism*, „Journal of Contemporary Management” vol. 17 Issue 1, pp. 59–74;
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B. (2005), *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Kiralova E. (2003), *Marketing destinace cestovnicho ruchu*, Praha, Ekopress.
- Kotler P., Halin M., Rein I., Haider D. (2002), *Marketing Asian Places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, John Wiley & Sons, Singapore.
- Morgan M., Elbe J., Curiel J. (2009), *Has the Experience Economy Arrived? The Views of Destination Managers in Three Visitor-dependent Areas*, „International Journal of Tourism Research”, vol. 11, iss. 2, pp. 201–216.
- Shirazi, S.M., Som A. M. (2011), *Destination Management and Relationship Marketing: Two Major Factors to Achieve Competitive Advantage*, „Journal of Relationship Marketing”, vol. 10 iss 2, pp. 76–87.
- Wilson E., Nielsen N., Buultjens J. (2009), *From lessees to Partners: exploring tourism public-private partnerships within the New South Wales national parks and wildlife service*, „Journal of Sustainable Tourism”, vol. 17, iss. 2, pp. 269–285.

Henryk Wnorowski*
Uniwersytet w Białymstoku

Poszukiwanie najbardziej pożądanych cech menedżera w warunkach kryzysu

The search for the most desirable manager features in a crisis condition

Abstract: Manager is a special person in the company. What he will decide depend from his choice. It seems that the first duty of a manager and a constant duty of the company manager is to seek to achieve the best possible business results with the use of currently committed and available resources. Managers work in a variety of conditions, always demanding, but the scale and seriousness of the challenges faced is sometimes varied, a particular challenge for them is a crisis. The purpose of this article is to identify the characteristics of the manager particularly useful in a crisis condition. Verified the hypothesis that a key feature of the manager in the company for a globalizing market under the crisis conditions, is his leadership behavior.

Keywords: manager, leader, leadership management, leadership behavior

1. Wstęp

Menedżer to szczególna osoba w przedsiębiorstwie. Bez względu na sposób definiowania celów, czy będzie to firma dążąca do maksymalizacji zysku, osiągnięcia wysokiej rentowności ekonomicznej, czy jakiegoś innego celu, to zawsze może on wybierać spośród różnych strategii ich

* Prof. dr hab. Henryk Wnorowski, Wydział Ekonomii i Zarządzania.

osiągnięcia. To, jakiego dokona wyboru zależy właśnie od niego. Wydaje się, że pierwszą powinnością menedżera i nieustającym obowiązkiem menedżera przedsiębiorstwa jest dążenie do najlepszych możliwych do osiągnięcia wyników ekonomicznych przy wykorzystaniu aktualnie zaangażowanych i dostępnych zasobów.

Wszystkie inne rzeczy, których można oczekiwać od menedżerów – aby je robili lub które chcieliby robić – są uzależnione od sytuacji ekonomicznej i zyskowności w ciągu następnych kilku lat. Nawet wzniosłe zadania menedżerów jak identyfikacja społecznych obowiązków firmy i jej szans kulturowych nie stanowią wyjątku od tego założenia. I z całą pewnością, ogólnie rzecz biorąc, wyjątkiem nie są własne korzyści poszczególnych menedżerów – pieniądze i korzyści [por. Drucker 2004, s. 115].

Menedżerowie pracują w różnych warunkach, zawsze wymagających, jednak waga i powaga wyzwań przed jakimi stają bywa różnicowana. Wydaje się, że kryzys jest tym okresem, który za sprawą większej niż normalnie nieprzewidywalności oraz większej dynamiki zmian otoczenia stawia przed menedżerami szczególne wyzwania.

Są lepsi i gorsi menedżerowie, co więcej są menedżerowie znakomici i bardzo słabi. Nie jest problemem ich identyfikacja, patrząc z boku potrafimy rozróżnić lepszych i gorszych, znacznie trudniej jest jednak spowodować, aby tych dobrych było więcej, inaczej mówiąc nie jest łatwo dobrych menedżerów wykształcić¹. Nie przeszkadza to jednak formułować rekomendacje i wskazywać najbardziej pożądane cechy menedżerów zarządzających dzisiejszymi przedsiębiorstwami.

Stąd celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy w warunkach kryzysu bardziej pożądany jest jakiś szczególny profil menedżera, jeśli chodzi o cechy składające się na jego charakterystykę.

¹ O dużym znaczeniu kształcenia umiejętności menedżerskich świadczy także fakt, że różnego typu kursy w tej dziedzinie oferuje aż 1500 amerykańskich uczelni. Jeszcze szybciej popularność tego przedmiotu wzrasta w Wielkiej Brytanii, gdzie można wybrać spośród co najmniej 500 kursów organizowanych przez ponad 100 uniwersytetów, które cieszą się coraz większym zainteresowaniem poza kierunkami ekonomicznymi – R. B. Meller, G. Coulton, A. Chich, A. Bifulco, N. Meller, A. Fisher, *Przedsiębiorczość*, PWE Warszawa 2011, s. 18–19.

Mając świadomość wagi roli przedsiębiorstwa w gospodarce, autor formułuje hipotezę główną niniejszego opracowania, jako stwierdzenie, iż kluczową cechą menedżera w przedsiębiorstwie na globalizującym się rynku w warunkach kryzysu są jego zachowania przywódcze².

2. Pojęcie przywódcy

Przywódstwo należy do najczęściej obserwowanych i najgorzej rozumianych zjawisk na świecie, jest ono także trudne do zdefiniowania. W socjologii przywódca to członek grupy społecznej, który dzięki specyficznym cechom osobowości lub dzięki zajmowanemu stanowisku narzuca innym swoje przekonania, inicjuje, kieruje, zespala działalność tej grupy. Rola menedżera nie ogranicza się więc, jedynie do podejmowania decyzji, bo podwładni oczekują od niego także odpowiedzi, wytycznych i inspiracji – jakby samo zarządzanie ludźmi nie było wystarczająco przerażające... Co powinieneś robić, by postrzegano cię nie tylko jako menedżera, lecz także przywódcę? [por. Peeling 2010, s. 15].

W kontekście przywództwa pojawiają się zawsze takie atrybuty jak władza, perswazja, osobowość, umiejętności menedżerskie³. Biorąc pod uwagę podkreślane wcześniej ekonomiczne aspekty, przywódcy w ni-

² Zarówno w polityce, jak i w biznesie pojęcie przywództwa budzi wiele emocji. Relacja przywódcy i jego zwolenników ma w niemałej mierze charakter emocjonalny. Przywódca uwalnia ludzi od licznych obaw i niepokojów, bo wpaja w nich przekonanie, że jest w stanie znaleźć optymalne wyjście z trudnej sytuacji. Wystarczy podążać wytyczoną przez niego drogą, niekiedy trudną, niebezpieczną, bolesną, ale obiecującą sukces. Przywództwo jest więc obietnicą: czekiem In blanco, który może nie mieć pokrycia albo tylko częściowe pokrycie. Jednym składanie takich obietnic wychodzi lepiej, innym gorzej, ale kandydatów na przywódców jest wielu i oni chcieliby poznać tajemnice przywództwa. – A. K. Koźmiński, Tajemnice przywództwa, „Rzeczpospolita” 18.09.2012.

³ Zazwyczaj pod uwagę należy wziąć jeszcze jeden aspekt. Za chęcią zdobycia przydatnych narzędzi, poznania odpowiedzi na istotne pytania czy uzyskania afirmacji kryje się obawa, że przywództwo tak naprawdę opiera się na charyzmie, czyli bliżej nieokreślonym talencie, który się albo ma, albo się go nie ma. Charyzmę (w znaczeniu bycia wyjątkowym lub obdarzonym łaską, traktowaną nawet jako zdolność dana przez Boga) uważa się za wrodzony dar, który pozwoli spełnić nadzieje na udane, pełne i sensowne życie. – S. D. Parks, Przywództwa można się nauczyć, Wydawnictwo „Helion”, Gliwice 2007, s. 59

niejszym opracowaniu będziemy rozumieli w kategoriach kapitałowych, traktując go jako specyficzny strumień kapitału ludzkiego, charakteryzujący się najwyższą krańcową produktywnością.

Każda organizacja, przedsiębiorstwo także, a może nawet przede wszystkim, potrzebuje twórczych przywódców, skoncentrowanych na przyszłości, z praktycznymi umiejętnościami menedżerskimi odnoszącymi się do działania tu i teraz. Pewne chińskie powiedzonko mówi o tym, że jeśli nie zmienisz kierunku, prawdopodobnie przybędziesz tam, dokąd zmierzasz. To niewątpliwie prawda, ale ktoś ten kierunek musi najpierw wyznaczyć, a jeśli okaże się niepożądany, to obrać inny. To przywódcy sprawiają, iż dokądś podążamy. Skuteczni przywódcy mają swoje plany działania są oni całkowicie nastawieni na osiągnięcie rezultatów. Przyjmują wizje tego, co jest możliwe i pożądane, komunikują swoje wizje i przekonują innych, by tak się zaangażowali w te nowe kierunki, aby chętnie używać swych zasobów i swej energii, by te wizje urzeczywistnić [por. Nanus 2007, s. 26].

Przewodzenie, więc to wprowadzanie wizji i kierunku działania danej grupy, organizacji. Przywódca – lider musi w odpowiedni sposób komunikować się z osobami, których współpraca może być niezbędna podczas realizowania strategii w przyszłości oraz innymi grupami akceptującymi i wspierającymi jego wizję, uznającymi jej ważność. Przywódca, lider to również dla danej grupy źródło energii, potrzebnej do wdrażania planów, to wsparcie udzielone najmniejszemu każdemu rozwojowi, to także wzbudzanie inicjatywy.

W końcu tam, gdzie dziś znajduje się coś (przedsiębiorstwo), co wydaje się tak doskonale naturalną i oczywistą częścią krajobrazu, kiedyś było niczym więcej niż pustą działką pełną chwastów. Każde wartościowe osiągnięcie nie zaczyna się od niczego więcej niż od snu, który zazwyczaj jest snem jednostki, która jest często wyśmiewana i odrzucana przez przyjaciół i kolegów. Takie marzenie jest wizją, która niewiele się różni od wizji przywódcy stworzonej dla jego organizacji, ponieważ samo przywództwo jest również formą sztuki. Wizjonerscy przywódcy, tak jak artyści, są wnikliwymi i oryginalnymi obserwatorami rzeczywistego świata [Nanus 2007, s. 48–49].

By w pełni zrozumieć to zjawisko trzeba wziąć pod uwagę charakterystykę przywódcy i osób mu podlegających oraz rodzaj oddziaływania między nimi⁴. Relacje zachodzące między nimi, a także konkretne sytuacje mające miejsce wpływają na postępowanie lidera poza granicami grupy. Każda sytuacja, w której znajduje się osoba podejmująca decyzje jest uzależniona od uwarunkowań kontekstowych. Wielu ludzi uważa, że przywódca to dyrektor naczelny. Zazwyczaj w naukowych dziełach o przywództwie skupia się uwagę na roli jednego przywódcy. Jest to zupełne nieporozumienie, przynajmniej w odniesieniu do przedsiębiorstwa, każdy kierownik powinien działać, jako przywódca. Idealny kierownik ma zarówno kompetencje administracyjne, jak i zdolności przywódcze.

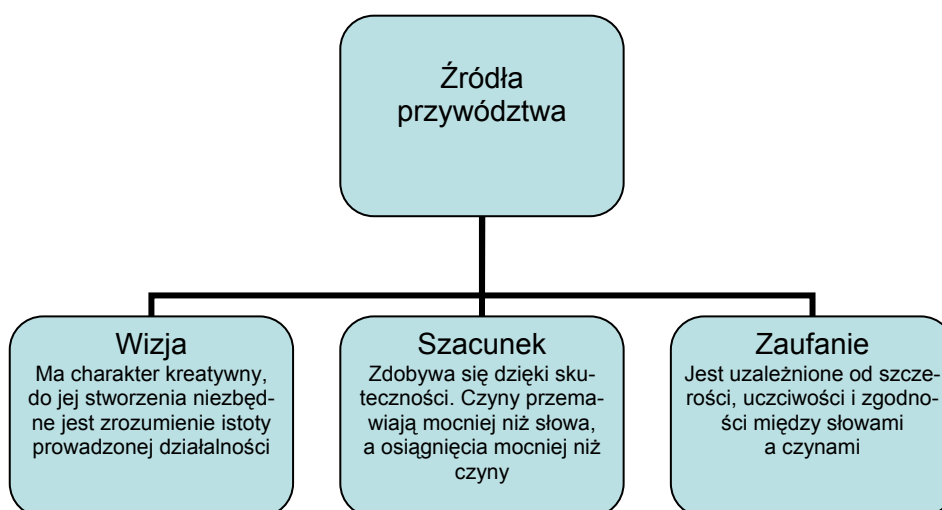
Henry Kissinger zdefiniował przywództwo, jako „sztukę doprowadzenia ludzi tam, dokąd sami by nie zasli”. Innymi słowy, chodzi o stawianie przed firmą właściwych celów i doprowadzenie do ich osiągnięcia. Taka postać przywództwa może występować na wszystkich szczeblach zarządzania w firmie. Prostym tego przykładem jest doprowadzenie do pierwszej zakończonej sukcesem wizyty handlowej składanej przez praktykanta.

Przywództwo w zarządzaniu należy rozumieć, jako zdolność do wpływania na zachowania pracowników w celu realizacji określonych celów. Przywództwo opiera się przede wszystkim na autorytecie danej osoby, a także władzy, którą inni dobrowolnie akceptują. Przywództwo to ustalanie kierunku, wypracowywanie wizji przyszłości organizacji, jak również nadawanie kierunku działań ludzi. Przywództwo to również motywowanie i inspirowanie, wyzwalamie energii w ludziach. Przywództwo jest niezbędne do tworzenia zmian, a zarządzanie do systematycznego uzyskiwania wyników. Dobry menadżer to przywódca.

⁴ Jeden z szeroko rozpowszechnionych stereotypów polega na tym, że przywódca musi opierać się na formalnej władzy przyznanej przez organizację. Oczywiście jako przełożony może kazać pracownikom robić różne rzeczy, ale jako lider nie powinien zbyt często wydawać bezpośrednich poleceń. Jeśli postępuje jak należy, zespół sam pójdzie za nim, nie czekając na rozkazy.. Despotyczni przywódcy mają tę wadę, że z reguły starają się unikać wszystkiego, co mogłoby zagrozić ich autorytetowi. – N. Peeling, op. cit..., s. 50.

Mówiąc w największym uproszczeniu, przywódca wytycza kierunek i cele działania zespołu oraz prowadzi go ku tym celom. Ludzie. Pójdą za nim chętnie tylko wtedy, kiedy przedstawi się im atrakcyjną wizję przyszłości oraz zdobędzie ich szacunek i zaufanie (rys. 1).

Rysunek 1. Źródła przywództwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie N. Peeling, op. cit..., s. 48.

Inna koncepcja źródeł przywództwa mówi, iż pierwszym źródłem jest formalna pozycja kierownika w strukturze organizacji. Drugim jest uczucie, które ma duże znaczenie również w życiu zawodowym (np. sympatia, podziw, zaufanie, strach, lęk, nienawiść). Kolejnym źródłem przywództwa jest osobowość, jako podstawa władzy. Następnie jest to charyzma, ludzie wierzą w taką osobę, podporządkowują się jej wskazówkom. Wreszcie ostatnim źródłem przywództwa są kompetencje fachowe, wiedza, bowiem budzą one szacunek, a nawet podziw⁵.

⁵ Umiejętność zarządzania ludźmi, kreatywność, elastyczność w działaniu i doświadczenie – to cechy najlepszych menedżerów. Ankietowani najczęściej oceniali siebie, jako asertywnych, sumiennych, dyplomatycznych oraz kulturalnych – wynika z badania przeprowadzonego w ramach programu Talent Club. Ponad 87% respondentów badania wskazało, że najważniejszą i zarazem niezbędną cechą dobrego menedżera jest umiejętność zarządzania ludźmi. Wśród pożądanych cech menedżerów respondenci wskazali

3. Zachowania przywódcze

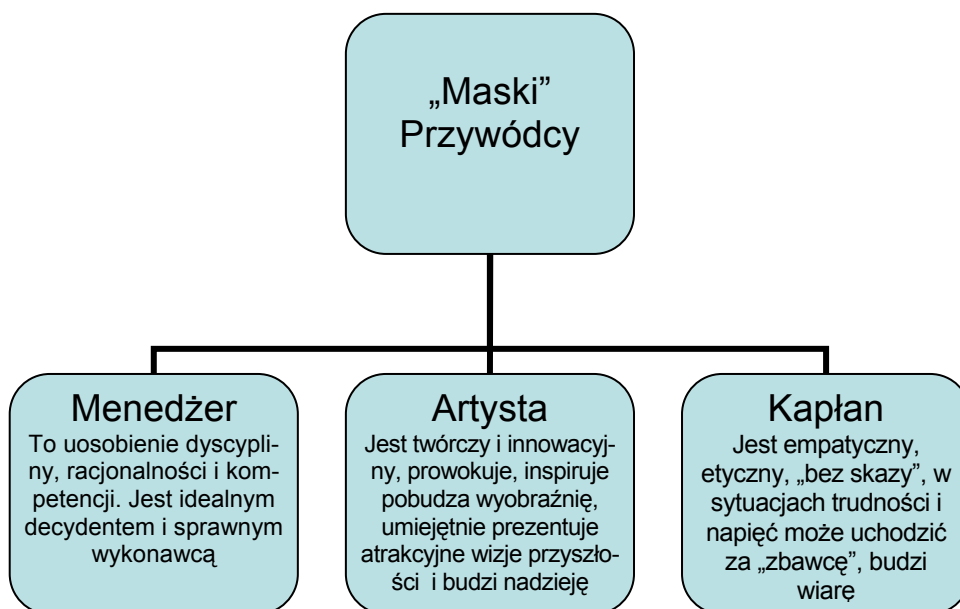
Predyspozycji do bycia przywódcą upatruje się w wiedzy i umiejętnościach kandydatów na stanowiska menedżerskie z jednej strony, z drugiej zaś w ich predyspozycjach psychicznych. Awans w pracy zawodowej często kojarzy się ze stanowiskiem menedżera lub kierownika. Niestety, amerykański sen o karierze, „od pucybuta do prezesa międzynarodowego koncernu” rzadko spełnia się w praktyce, co niestety oznacza, iż nie każdy jest urodzonym liderem i przywódcą.

Zanim przyjmimy posadę albo awans na przełożonego, warto zastanowić się, jakim menedżerem będziemy – radzi doradca personalny. Można udać się do psychologa i przejść przez testy, które z dużym prawdopodobieństwem wskażą nasze cechy. Jeśli nie mamy takiej możliwości, należy przeanalizować, jak zachowujemy się w sytuacjach wydawania poleceń, przekazywania informacji, w kontaktach z przyjaciółmi i osobami obcymi. Awans to często wyższe wynagrodzenie, ale większą satysfakcję czasami może dać nam praca na stanowisku specjalisty. Nie każdy jest Winstonem Churchillem lub Billem Gates'em.

Profesor Andrzej K. Koźmiński na podstawie wywiadów z czołowymi liderami światowego biznesu opublikowanymi przez „Harvard Business Review” wyróżnił trzy „maski” przywódcy (patrz rysunek 2).

również zdolności interpersonalne (ponad 76% odpowiedzi), kreatywność (prawie 70% odpowiedzi) oraz elastyczność w podejściu do rozwiązywania problemów (66% odpowiedzi respondentów). Dobry menedżer musi być także gotowy do podejmowania ryzyka w biznesie (prawie 55% respondentów) oraz mieć odpowiednie doświadczenie zawodowe – taką odpowiedź wskazało 54% osób. Za potrzebne uznane zostały również cechy świadczące o fachowości menedżera i jego doświadczeniu – bycie specjalistą w swojej dziedzinie, wykształcenie i talent. „Ciekawy wydaje się fakt, że za zbędne lub niepotrzebne zostały uznane cechy powszechnie przypisywane najlepszym menedżerom funkcjonującym w brutalnym i nieczułym świecie biznesu. Należą do nich bezpardonowość, umiejętność manipulowania, autorytarne rozwiązywanie problemów oraz bezwzględność w dążeniu do celu” – powiedziała Anna Wilk z Uniwersytetu Wrocławskiego, autorka badań i ekspert programu Talent Club. <http://www.egospodarka.pl/34219,Cechy-menedzera-istotna-kreatywnosc,1,39,1.html>.

Rysunek 2. „Maski” przywódcy



Źródło: A. K. Koźmiński, op. cit.

Widzimy więc, że przywódca ma do odegrania wiele różnych ról. Czy w ogóle możliwe jest, by jednocześnie stworzyć wizję, zdobyć szacunek i zaufanie podwładnych. Czy ktokolwiek potrafi podołać nakreślonym wyżej wymaganiom?. Wydaje się, że odpowiedź jest twierdząca.

4. Rekomendacje dla bycia skutecznym przywódcą

Oto kilka sugestii (autor ma nadzieję, że także do praktycznego wykorzystania przez menedżerów różnych szczebli) w drodze do bycia przywódcą [por. Owen 2003, s. 53–78]:

Efektywność

Praca przez cały dzień i całą noc nie jest wstępnym warunkiem powodzenia przywódcy. Do tego konieczne są trzy rzeczy:

- że się jest w czymś świetnym, to wymaga prawdziwej koncentracji, wysiłku i zaangażowania,

- że się ciągle deleguje, wiedzieć, w czym się nie jest dobrym, i pozwalać to robić innym, przypisywać im za to całą chwałę,
- że skupia się uwagę na tym, co jest ważne, trzeba mieć jasne cele osobiste, które pomogą w określeniu priorytetów, co będzie się robiło.

Delegowanie uprawnień, upełnomocnianie

Zaufanie przywódcy, delegowanie uprawnień i upełnomocnianie to jego cenna i niezbędna cecha. W przeszłości przywódcy delegowali uprawnienia i upełnomocniali swoich podwładnych nie zastanawiając się nad tym. Kiedy okręt wyruszał z Europy do Indii czy do innych kolonii i gdy powstawały problemy, kapitan nie odwoływał się do centrali. Przejmował on kontrolę i musiał wykazywać się inicjatywą. Nie popełni błędu żaden kapitan, który podpłyńie do burty nieprzyjacielskiego okrętu, innymi słowy, atakuj, nie pytaj o radę.

Dzisiaj, jeżeli chcemy obniżyć o pięćdziesiąt groszy cenę środka piorącego, pojawiają się komitety, analizy, prezentacje, grupy badawcze, ożywi się cała gama instrumentów nadzoru i pomocy ze strony władz korporacji. O ironio, nazywają to delegowaniem i upełnomocnianiem. Kiedy już przystąpimy do działania, wciąż znajdujemy się pod mikroskopem. Są tygodniowe i miesięczne sprawozdania, aktualizacje planów w miarę postępów prac, sprawozdaniach o wyjątkowych zdarzeniach, analizy i rewizje budżetów.

Demokracja i dyktatura w przedsiębiorstwie

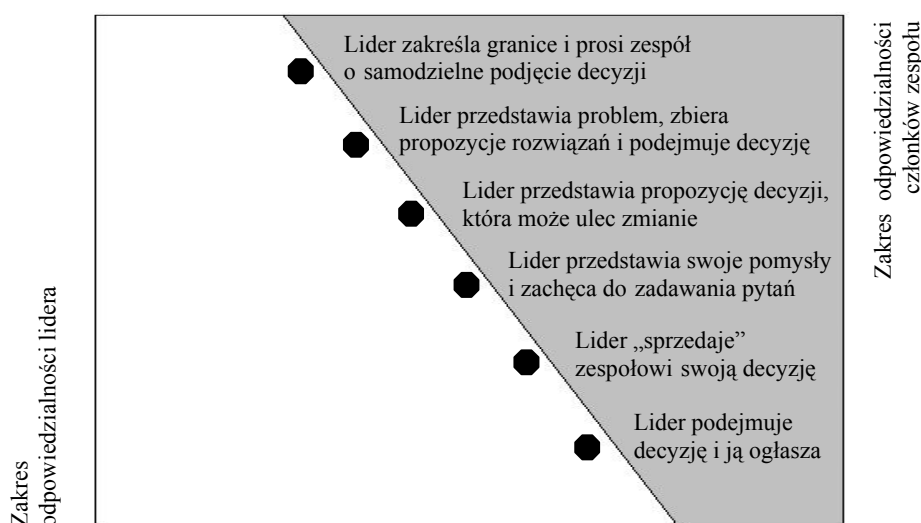
W biznesie zazwyczaj nie chodzi o ekologię ani o zbawianie świata. Demokracja nie jest realną alternatywą miejscu pracy. Firmy to nie demokracje, potrzeba im jasnych i skutecznych procesów podejmowania decyzji, powiązanych z jasną i skuteczną odpowiedzialnością osobistą. Jasność i odpowiedzialność osobista nie wynika z pracy grupowej, jest sprawą indywidualną. Musi istnieć hierarchia podejmowania decyzji. Z punktu widzenia przywódcy problem polega na tym, w jaki sposób zachować kontrolę, zwiększyć zaangażowanie i podejmować skuteczne decyzje bez odwoływania się do autorytetu wynikającego jedynie z zajmowanego stanowiska. Optymalny model przywództwa to, ani dyktatorski, ani demokratyczny (patrz rysunek 3), musi być oparty na następujących czynnikach:

- szacunku, musi postrzegać przywódcę jako człowieka kompetentnego;
- wzajemnym zaufaniu, muszą istnieć wspólne cele wspierane przez wytyczne pomagające zarówno liderowi, jak i podwładnym w osiągnięciu tych celów,
- osobistej odpowiedzialności,
- zbiorowym zaangażowaniu.

Doskonałość i entuzjizm

Doskonałość jest świętym Graalem przywódców, nigdy jej nie znajdują i wcale nie jest potrzebna. Dążenie do doskonałości jest bezcelowe i marnotrawne. Wyzwanie polega na poprawnym robieniu tego, co podstawowe, i na ciągłym doskonaleniu się, najlepiej nieco szybciej od konkurencji.

Rysunek 4. Zakres decyzyjności lidera i zespołu



Źródło: J. Adair, Od bosa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 57

Lider a rozsądek

Rozsądni liderzy są niebezpieczni, dobrzy liderzy nie są rozsądni. Są oni selektywnie nierozsądni. Nierozsądni przywódcy to tacy, którzy wymagają od firmy podjęcia niezwykłych wysiłków i osiągnięcia celów dotychczas nie do pomyślenia, a także umożliwiają to. Istnieje gdzieś granica między zmuszaniem firmy do nadzwyczajnych wysiłków a niszczeniem jej, między zarządzaniem nierozsądnym a szalonym. Cele, których nie wspiera skoncentrowany wysiłek całej firmy, są po prostu marzeniami na jawie.

5. Konkluzja

Przywództwo jest w ogromnej mierze efektem mniej lub bardziej udanej autokreacji⁶. Wybitni przywódcy zonglują niemal jednakowo sprawnie wszystkimi trzema maskami; menedżera, artysty i kapłana. „Gdyby mnie zapytano, która z nich jest najważniejsza odpowiem: artysty. Ona bowiem symbolizuje zdolność do tworzenia atrakcyjnych, innowacyjnych wizji. Dwie pozostałe są jednak niezbędnym wsparciem” [Kozmiński 2012].

Bibliografia

- Adair J. (2008), *Od bosa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Drucker P. F. (2004), *Zawód menedżer*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Czarnów.
- Kozmiński A. K. (2012), *Tajemnice przywództwa*, „Rzeczpospolita” 18.09.2012.
- Meller R. B., Coulton G., Chich A., Bifulco A., Meller N., Fisher A. (2011), *Przedsiębiorczość*, PWE Warszawa.
- Nanus B. (2007), *Wizjonerskie przywództwo. Jak stworzyć atrakcyjną wizję dla swojej organizacji*, Centrum Kreowania Liderów S.A., Łódź.
- Owen J. (2003), *Zarządzanie, czego nie uczą w szkołach biznesu*, PWE Warszawa 2003.

⁶ Nasze zachowania mają w dużej mierze charakter wyuczony, a nie wrodzony. Oczywiście najwięcej uczymy się w młodości, ale nic nie stoi na przeszkodzie, by opanować wzorce zachowania w wieku dojrzałym. Wiele spośród sformułowanych rekomendacji można bez trudu wcielić w życie.

- Parks S. D. (2007), *Przywództwa można się nauczyć*, Wydawnictwo „Helion”, Gliwice.
- Peeling N. (2010), *Błyskotliwy menedżer. Co dobry menedżer wie, robi i mówi*, PWE Warszawa.
- Wnorowski H. (2010), *Dominacja i funkcje lidera w gospodarce peryferyjnej*, [w:] Meredyk K. (red.), *Kapitał instytucjonalny a rozwój obszarów peryferyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

III.

Przedsiębiorczość w małych i średnich przedsiębiorstwach

Julita E. Wasilczuk*
Politechnika Gdańska

Kreowanie miejsc pracy – czy jest to powód dla wspierania MSP?

Employment creation in SMEs – is it a good reason for supporting those firms?

Abstract: The study of the worlds' literature reports, on the relationship between SMEs/entrepreneurship and the number of jobs in the economy was the starting point for further analysis. It should be noted that in Poland the positive relationship between these two values are not often questioned, although the results of research carried out in the world are ambiguous. However, most of the reports, which are the basis for drawing conclusions on the impact of SMES and entrepreneurship to create jobs, are based on the aggregated data, which puts into question their integrity. They do not take into account other factors which may affect the creation of jobs. Additionally they ignore such factors like region, industry or sector. To show the polish aspect of this subject the results of research on the growth of employment in the enterprises of Pomerania Panel was also presented. The research showed the lack of relationship between entrepreneurs' plans concerning increase of employment and the real result of it. Finally some drawbacks of policy supporting this group of companies were explained.

1. Wprowadzenie

Tytuł artykułu może się wydawać niektórym obrazoburczy, należałoby go jednak zaliczyć do prowokacyjnych. Jest on wynikiem wielolet-

* Dr hab. Julita E. Wasilczuk, prof. nadzw. Politechniki Gdańskiej.

nich badań nad MSP i przedsiębiorczością¹, spostrzeżeń Dawida Storey'a na temat skuteczności polityki wspierania MSP i przedsiębiorczości, a także analizy badań na temat relacji pomiędzy MSP/przedsiębiorczością a reowaniem miejsc pracy.

Przeznaczone na wsparcie przedsiębiorców/MSP środki, są zazwyczaj przydzielane w oparciu o nie do końca sprawdzone kryteria. Niektóre z nich, nie uwzględniają nawet, co tak naprawdę wspierający (państwo) chce osiągnąć. W Polsce przeznaczane na wsparcie MSP środki są niebagatelne, w samym roku 2009 wyniosły ponad 6,7 mln zł [Boczkowski, Dziedziczak-Foltyn, Głodek i inni 2010]. Najczęstszym argumentem za wsparciem tej grupy przedsiębiorstw jest liczba miejsc pracy przez nie kreowana. Czy rzeczywiście jest to wystarczający argument, postarano się udowodnić poniżej.

2. Małe przedsiębiorstwa kreują miejsca pracy – mit czy rzeczywistość

To obiegowe stwierdzenie jest powtarzane zarówno przez publicystów, jak i przez naukowców. Na pierwszy rzut oka, wydaje się oczywistym że nowe firmy (nazwijmy je przedsiębiorczymi) tworzą miejsca pracy, co zostało wyjaśnione przez Van Stela i Storey'a w trzech punktach (2004). Po pierwsze powstające firmy w sposób bezpośredni tworzą nowe miejsc pracy, chociażby dla samego właściciela. Ponadto, pośrednim wpływem pojawienia się nowych firm na rynku, może być postrzeżenie ich jako zagrożenie (nieważne czy rzeczywistego czy urojonego), przez firmy już na rynku działające, tym samym zmuszając je do większego wysiłku, co może przerodzić się w zwiększone zatrudnienie. I ostatnie wyjaśnienie odwołuje się do relacji pomiędzy wprowadzaniem przez nowe firmy innowacji, co przyczynia się to do rozwoju regio-

¹ Dla uproszczenia wywodu, przedsiębiorczość jest w artykule utożsamiana z powstawaniem nowych firm oraz prowadzeniem działalności gospodarczej, czyli MSP, jednak tylko w początkowej fazie działalności. Nie poruszono tutaj całego spektrum definicji związanych z przedsiębiorczością, zainteresowani mogą skorzystać np. z: [Glinka, Gudkova 2011; Wasilczuk, 2009].

nu/gospodarki, powodując większą aktywność gospodarczą, a tym samym dodatkowe miejsca pracy.

Autorzy wskazali dla przeciwwagi także trzy przyczyny braku związku pomiędzy przedsiębiorczością, a kreowaniem nowych miejsc pracy, pod którymi autorka się w pełni podpisuje. Wynika to między innymi z faktu niewielkiej kontrybucji młodych, tworzonych firm, jako że powstają one najczęściej jako firmy niezatrudniające pracowników. Po drugie same innowacje, które mogłyby wywołać zmiany w globalnym zatrudnieniu są raczej wyjątkiem w przypadku małych, nowych podmiotów. I wreszcie po trzecie, kreowanie nowych miejsc pracy jest zróżnicowane w zależności od firmy (ten aspekt zostanie poruszony poniżej). Autorzy dostarczają także bardzo ciekawego wyjaśnienia na temat negatywnej relacji pomiędzy tworzeniem nowych firm, a liczbą miejsc pracy, w sytuacji gdy nowe firmy tworzone są w oparciu o wsparcie państwa/regionu. Wsparcie dla powstawania firm dotyczy zazwyczaj obszarów słabych strukturalnie, lub też osób poszkodowanych przez los, np. bezrobotnych. Powstające dzięki wsparciu firmy, są lokowane w bardzo konkurencyjnych branżach, do których wejście jest stosunkowo łatwe. Te nowe firmy, wypierają z rynku przedsiębiorców, którzy na nim już funkcjonują, ale nie uzyskali wsparcia. Jednak z racji niskiej konkurencyjności nowych firm, a także niewystarczających umiejętności ich właścicieli, także i one padają. Dotyczy to jednak, tylko tej specyficznej sytuacji, w której mamy do czynienia ze wsparciem dla tworzenia nowych firm.

Przedstawione powyżej rozważania teoretyczne, można poprzeć wynikami badań, które są daleko niejednoznaczne, wskazując zarówno na pozytywne związki pomiędzy nowymi firmami a zatrudnieniem, jak i na ich brak, rzadziej na negatywne. Najczęściej przywoływany klasyk w tej dziedzinie, Birch, udowodnił że miejsca pracy powstałe w latach 1969–1976 w gospodarce amerykańskiej należy zawdzięczać głównie małym podmiotom [1979]. Jego raport wywołał duże zamieszanie, bowiem wskazywał na istotę małych przedsiębiorstw, które do tamtej pory nie były niemal dostrzegane. Przeczył także opublikowanym w 1931 roku badaniom Gibrata, który badając zależność pomiędzy wielkością firmy, a jej wzrostem (mierzonym także liczbą zatrudnionych), wykazał że to duże firmy rosną szybciej. Jego spostrzeżenia z czasem zyskały nazwę

prawa Gibrata, ale są także znane jako prawo proporcjonalnych efektów [Lybaert N., 1996]. Już po opublikowaniu raportu Bircha, ukazało się (i ukazują do dnia dzisiejszego) liczne artykuły potwierdzające działanie tego prawa, lub jemu przeczące. W obecnej formie prawo to jest akceptowane tylko w zakresie potwierdzenia samego związku między wielkością a wzrostem firmy, jednak sam związek odwrotny: to firmy małe rosną szybciej, ale z jednym zastrzeżeniem: porównywać można firmy tylko tej samej wielkości lub w tym samym wieku [Brock, Evans, 1989]. Innymi słowy, spośród młodych firm, najszybciej będą rosły firmy mniejsze, natomiast wśród firm tej samej wielkości, firmy młode.

Doniesienia Bircha cały czas są testowane, badane i sprawdzane i chociaż sama metodologia jego badań była i jest kwestionowana [Biggs 2002; Ven Stel, Storey 2004; Coad 2007], doczekał się on wielu kontynuatorów, potwierdzających pozytywny związek między małymi firmami a kreowaniem miejsc pracy (patrz np.: Van Praag i Versloota [2007]). Ponieważ motywem przewodnim tej części artykułu jest poddanie w wątpliwość związku pomiędzy wielkością firmy a jej wzrostem, w dalszej części zostaną przytoczone i skomentowane badania, które ten związek potwierdzają.

Na uwagę w tej dyskusji zasługuje przegląd 87 wyników badań Van Praag i Versloota [2007], opublikowanych w latach 1995–2007 w pięciu wiodących periodykach, między innymi w *Small Business and Entrepreneurship* oraz *Management Journal*. Autorzy poszukiwali wartości dodanej dla gospodarek wynikającej z funkcjonowania w niej przedsiębiorczych firm. Przedsiębiorczość została zdefiniowana jako działalność gospodarcza, bez wnikania w zawłości definicyjne (świadomie poczyniono to uproszczenie). Wartość przedsiębiorczości była „mierzona”: tworzeniem miejsc pracy; jakością pracy w przedsiębiorczych firmach (jako zadowolenie z wynagrodzeń); generowaniem i komercjalizacją innowacji; produktywnością i wzrostem; użytecznością (poziom dochodów, zmiennością, satysfakcją).

Głównie wnioski, które płyną z przeprowadzonej analizy potwierdzają fakt tworzenia przez MSP miejsc pracy, jednak same badania budzą pewne wątpliwości. Podstawowym zastrzeżeniem jest oparcie wiarygodności z nich na danych zagregowanych, dotyczących całych regionów

i co za tym idzie wzrostu zatrudnienia właśnie w tej skali. Nieuniknione przy takich badaniach jest poczynienie założeń o niezmienności warunków (*ceteris paribus*), innymi słowy dużego uproszczenia badanej materii. Analiza relacji pomiędzy zmianami w zatrudnieniu, a przyrostem nowych firm na 1000 zatrudnionych, nie oddaje całej złożoności mechanizmów wpływających na zmiany zatrudnienia, między innymi ze względu na różne warunki funkcjonowania, oferowane wsparcie, sytuację gospodarczą itp. Nie bez znaczenia jest fakt, że cytowane wyniki badań pochodziły z różnych krajów (USA, Niemcy, Dania, Szwecja) i były przeprowadzone w różnych okresach pomiędzy 1995 a 2007 rokiem. Przykładem potwierdzającym zmienność relacji w różnych okresach i na różnych obszarach są badania przeprowadzone na danych z 60 regionów Wielkiej Brytanii, za lata 1980–1998 [Van Stel, Storey 2004]. Dla całego kraju, nie znaleziono potwierdzenia na relację pomiędzy rozpoczęciem działalności, a tworzeniem miejsc pracy w latach 80., z wyjątkiem północno-wschodniej części Anglii, gdzie związek ten był negatywny. Ta część Wielkiej Brytanii uchodziła za obszar słabo nasycony przedsiębiorstwami. Natomiast w latach 90-tych, taki związek dla całego kraju okazała się być pozytywny, z wyjątkiem tym razem Szkocji. I tu autorzy badania upatrują przyczyny we wsparciu rządowym dla tworzenia przedsiębiorstw w Szkocji (o tym negatywnej zależności i mechanizmie za nią stojącym napisano powyżej).

Kolejne pytanie, które nasuwa się przy analizie wyników badań na temat relacji pomiędzy tworzeniem przedsiębiorstw a liczbą miejsc pracy, jest trwałość tych ostatnich. Na podstawie cytowanej analizy Van Praag i Versloota, należy się spodziewać, że nie są to trwałe miejsca pracy. Wynika to częściowo z wysokiej fluktuacji zatrudnienia w tej grupie firm, które są siłą rzeczy najmniejsze i młode, z drugiej brakiem zadowolenia samych pracowników, dla których praca w MSP wiąże się często z większą niepewnością i niższym uposażeniem. W wielu przypadkach żywot tych firm jest krótki (w Polsce współczynnik przeżycia spada mniej więcej o 10 punktów procentowych z każdym rokiem działania [Tarnawa 2011, s. 92]).

Van Praag i Versloota przeanalizowali także badania prowadzone na poziomie konkretnej branży lub sektora. Okazało się, że dynamika wzro-

stu zatrudnienia w przedsiębiorstwach przemysłowych przewyższa tę w przedsiębiorstwach handlowych lub usługowych. Stosunkowo nowe badania przeprowadzone przez Anderssona i Noseleita [2011] na temat zmian w zatrudnieniu w Szwecji w ostatniej dekadzie, wskazują na pozytywny związek pomiędzy liczbą firm powstających w sektorze usług profesjonalnych², a liczbą miejsc pracy w pozostałych sektorach. Z kolei te same badania udowodniły negatywny związek pomiędzy powstawaniem firm w sektorze produkcyjnym oraz usług nie profesjonalnych, a miejscami pracy w tych sektorach. Zaobserwowano także różnice pomiędzy wpływem na zatrudnienie pomiędzy firmami opartymi na wiedzy, a pozostałymi oraz tymi tworzonymi w małych versus dużych ośrodkach [Baptista, Preto 2011].

3. Problem badawczy a sprawa Polska

Próbując odnieść zacytowane powyżej badania do polskich realiów, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na strukturę polskiego sektora MSP, który jest zdominowany w większym stopniu niż w krajach europejskich przez firmy mikro (w Polsce 96%, średnia w Europie 91,8%). Co prawda przeciętne zatrudnienie w naszych mikro przedsiębiorstwach jest wyższe niż w Europie (2,2 v. 2 osoby), to jednak niemal 70% mikroprzedsiębiorców nie zatrudnia nikogo, a wśród firm bardzo młodych – jednorocznych ten wskaźnik wynosił w 2010 roku 90% [Łapiński 2011]. Główną naszą grupą przedsiębiorstw to firmy młode, tworzenie przez właścicieli bez przygotowania, jako miejsca pracy. Powstające tak małe firmy, szczególnie w okresie spowolnienia gospodarczego, nie są stabilną podstawą do tworzenia miejsc pracy.

Większość dostępnych powszechnie materiałów i raportów na temat kreowania przez małe firmy miejsc pracy w Polsce, potwierdza taki związek [por. Nowak, Musiał 2005; Huczek 2008], chociaż można też znaleźć publikacje zawierające wnioski przeciwne [Dominiak 2005]. Jed-

² Według NACE code usługi nieprofesjonalne: to logistyka i transport, sprzedaż detaliczna i hurtowa, hotelarstwo, restauracje oraz naprawy, usługi profesjonalne to między innymi edukacja i prace badawczo rozwojowe.

nak te wszystkie analizy dotyczą danych zagregowanych, w których po jednej stronie występuje liczba przedsiębiorstw (a ta jak wiadomo w przypadku małych podmiotów jest w statystyce zawyżona o te, które są nieaktywne), po drugiej kreowane miejsca pracy (i tu także nie możemy dowierzać statystykom).

Przyjrzenie się kreowaniu miejsc pracy na poziomie indywidualnych przedsiębiorstw z pewnością wiele nowego wniesie do tej dyskusji. Okazją do takiej analizy, były przeprowadzone przez zespół naukowców z Wydziału Zarządzania i Ekonomii PG, wśród MSP z województwa pomorskiego badania panelowe [Dominiak, Wasilczuk, Daszkiewicz i in., 2010]. Odbyły się one trzykrotnie, po raz pierwszy w 2006 r. uczestniczyło w nich 2132 przedsiębiorców, w drugim badaniu, w 2008 – 772 przedsiębiorców, i w trzecim w 2009 – 982 przedsiębiorców³.

Analiza zmian w każdej z firm z osobna, pozwala na dokładne określenie zmian zatrudnienia zarówno na poziomie brutto jak i netto. W tabeli poniżej przedstawiono zmiany w zatrudnieniu jakie nastąpiły w przebadanych firmach (tab. 1).

Tabela 1. Zmiany zatrudnienia w badanych firmach w latach 2006-2009

Klasa wielkości firm w 2006 r.	Przyrost brutto miejsc pracy (zatrudnienia)	Przyrost netto miejsc pracy (zatrudnienia)	Liczba zlikwidowanych miejsc pracy*	Udział w przyroście brutto	Udział w przyroście netto
Mikro	173	132	41	1,9%	6,3%
Małe	3 501	912	2 589	39,4%	43,5%
Średnie	4 672	775	3 897	52,5%	37,0%
Duże	550	278	272	6,2%	13,2%
Ogółem	8 896	2 097	6 799	100,0%	100,0%

* - ubytek zatrudnienia

Źródło: [Dominiak, Wasilczuk, Daszkiewicz, i in., 2010].

³ Badania były współfinansowane ze środków unijnych.

Udziały poszczególnych klas wielkości firm w zmianach zatrudnienia, w dużym stopniu zależy od wybranego miernika zmian. Jeżeli za podstawę przyjąć przyrost miejsc pracy brutto, największy udział w ich tworzeniu w badanej populacji miały firmy średnie. Uwzględnivszy jednak ubytki miejsc pracy, udziały poszczególnych grup wielkości firm w ich tworzeniu się zmieniając, dając palmę pierwszeństwa firmom małym. Jeżeli założymy, że firmy przedsiębiorcze to te najmłodsze, a co za tym idzie mikro, to widać, że udział tych firm w tworzeniu miejsc pracy był najmniejszy – dwa razy mniejszy niż firm dużych.

4. Kogo wspierać?

W wielu opracowaniach na temat przedsiębiorczości, a szczególnie na temat jej wspierania, głównym przytaczanym argumentem są kreowane miejsca pracy. Tymczasem, wnioski z analizy literaturowej dowodzą że:

- związek pomiędzy wielkością firmy, a kreowaniem miejsc pracy jest niejednoznaczny (przeczące sobie badania, badania wycinkowe, prowadzone w różnych krajach);
- istnieje zróżnicowanie związku w zależności od rozwoju regionu, lub branży czy sektora w której firma działa;
- miejsca pracy tworzonych przez MSP są nietrwałe.

Najefektywniejsza polityka wsparcia, z punktu widzenia wzrostu miejsc pracy, polegać powinna na wspieraniu firm, które te miejsca będą generowały – trywialne, ale jak takie firmy zidentyfikować? W polskich realiach dystrybucja środków wsparcia, odbywa się poprzez bezpośrednie składanie wniosków przez samych zainteresowanych. Pojawia się pytanie: czy wygrywają wnioski, które reprezentują doskonałe rozwiązania biznesowe, czy też takie, które w rzeczywistości mają małe szanse powodzenia, ale zostały dobrze dopasowane do wymagań konkursu? Wszyscy sobie zdajemy bowiem sprawę, że selekcja nie ma wiele wspól-

nego z oceną merytoryczną⁴ i niemal dla każdej firmy można opracować wniosek, który spełni wymagane kryteria (w czym specjalizują się zresztą firmy świadczące usługi dla biznesu i indywidualnych osób, patrz np. portal: *budujemyfirme.pl*). Nawet jeżeli w warunkach wsparcia występuje konieczność utrzymania trwałości projektu, to nie ma gwarancji, że uzyskane efekty będą dłuższe niż przewiduje to projekt.

Nie ma także gwarancji, że przedsiębiorcy którzy zakładają np. wzrost zatrudnienia, rzeczywiście taki wzrost osiągną. Dowodem na to, są opisane powyżej wyniki badań panelowych na Pomorzu.

Opierając się jedynie na ostatnim badaniu z 2009 roku przeprowadzonym na 982 przedsiębiorcach, można stwierdzić, że jedynie 17,1% wszystkich badanych przedsiębiorców utożsamia rozwój firmy ze wzrostem zatrudnienia. Jeżeli więc zakłada się wsparcie dla firm, które chcą się rozwijać, nie należy liczyć na zwiększenie zatrudnienia, bo nie to będzie ich celem.

Nieefektywne może być także poleganie na deklaracji dotyczącej zatrudnienia. Okazuje się bowiem, że pomiędzy planami, a rzeczywistością jest duża rozbieżność. Przebadani w 2009 roku przedsiębiorcy, w 2006 deklarowali swoje plany dotyczące zatrudnienia. I tak najtrafniejsze były przewidywania dotyczące zmniejszenia zatrudnienia, aż 92% firm deklarujących w 2006 roku takowe, do 2009 roku te deklaracje zrealizowało. W przypadku wzrostu zatrudnienia odnotowano dużo niższą trafność przewidywać (47% prawidłowych przewidywań), a już najmniej w przypadku utrzymania zatrudnienia (7,4%). Ten ostatni wynik nie dziwi, bowiem trudno sobie wyobrazić, że przez trzy lata nie zmieni się zatrudnienie w firmie.

Zespół opracowujący opisane powyżej badania, od kilku lat stara się wykazywać zasadność stosowania selekcji przydzielanego wsparcia, w zależności od jego celu. Jeżeli celem, ma być wzrost zatrudnienia, należy wybierać takie firmy, które nie deklaratywnie, a w oparciu o określone cechy, mogą to zatrudnienie kreować. W tym celu opracowany został przykładowy kwalifikator⁵, który wskazuje metodę doboru kryte-

⁴ Brak także oceny merytorycznej efektów zakończonych projektów, podstawowym elementem poddawanym kontroli jest zasadność wydatków, ale tylko formalna a nie merytoryczna.

⁵ Głównym jego autorem jest K. Ziębę, przy wsparciu P. Dominiak i J.E. Wasilczuk.

riów w oparciu o zestaw informacji z firmy oraz cel wsparcia [Dominiak, Wasilczuk, Daszkiewicz i in., 2010]. Kwalifikator ten, w swoim założeniu jest oparty na dotychczasowej aktywności przedsiębiorstwa i właśnie tę aktywność promuje.

Podstawowym minusem takiego podejścia jest fakt, że na szczeblu decydentów, zawsze przeważa myślenie o wsparciu najsłabszych (zresztą jako kraj o niskim poziomie dochodów na tle UE, jesteśmy tego najlepszym przykładem). W ramach wsparcia regionalnego, szczególnie punktowane są także regiony słabe strukturalnie. Z drugiej strony, przykład Szkocji opisany powyżej wskazuje, że w niektórych przypadkach tak prowadzona polityka wsparcia może przynieść skutki wręcz odwrotne do zamierzonych.

5. Zakończenie

Przedstawiony materiał faktograficzny oraz zaprezentowane badania własne, nie mają na celu zaprzeczenia słuszności jakiegokolwiek pomocy dla MSP czy przedsiębiorców. Są jedynie próbą zwrócenia uwagi na fakt, iż obiegowa opinia o wpływie MSP i przedsiębiorczości na miejsca pracy jest nie do końca uzasadniona (nie poruszono w artykule kolejnego zagadnienia jaką jest przedsiębiorczość nieproduktywna i destruktywna [por. Wasilczuk 2011]). Ponadto wskazano na problemy w kształtowaniu polityki wsparcia, szczególnie w sytuacji niedoborów środków. Najtrafniejszym wnioskiem końcowym są wyniki badań cytowanego powyżej Storey'a, który udowodnił na gruncie gospodarki Wielkiej Brytanii, że większe znaczenie dla wsparcia sektora MSP/przedsiębiorczości/wzrostu zatrudnienia, mają działania prowadzone w skali makro, na poziomie przyjaznej polityki państwa, która jednak niekoniecznie musi faworyzować jakiegokolwiek grupy przedsiębiorstw, czy też jednostek na poziomie mikro [Story, Greene, 2010, s. 401]. Bo jak widać w powyższych badaniach, nie bardzo wiadomo kto powinien być faworyzowany: czy ci, którzy sobie nie radzą, czy ci, którzy deklarują, że będą się rozwijali, czy też ci, którzy mają szansę na ten rozwój (i w oparciu o jakie mierniki).

Literatura

- Andersson M., Noseleit F., (2011), *Start-ups and employment dynamics within and across sectors*, „Small Business Economics” 36:461–483
- Baptista R., Preto M.T., (2011), *New firm formation and employment growth: regional and business dynamics*, „Small Business Economics”, 36:419–442
- Biggs T., (2002), *Is small beautiful and worthy of subsidy?* International Finance Corporation, Washington, USA., <http://kb.trilincanalytics.com/upload/a7/a7748348a9dc009.pdf>
- Birch D., (1979), *The Job Generation Process*, „MIT Program on Neighborhood and Regional Change”, Cambridge, MA,
- Boczkowski A., Dziedziczak-Foltyn A., Głodek P., i inni (2010), *The case of Poland*, „Entrepreneurship and SME Policies Across Europe”, Swedish Agency for Growth Policy Analysis, ss. 85-113
- Brock W., Evans D., (1989), *Small Business Economics*. „Small Business Economics” 1, 1989, ss. 7-20
- Coad A., (2007), *Disentangling the firm growth process: evidence from a recursive panel VAR*, „Papers on Economics and Evolution” 2007-15, Max Planck Institute of Economics, Evolutionary Economics Group.
- Dominiak P., (2005), *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa
- Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz N., i inni. (2010), *Sektor MSP na Pomorzu w warunkach pogorszenia koniunktury*, Agencja Rozwoju Pomorza, Gdańsk
- Huczek M (2008), *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez Unię Europejską na przykładzie Małopolski* [w]: „Zeszyty Naukowe Szkoły Wyższej Humanitas”, Zarządzanie, zeszyt nr 2
- Lybaert N., (1996), *Information Use as Counter-Proof for the Stochastic Growth Theories*. [w]: (Materiały) X Konferencja „RENT” Bruksela, November
- Łapiński J., (2011), *Stan sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] Brussa A., Tarnawa A. (red.) „Raport o stanie sektora Małych i średnich przedsiębiorstw Polsce”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, ss. 9-31.
- Nowak M., Musiał H., (2005), *Rola i znaczenie przedsiębiorczości w rozwoju przedsięwzięć gospodarczych*, [w]: Kopycińska D., „Teoretyczne aspekty gospodarowania”, Katedra Mikroekonomii US, Szczecin, s. 220-221
- Storey D., Greene F., (2010), *Small Business and Entrepreneurship*, Pearson
- Tarnawa A., (2011), *Nowe firmy na rynku. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju* [w:] Brussa A., Tarnawa A. (red.) „Raport o stanie sektora Małych i średnich przedsiębiorstw Polsce”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, ss. 89-105.
- Van Praaga C.M. Versloota P.H. (2007), *What is the value of entrepreneurship? A review of recent research*, „Small Business Economics”, December 2007, Volume 29, Issue 4, ss. 351-382,
- Van Stel A.J., Story D.J, (2004), *The Link between Firm Births and Job Creation: Is there a Upas Tree Effect?*, „Regional Studies”, vol 38, November, ss. 893-909.

- Wasilczuk J.E. (2009), *Investigate or Not – Problems With The Entrepreneurship Research Methodology*, [w:] Wasilczuk J.E., (red.), „What do we know, and would like to know about entrepreneurship in Poland”, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- Wasilczuk J.E. (2011), *Nieproduktywność w mikro i małych przedsiębiorstwach – teoria i wyniki badań*, [w:] (red.) Bielawska A., *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 63, ss. 267-274.

Jarosław Korpysa*
Uniwersytet Szczeciński

Kompetencje przedsiębiorcze właścicieli MSP

Entrepreneurial competencies of SME owners

Abstract: The main goal of this article is to present a core entrepreneurial competencies of owners SME. The first part is based on the literature on the subject and present contemporary definitions of entrepreneurial competence. The discussion has provided a basis for empirical research aimed at examining the aforementioned correlations. Quantitative research was conducted among 73 entrepreneurs. The results confirmed that the most important entrepreneurial competencies are: business experience, use of market opportunities, communication and searching possibilities for the optimization of manufacturing processes. Moreover owners know about a gap between expected an present entrepreneurial competencies.

1. Wstęp

Kompetencje przedsiębiorcze właścicieli przedsiębiorstw sektora MSP należą do jednych z głównych czynników warunkujących rozwój i konkurencyjność podmiotów gospodarczych. Dzisiejszy przedsiębiorca winien nie tylko charakteryzować się cechami przedsiębiorczymi tj. kreatywnością, innowacyjnością, motywacją do działania czy też zdolnością do przezwyciężenia niepewności, ale także winien posiadać oraz wykorzystywać wiedzę i doświadczenie biznesowe, przejawiać umiejętności społeczne, a także umiejętności dotyczące sprawnego zarządzania zespołem.

* Dr Jarosław Korpysa, Katedra Mikroekonomii, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytetu Szczecińskiego.

Mając na uwadze powyższe właściwości zasadne jest podjęcie próby zdiagnozowania kluczowych kompetencji przedsiębiorczych przedsiębiorców sektora MSP. Cel niniejszego opracowania zostanie osiągnięty poprzez analizę literatury przedmiotu, która stanowi podstawę do prezentacji wybranych wyników badań własnych dotyczących kompetencji przedsiębiorczych.

2. Istota kompetencji przedsiębiorczych

Analizując kompetencje przedsiębiorcze w świetle poszczególnych teorii przedsiębiorczości należy zauważyć, iż są one nierozzerwalnie związane z osobą przedsiębiorcy, który jest utożsamiany z właścicielem lub też osobą zarządzającą danym przedsiębiorstwem. Tym samym przedsiębiorca staje się kreatorem zmian wewnętrznych oraz zewnętrznych danej organizacji, które oddziałują na możliwości rozwoju danego przedsiębiorstwa [Korpysa s. 27–32].

W klasycznej teorii Say utożsamiana kompetencje przedsiębiorcze z osobą przedsiębiorcy, która dzięki posiadanej wiedzy i umiejętności dokonuje realokacji zasobów z obszaru niższej efektywności na wyższą [Say 1960, s. 11]. Także neoklasycy, w tym głównie Schumpeter i Knight charakteryzowali kompetencje przedsiębiorcze przez pryzmat wprowadzania przez przedsiębiorcę innowacyjnych rozwiązań do danej organizacji, jak również przez przewyciężanie niepewności i ryzyka związanego z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa dzięki posiadaniu wiedzy i doświadczenia biznesowego. Warto podkreślić, iż również przedstawiciele szkoły austriackiej w tym głównie Mises, czy Kirzner utożsamiali kompetencje przedsiębiorcze z wykorzystaniem przez przedsiębiorcę percepcji zmysłowych, tzw. „wyczulenia” jednostki na nadarzające się okazje [Rębacz 2000, s. 82]. Owa czujność nie była elementem procesu decyzyjnego, lecz cechą niezwykłą i niewytłumaczalną dla danej jednostki.

W dzisiejszej literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznej definicji kompetencji przedsiębiorczej. Colomba, Grill [2005, s. 795–816], Nuthall [2006, s. 429–250], Glinka i Gudkowa [2011, s. 122] charakteryzują kompetencje przedsiębiorcze przez pryzmat cech osobowych przedsiębiorcy,

mechanizmów poznawczych, motywów, poczucia własnej skuteczności oraz wiedzy przedsiębiorcy, które prowadzą do założenia, przetrwania oraz rozwoju małego przedsiębiorstwa. Podobnie kompetencje definiują Dubois i Rothwell [2008, s. 32] opisując je jako cechy przedsiębiorcy, które wykorzystuje on w celu osiągnięcia pożądaných efektów. Do cech tych zaliczają wiedzę, umiejętności, zachowania społeczne, schematy myślowe oraz sposób myślenia. Bird [1995, s. 51–71] charakteryzuje kompetencje przedsiębiorcze jako wiedzę przedsiębiorcy, jego motywację do działania oraz umiejętności wrodzone dzięki którym istnieje organizacja. Man, Lau, Snape [2008, s. 257–276] definiuje kompetencje jako cechy i właściwości przedsiębiorcy, które warunkują jego satysfakcję z wykonywanej pracy. Moczydłowska [2008, s. 388–390] opisuje kompetencje jako cechy przedsiębiorcy, które służą osiągnięciu indywidualnych celów interesariuszy wewnętrznych danego przedsiębiorstwa. Weinert [2001, s. 45–66] określa kompetencje przedsiębiorcze jako zdolności i umiejętności przedsiębiorcy służące osiągnięciu kreślonych celów. Filipowicz [2008, s.151] bada kompetencje przedsiębiorcze przez pryzmat ukrytej cechy przedsiębiorcy, która przejawia się w jego określonych zachowaniach.

Na podstawie współczesnych badań dotyczących kompetencji przedsiębiorczych MSP można jednoznacznie stwierdzić, iż determinanty behawioralne, demograficzne, psychologiczne a także umiejętności techniczne przedsiębiorcy warunkują jego kompetencje przedsiębiorcze, które stanowią realne i trwałe źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania w dalszej części opracowania kompetencje przedsiębiorcze przedsiębiorcy będą utożsamiane z jego skłonnością do dokonywania zmian wewnętrznych oraz zewnętrznych w danej organizacji, służących realizacji pożądaných celów. Należy mieć na uwadze, iż przedsiębiorca będzie identyfikowany z właścicielem danego przedsiębiorstwa, który zarządza własnym biznesem. Zaprezentowana definicja pozwala na szerokie ujęcie kompetencji przedsiębiorczych, które będą analizowane przez pryzmat: wykształcenia przedsiębiorcy, jego doświadczenia, umiejętności pracy zespołowej, zarządzania zmianą, rozpoznawania i wykorzystywania potencjalnych możliwości rynkowych istniejących w otoczeniu organizacji, tworzenia strategii biznesowej, ciągłego poszukiwania optymalizacji procesów wy-

twórczych, wiedzy biznesowej, motywacji, komunikatywności, przywództwa oraz samooceny.

3. Wyniki badań

W celu realizacji podstawowego celu badawczego postanowiono przeprowadzić badania ilościowe przy wykorzystaniu ustrukturyzowanego kwestionariusza zawierającego pytania dotyczące kompetencji przedsiębiorczych przedsiębiorców MSP. Badania zostały przeprowadzone w 2011 r. wśród 73 przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego. Wybór obszaru badawczego był podyktowany faktem, iż region Pomorza Zachodniego jest pierwszym województwem pod względem liczby przedsiębiorstw sektora MSP przypadającej na 10 tys. mieszkańców oraz drugim po województwie mazowieckim z największą ilością podmiotów gospodarczych wpisanych do rejestru REGON na 10 tys. ludności [Bank Danych Lokalnych, GUS].

Badaną zbiorowość stanowiły przedsiębiorstwa, w których średnie zatrudnienie wynosiło 12 pracowników. Biorąc pod uwagę strukturę wielkości podmiotów gospodarczych wśród których przeprowadzono badania należy wskazać, iż największą ilość stanowiły mikroprzedsiębiorstwa (78%). Odsetek małych przedsiębiorstw stanowił 19%, zaś średnich 3% firm. Przeciętny czas istnienia firmy na rynku lokalnym wynosił 2 lata, przy czym najdłuższy okresu funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku wyniósł 9 lat zaś najkrótszy jeden rok. Należy także podkreślić, iż 22% badanych przedsiębiorstw stanowiły biznesy rodzinne, a wśród najczęściej powtarzających się rodzajów działalności dominowały przedsiębiorstwa z sektora IT 37%, sektora ubezpieczeń i funduszy inwestycyjnych 26%, z sektora usług rachunkowo-księgowych 17% oraz sektora obrotu nieruchomościami 14%. Pozostałe rodzaje działalności stanowiły śladowe ilości. Interesującym jest również fakt, iż wśród badanych przedsiębiorców kobiety stanowiły 23% populacji, zaś mężczyźni 77%. Najmłodszy przedsiębiorca miał 23 lata zaś najstarszy 67 lat, natomiast średni wiek wyniósł 39 lat. Warto nadmienić, iż 73% badanych przedsiębiorców posiadało wykształcenie wyższe, 16% średnie, zaś 11% zawodowe i niższe.

Znając już ogólną charakterystykę badanej populacji w dalszym etapie procesu badawczego poproszono respondentów o ocenę kompetencji przedsiębiorczych jakie ich zdaniem mają największy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Najwięcej przedsiębiorców wskazało na doświadczenie (20%) oraz na wykorzystanie potencjalnych możliwości istniejących w otoczeniu (15%). W dalszej kolejności badana populacja wymieniła wiedzę biznesową (14%), ciągłe poszukiwanie optymalizacji procesów wytwórczych (11%), wykształcenie (9%), tworzenie strategii biznesowej (8%), komunikatywność (8%), zarządzanie zmianą (5%), przywództwo (4%) oraz samoocenę (3%) i umiejętności pracy zespołowej (3%).

Analizując strukturę odpowiedzi wyodrębnioną przez poszczególne kryteria podziału badanej zbiorowości można zauważyć istotne różnice przy podziale populacji ze względu na długość funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku oraz wielkość przedsiębiorstwa. Właściciele podmiotów istniejących do 2 lat najczęściej wśród najistotniejszych kompetencji wymienili wykorzystanie potencjalnych możliwości istniejących w otoczeniu (43%), optymalizację procesów wytwórczych (23%) oraz doświadczenie (12%). Właściciele przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku powyżej dwóch lat wśród najważniejszych kompetencji wyróżnili doświadczenie (32%), wiedzę (26%) oraz komunikatywność (17%). Powyższe zróżnicowanie odpowiedzi może być uwarunkowane przez cele jakie przedsiębiorcy wytyczają na poszczególnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. W początkowej fazie, zdaniem respondentów najważniejsze jest nieustanne wykorzystanie szans rynkowych, gdyż w dłuższej perspektywie zapewnia to dla organizacji nie tylko możliwość dalszego funkcjonowania ale także determinuje potencjał inwestycyjny podmiotu gospodarczego. Ponadto wykorzystaniu możliwości rynkowych winna towarzyszyć optymalizacja procesów wytwórczych ukierunkowana m.in. na minimalizację kosztów oraz efektywne wykorzystanie czynników produkcji. W tym miejscu jednak rodzi się pewna wątpliwość, czy w początkowej fazie istnienia firmy możliwe jest osiągnięcie tzw. ekonomii skali? Zdaniem badanych przedsiębiorców jest to możliwe stąd też wyróżnili tą odpowiedź, jako istotną determinantę kształtującą kompetencje przedsiębiorcze. W opinii respondentów w miarę rozwoju przedsiębiorstwa a także długości funkcjonowania podmiotu na rynku wzra-

sta znaczenie doświadczenia oraz wiedzy dla kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych. Szczególnie istotne jest w tym względzie posiadania „know – how”, które zdaniem badanych warunkuje osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz zapewnia stabilny rozwój przedsiębiorstwa.

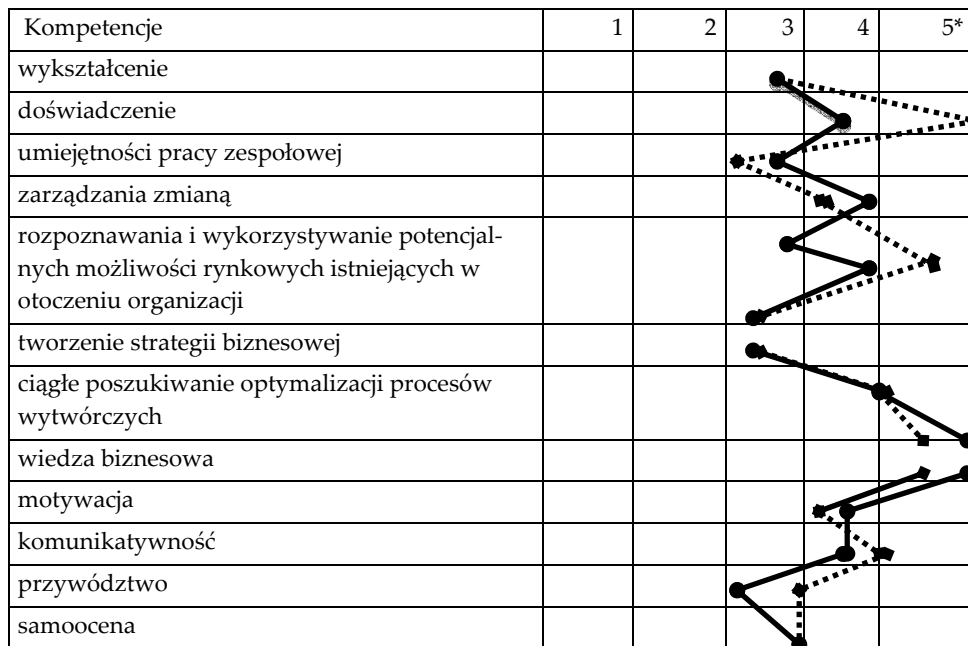
Badając strukturę odpowiedzi wyróżnioną według wielkość przedsiębiorstw można zauważyć istotne różnice między przedsiębiorcami mikroprzedsiębiorstw a małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Zdaniem właścicieli podmiotów zatrudniających do 9 pracowników do najważniejszych kompetencji przedsiębiorczych należą: doświadczenie, wykorzystanie potencjalnych możliwości istniejących w otoczeniu, optymalizację procesów wytwórczych oraz wiedzę biznesową. Właściciele małych i średnich podmiotów wymienili doświadczenie, wiedzę biznesową, ale także przywództwo, zarządzanie zmianą oraz umiejętności pracy zespołowej. Powyższa dyferencja w zakresie kompetencji przedsiębiorczych może być uwarunkowana przez zmianę liczby osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Wzrost liczby pracowników oznacza dla przedsiębiorcy nie tylko efektywne wykorzystywanie posiadanej wiedzy i doświadczenia biznesowego, ale także umiejętności zarządzania zespołem, w tym umiejętności motywowania pracowników, rozwiązywania konfliktów, organizowania i koordynowania właściwych relacji personalnych wokół zadań, a także umiejętności śledzenia zmian i reagowania na nie.

W dalszej części badania poproszono respondentów o wyróżnienie istotności posiadanych kompetencji przedsiębiorczych. W tym celu wykorzystano analizę średnich rang. Dla efektywnego zobrazowania różnic między stanem obecnym a oczekiwanym w zakresie posiadanych kompetencji przez przedsiębiorców MSP stworzono profil kompetencji przedsiębiorczych (rys. 1)

Na podstawie otrzymanych rezultatów należy stwierdzić, iż występują różnice pomiędzy kompetencjami posiadanymi przez przedsiębiorców a oczekiwanymi. W większości respondenci jako bardzo istotną kompetencję warunkującą zarządzanie własnym biznesem wymienili doświadczenie. Jednak analizując rangę tejże właściwości przez pryzmat posiadania przez przedsiębiorców należy zauważyć, iż badana populacja wskazała lukę odzwierciedloną między poziomem oczekiwanym a po-

siadany. Podobną tendencję można zauważyć analizując następujące kompetencje: rozpoznawanie i wykorzystywanie potencjalnych możliwości rynkowych istniejących w otoczeniu organizacji, komunikatywność oraz przywództwo.

Rysunek 1. Profil kompetencji przedsiębiorczych



*1 – bardzo słaba istotność kompetencji 5 – bardzo silna istotność kompetencji

◆.....◆ oczekiwane kompetencje

●——● posiadane kompetencje

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród kompetencji jakie przedsiębiorcy posiadali rozwinięte w stopniu wyższym niż wymaganym można wyróżnić: umiejętności pracy zespołowej, zarządzanie zmianą, wiedzę biznesową oraz motywację. Brak różnic między kompetencjami oczekiwanymi a posiadanymi należy zaobserwować badając wykształcenie, tworzenie strategii biznesowej, samoocenę oraz ciągłe poszukiwanie optymalizacji procesów wytwórczych.

Na podstawie otrzymanych rezultatów jednoznacznie można stwierdzić, iż przedsiębiorcy odczuwają brak wystarczającego doświadczenia. Wynik ten nie może być zaskakujący, gdyż w większości przedsiębiorstwa funkcjonowały na rynku dwa lata. Ten okres zdaniem badanej populacji nie jest wystarczający, aby móc nabyć wymagane doświadczenie biznesowe w zakresie zarządzania własnym przedsiębiorstwem. Uwarunkowane to jest głównie zmiennością i nieprzewidywalnością otoczenia. Przedsiębiorcy wskazali również na brak wystarczających umiejętności przywódczych, komunikowanie się oraz wykorzystywanie możliwości rynkowych. Należy w tym miejscu mieć na uwadze, iż kompetencje przywódcze oraz wykorzystywanie możliwości rynkowych warunkuje m.in. tworzenie przez przedsiębiorców wizji, celów firmy, a także wpływa na umiejętność wskazania sposobów wykorzystania strategicznych zasobów, przy uwzględnieniu szans i zagrożeń rynkowych jakie wynikają z silnych i słabych stron danego przedsiębiorstwa. Ponadto luka kompetencyjna odzwierciedlona w komunikatywności może oznaczać istnienie problemów w zakresie istnienia sprawnych kanałów przepływu informacji, dzięki którym przedsiębiorcy są w stanie pozyskać wiedzę od pracowników dotyczącą usprawnienia procesów zachodzących w danym przedsiębiorstwie a także nastrojów wśród personelu.

Analizując dalsze różnice między profilem kompetencji posiadanych a oczekiwanych należy zauważyć pozytywne tendencje. Przedsiębiorcy posiadają w większy niż oczekiwany poziom, rozwiniętą umiejętność zarządzania zmianą, pracy zespołowej czy też motywację. W przyszłości może to ograniczyć niepewność oraz ryzyko inwestycyjne jakie jest związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Badając strukturę odpowiedzi przez pryzmat poszczególnych kryteriów podziałów badanej zbiorowości można zaobserwować różnice w populacji wyodrębnionej ze względu na płeć oraz na wiek. Zdecydowanie więcej kobiet niż mężczyzn wskazało na mniejszą różnicę między poziomem obecnym a oczekiwanym w zakresie posiadanego doświadczenia, rozpoznawania i wykorzystywania możliwości rynkowych, a także ciągłego poszukiwania optymalizacji procesów wytwórczych. Ponadto kobiety w przeciwieństwie do mężczyzn określiły jako najlepiej rozwinięte następujące kompetencje: umiejętność pracy zespołowej, samooceny oraz wykształcenia. Mężczyźni zaś wyróżnili: motywację, wie-

dzę biznesową i zarządzanie zmianą. Analizując strukturę wyodrębnioną ze względu na wiek respondentów można zauważyć, iż przedsiębiorcy do 34 roku życia jako największe różnice pomiędzy posiadanymi a oczekiwanymi kompetencjami wskazywali na brak doświadczenia, wiedzy biznesowej oraz umiejętności zarządzania zmianą. Respondenci powyżej 34 roku życia wyróżnili samoocenę, oraz tworzenie strategii biznesowej.

W ostatnim etapie badania poproszono właścicieli firm o wskazanie czynników jakie mają największy wpływ na kształtowanie umiejętności przedsiębiorczych. Respondenci mogli wymienić maksymalnie pięć uwarunkowań. W największym stopniu zdaniem przedsiębiorców kompetencje determinują następujące czynniki:

- długość istnienia przedsiębiorstwa na rynku (73%),
- znajomość procesów tworzenia oferowanych produktów i usług (68%),
- postawa interesariuszy zewnętrznych (64%),
- sytuacja gospodarcza kraju (53%)
- posiadane wykształcenie (42%).

Interesującym jest fakt, iż nie zauważono istotnych różnic w strukturze odpowiedzi według kryteriów podziału badanej zbiorowości. Może to świadczyć o tym, iż bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj prowadzonej działalności, wiek, wykształcenie oraz płeć przedsiębiorcy uważają, iż wyżej wspomniane determinanty warunkują kompetencje przedsiębiorcze właścicieli MSP.

4. Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonego wnioskowania można zaobserwować, iż w literaturze przedmiotu prowadzone są liczne badania dotyczące kompetencji przedsiębiorczych. Mimo braku jednoznacznej definicji podkreślane jest znaczenie kompetencji w tworzeniu oraz zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dotyczy to w szczególności firm sektora MSP, które są najbardziej narażone na zmienność rynku. Stąd też uwidacznia się potrzeba posiadania przez przedsiębiorcę cech, umiejętności, zdolności, które będą w pełni wykorzystywać szanse rynkowe minimalizując tym samym zagrożenia.

Powyższą zależność potwierdziły przeprowadzone badania, w których przedsiębiorcy jako kluczowe kompetencje stanowiące źródło uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz sukcesu rynkowego wskazali m.in. na doświadczenie, wykorzystywanie szans rynkowych, komunikatywność, czy też ciągłe poszukiwanie optymalizacji procesów wytwórczych. Należy także zaznaczyć, iż respondenci mieli świadomość istnienia luki między posiadanymi a oczekiwanymi kompetencjami przedsiębiorcy. Stąd też uwidacznia się potrzeba kształtowania postaw i umiejętności przedsiębiorczych dotyczących w szczególności doświadczenia, komunikatywności, przywództwa oraz rozpoznawania i wykorzystywania możliwości rynkowych.

Literatura

- Bird B. (1995), *Towards a theory of entrepreneurial competency*. In *Advances on Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 2.
- Colombo M.G., Grilli L. (2005), *Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: a competence-based view*, *Research Policy*, Vol. 34 No. 6.
- Dubois D. D., Rothwell W. J. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Filipowicz G. (2008), *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Korpysa J. (2011). *Mikrouwarunkowania tworzenia własnej działalności*, "Przegląd Organizacyjny", nr 10.
- Man T.W.Y., Lau T. and Snape E. (2008), *Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: an investigation through a framework of competitiveness*, "Journal of Small Business and Entrepreneurship", nr 21.
- Mioczydłowska J. (2009), *Kompetencje przedsiębiorcze mikroprzedsiębiorcy* [w]: A. Bielawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne problemy usług nr 34, Szczecin.
- Nuthall P.L. (2006), *Determining the important management skill competencies: The case of family farm business in New Zealand*, "Agricultural Systems", vol. 88, issue 2-3.
- Rębacz H. (2000), *Przedsiębiorczość we współczesnej gospodarce i społeczeństwie*, *Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów Zeszyt nr 12*, SGH, Warszawa.
- Say J.B (1960), *Traktat o ekonomii politycznej, czyli prosty wykład sposobu, w jaki tworzą, rozdzielają i ożywiają bogactwa*, PWN, Warszawa.
- Weinert sF. E. (2001), *Concept of competence: A conceptual clarification* [w] : D. S. Rychen, L. H. Salganik (red.), *Defining and selecting key competencies*, Hogrefe & Huber, Seattle
- Bank Danych Regionalnych, GUS, Warszawa.

Elżbieta Klamut

Spółeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. w Warszawie

Przedsiębiorczy menedżer w małym podmiocie gospodarczym

„... większość osób wprowadzających zmiany to pasjonaci,
lecz ich codzienny trud jest zgoła nieromantyczny”
Peter Drucker

An enterprising manager of a small business

Summary: One of the determinants of the present involves changes, including changes in management, all the more difficult when they refer to the human factor and to managers in particular. They enter the sphere of habits, routines, modes of conduct and relations with subordinates. What a manager should be like and how he should manage are the most important questions in the era of increasing competition and changes in management. An entrepreneurial manager of a small business (read: an accounting office) should focus on managing human resources, giving his employees an opportunity to participate in the management and especially on one of the most important feature of that participation – partner relations between employees and the management, that is between employees in general. Well qualified, responsible and ethical employees can bring success to an accounting office and in consequence to its manager.

1. Wstęp

Zarządzanie w ostatnich latach staje się coraz trudniejsze nie tylko z uwagi na coraz częściej występujące załamania gospodarki, ale i coraz większą konkurencję a także zmiany gospodarowania. To właśnie kryzys

na rynkach, to niewłaściwa polityka pieniężna państwa, czy też jego polityka anty-przedsiębiorcza są obarczane winą za złą sytuację ekonomiczną wielu podmiotów gospodarczych. A przecież to nie tylko czynniki zewnętrzne mają wpływ na kondycję przedsiębiorstwa. Zrzucanie odpowiedzialności za niepowodzenia na państwo, czy kryzysy czasami staje się wręcz śmieszne. Sukces przedsiębiorstwa ma wielu „ojców”, zwłaszcza w postaci jego menedżerów, ale w przypadku niepowodzenia winni są „inni”. To w dużej mierze od zarządzania, od skłonności do ryzyka oraz spojrzenia na innowacyjność menedżerów przedsiębiorstw zależy powodzenie działalności gospodarczej, w tym coraz bardziej konkurencyjnym rynku. To od menedżerów, od ich kreatywności, od ich zarządzania zależy często „być albo nie być” przedsiębiorstwa.

Jaki więc jest współczesny przedsiębiorca? Jest to osoba, która posiada zarówno cechy menedżera, lidera, jak i przywódcy. Zanim skupimy się na osobach menedżerów zacznijmy od samej przedsiębiorczości.

Przedsiębiorczość może być rozpatrywana w dwóch aspektach: przedsiębiorczość jako cecha osobowa lub przedsiębiorczość jako proces. Pierwszy aspekt, czyli przedsiębiorczość jako cecha osobowa to według W. Kasperkiewicza (1993, s. 89): „... otwarcie na zmiany, umiejętność uwolnienia się od rutynowych działań występujących w gospodarce..., to wiara w realne możliwości zrealizowania nowego, nieznanego przedsięwzięcia, posługiwanie się intuicją w podejmowaniu decyzji w warunkach, gdy nie mamy wszystkich danych”. Jest to zdolność do przejawiania inicjatywy i zaradności. Wśród cech ludzkich należałoby wymienić między innymi kreatywność, otwartość, aktywność działań, sprawność, skuteczność, energiczność, a także stanowczość, dynamizm. Te cechy umiejętnie wykorzystane pomagają osiągnąć sukces.

Aspekt drugi, przedsiębiorczość jako proces według J. Sawickiej (2002, s. 3–15) „... polega na podejmowaniu działań w handlu, produkcji i usługach, zgodnie z regułami gospodarki rynkowej...” oraz „...jako sposób zachowania polegający na poszukiwaniu zmiany, reagowaniu na nią i wykorzystywaniu jako okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji”. Przedsiębiorczość powinna być także rozumiana jako cecha działania, które zmierza do zapewnienia racjonalnej oraz efektywnej koordynacji zasobów jednostki.

W Polsce dopiero po transformacji w roku 1989 okazało się, że nie jesteśmy przygotowani do tak aktywnych działań jak przedsiębiorcy z krajów rozwiniętych, a zwłaszcza menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw. Lata „sterowania odgórnego” niestety zrobiły swoje. Dynamika przemian gospodarczych, wzmagająca się konkurencyjność wymusza poszukiwanie coraz to nowych rozwiązań w zarządzaniu. Co roku zamykanych zostaje wiele małych i średnich podmiotów (choć na ich miejsce powstają nowe), stąd rodzi się pytanie: dlaczego? Czy winą należy obarczyć państwo za stworzenie nieodpowiednich warunków gospodarowania? A może wina leży po stronie koniunktury? No i wreszcie ostatnie pytanie: może jednak to wina złego zarządzania, nieprzygotowania przedsiębiorców do radzenia sobie z problemami współczesnej gospodarki?

2. Mała jednostka gospodarcza i jej istota

Pojęcie przedsiębiorstwa w literaturze jest definiowane i interpretowane w różny sposób. Ma to swoje przyczyny w odmiennych podejściach. Jednym z nich jest różnorodność dyscyplin naukowych zajmujących się tym problemem. Wśród nich są przede wszystkim teoria ekonomii, nauki o zarządzaniu, prawo, socjologia. Inną przyczyną jest miejsce w gospodarce, a także różny zakres samodzielności decyzyjnej zależny od ustroju polityczno-gospodarczego. Wśród kolejnych należałoby wyróżnić zróżnicowanie w formach własności, wielkości, rodzajów działalności a także wielkości zmian dokonujących się w trakcie rozwoju gospodarczego.

W literaturze naukowej istnieje wiele pojęć przedsiębiorstwa. Większość z nich opiera się w zasadzie jednak na dwóch kryteriach: jakościowym i ilościowym. Według M. Woźniaka [2010, s. 5]: „...kryteria jakościowe to m.in.: finansowa niezależność, jedność własności i kierowania przedsiębiorstwem, udział w rynku i struktura organizacyjna”. Wśród kryteriów ilościowych wyróżnia się głównie liczbę zatrudnionych w jednostce oraz wartość przychodu.

Szukając definicji, która określa małe oraz średnie przedsiębiorstwa w ujęciu jakościowym, należałoby przytoczyć sformułowanie powstałe już w 1971 roku w Wielkiej Brytanii wskazujące na główne warunki, ja-

kie muszą być spełnione, aby organizacja mogła określić się jako przedsiębiorstwo. Są to [Łucza 2001, s. 18]:

- nieznaczny udział w rynku,
- zarządzanie tylko i wyłącznie przez właścicieli firm oraz
- niezależność, która oznacza nienależenie do większego podmiotu.

W Polsce zdecydowana większość podmiotów gospodarczych to mikro i małe przedsiębiorstwa. Klasyfikacja zalecana w dyrektywach Unii Europejskiej (Rozporządzenie KE 2004) określa następujące typy podmiotów:

- mikroprzedsiębiorstwo – zatrudniające do 10 pracowników,
- małe przedsiębiorstwo – zatrudniające od 10 do 49 pracowników, ich roczne obroty nie przekraczają 7 mln Euro, a suma bilansowa 5 mln Euro,
- średnie przedsiębiorstwo – zatrudniające od 50 do 249 pracowników, ich obroty roczne kształtują się poniżej 40 mln Euro, a suma bilansowa 27 mln Euro,
- duże przedsiębiorstwo – zatrudniające powyżej 250 osób.

Dla porównania poniżej przedstawiono także jedno z kryteriów klasyfikacji MSP w krajach OECD (por. tabela 1).

Tabela 1. Definicje MSP oparte na kryterium wielkości zatrudnienia

Podmiot	Wielkość zatrudnienia		
	Mikro	Małe	Średnie
OECD	1–19	20–99	100–499
Unia Europejska	0–9	10–49	50–249

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nehring A. 2004, s. 9.

Małe i średnie jednostki gospodarcze (MSP) odgrywają kluczową rolę w rozwoju gospodarki Polski. Zwłaszcza są one niezbędne dla zrównoważonego funkcjonowania gospodarki. Przyczyniają się także do przyspieszonego rozwoju gospodarczego. Do głównych cech sektora MSP zalicza się:

- zdolność do niemal błyskawicznego reagowania na potrzeby rynku,
- niskie koszty stanowiska pracowniczego,

- elastyczność w dostosowaniu się do zmieniających warunków gospodarowania,
- otwartość na postęp techniczny oraz organizacyjny,
- obecność we wszystkich działach gospodarki.

Sektor MSP obejmuje z reguły podmioty działające głównie lokalnie lub regionalnie. O powodzeniu podmiotu gospodarczego na rynku decyduje uzyskanie przezeń przewagi konkurencyjnej, a polega ona na tym, że „firma robi coś lepiej lub inaczej od swoich rywali, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty” [Stankiewicz 1999, s. 110].

Według G. Hamela i C. K. Prahalada [1999, s. 86] u źródeł przewagi konkurencyjnej leży: „...zdolność do zbudowania, tańszym kosztem i szybciej niż konkurenci, głównych umiejętności, które generują nowe produkty. Prawdziwe źródło przewagi tworzy zdolność kadry menedżerskiej do skonsolidowania w przekroju całej korporacji technologii i umiejętności produkcyjnych oraz przełożenia ich na kompetencje, które pozwalają konkretnym jednostkom biznesu szybko dostosować się do zmieniających się szans”.

3. Przedsiębiorca – menedżer

Przedsiębiorczość małych i średnich podmiotów gospodarczych jest zagadnieniem nieustannie powtarzonym w publikacjach. W większości tych publikacji za podstawowe czynniki sukcesu rozwoju przedsiębiorczości uważa się dobrą strategię, która obejmuje rynek i produkt, orientację na dochód i rynek oraz innowacyjność. Pozostałe czynniki to produkcja i dystrybucja, marketing oraz badanie rynku. Małe i średnie przedsiębiorstwa skupić się powinny na zorientowaniu swojej działalności na rynek i otoczenie, na zwiększeniu swojego zainteresowania problemami przyszłości oraz na podejmowaniu działań długo-okresowych. Menedżer powinien skupić się więc na:

- patrzeniu w przyszłość,
- przewidywaniu problemów mogących się pojawić,
- rozwiązywaniu problemów, które są coraz bardziej złożone,
- wprowadzaniu zmian.

Tabela 2. Porównanie przedsiębiorcy z tradycyjnymi menedżerami

Cecha	Przedsiębiorca	Menedżer tradycyjny
Charakter działalności	Organizuje i prowadzi własną firmę	Organizuje i prowadzi lub pracuje w przedsiębiorstwie
Skłonność do podejmowania ryzyka	Z reguły średnia (rzadko duża), ponoszona osobiście	Niska, odpowiedzialność ponosi przedsiębiorstwo
Cel	Intensywny rozwój własnego przedsiębiorstwa	Stopniowy, ale szybki rozwój własnej kariery albo stabilizacja osiągniętego poziomu
Stosunek do innowacji	Nieustanne poszukiwanie i wprowadzanie zmian celem wykorzystania okazji	Ograniczony do zmian koniecznych i likwidacji zagrożeń
Narzędzia zarządzania	Angażowanie się w działalność, zwiększona aktywność, spontaniczność, żywiołowość	Delegowanie uprawnień, formalizowanie kompetencji, planów
Motywacja	Niezależność, dążenie do zwiększania majątku osobistego	Dążenie do uzyskania korzyści dodatkowych i do awansu
Stosunek do błędów, niepowodzeń	Wykorzystanie w dalszym procesie uczenia się	Ciągłe unikanie
Orientacja w czasie	Ukierunkowanie na cele długo-okresowe zapewniające rozwój	Nastawienie na realizację celów doraźnych i krótko-okresowych
Źródła finansowania poniesionych strat	Majątek własny	Majątek pracodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Bieniok, s. 31.

Stworzenie sprawnie funkcjonującej organizacji to oparcie się na realizacji odpowiednich strategii oraz osobowości menedżera. Wyznacznikami tej osobowości są: jego system wartości, sposób percepcji otoczenia, jego postawy i motywacje oraz cele. Współczesne zarządzanie oraz rozwój MSP jest wynikiem kreatywności i innowacyjności tych menedżerów, którzy określani są mianem przedsiębiorców.

Źródłem sukcesu rozwoju przedsiębiorczości MSP należy szukać w osobie właściciela, menedżera. W jego osobowości, kreatywności, szybkości rozwiązywania problemów, skłonności do podejmowania ry-

zyka, a także w skuteczności prowadzenia negocjacji i efektywnego wykorzystania wszelkich zasobów podmiotu gospodarczego.

Jaki powinien być ten współczesny menedżer - lider? Przede wszystkim profesjonalistą w swojej dziedzinie a oprócz tego powinna cechować go niezależność co oznacza, że powinien odpowiadać za działania i wyniki zadań wykonanych według jego własnych założeń. Niezwykle ważne jest również to, aby potrafił oddzielać sferę zawodową od pozostałych sfer. Jaki jest skuteczny menedżer? Jego decyzje powinny być przemyślane, efektywne, podejmowane w ramach przyjętych założeń, priorytetów, tworzonych wizji. Połączenie wiedzy i umiejętności a przy tym także kompetencje związane z przywództwem to następne cechy menedżera. Kompetencją współczesnego menedżera powinna być więc przedsiębiorczość, ale jaka?

Przedsiębiorczość ewolucyjna jest podstawą ustabilizowanych systemów gospodarczych. Umożliwia ona karierę w istniejącym podmiocie lub jako własna działalność gospodarcza i jej stopniowy rozwój.

Przedsiębiorczość systemowa zakłada wysoki stopień odpowiedzialności, uczciwości i pracowitości, a także pomysłowości oraz inicjatywy. Charakteryzuje ona rozwiniętą gospodarkę rynkową, w której państwo jest promotorem przedsiębiorczości a społeczeństwo ma spory udział w zarządzaniu.

Stronę moralną przedsiębiorczości możemy zauważyć w codziennej działalności i w zachowaniu menedżera. Taki typ przedsiębiorczości funkcjonuje i rozwija się w Niemczech i Japonii, stąd może trochę dziwi ujawnienie w ubiegłym roku procederu „upiększania” sprawozdań finansowych przez firmę japońską Olympus przez niemal kilkanaście lat. Japońscy menedżerowie zawsze postrzegani byli za wzór etyki zawodowej.

Elastyczność w działaniach (66%), umiejętność zarządzania kapitałem ludzkim (88%), kreatywność (70%), cechy interpersonalne (77%) oraz doświadczenie i gotowość podejmowania ryzyka to według badań najważniejsze cechy najlepszych menedżerów zdaniem otoczenia (Anam R., 2008). Według tych samych badań menedżerowie u siebie uważają za najważniejsze: elastyczność w podejściu do problemu, kreatywność, obiektywizm, cechy interpersonalne, specjalizacja w swojej dziedzinie, wykształcenie i obiektywizm (ponad 70% ankietowanych wybiera te cechy).

4. Zarządzanie w biurach rachunkowych

B. Bojewska (2002, s. 122) uważa, że „...skuteczne zarządzanie przez przedsiębiorczość powinno zapewnić przedsiębiorstwu równowagę funkcjonalną z otoczeniem, ale również jego zmienność i elastyczność w działaniu, szybkość reakcji na zmiany zachodzące w nim i w jego otoczeniu. Takie zarządzanie ułatwiają scenariusze przyszłości oraz zarządzanie przez cele i zarządzanie przez innowacje”. Istotny czynnik rozwoju MSP to właśnie przedsiębiorczość.

W pierwszych latach stosowania outsourcingu finansowo-księgowego w Polsce (lata 90.) przedsiębiorcy mieli sporo problemów z biurami rachunkowymi. Brak doświadczenia z obu stron powodował nie tylko problemy związane z komunikacją stron outsourcingu, ale również owocował częstym brakiem zaufania przedsiębiorcy do usługobiorcy, obawami o częściową utratę kontroli nad własną jednostką. Z kolei biura rachunkowe często nie posiadały dobrej organizacji pracy, odpowiedniej, wysoko wykwalifikowanej kadry, nie potrafiły korzystać z nowoczesnych technik informatycznych, przystawały na tworzenie „kreatywnej księgowości” tylko po to, aby zadowolić klienta. Nie tylko z powodu niezbyt dobrze rozwiniętego Internetu, ale i braku wzorca prawidłowo funkcjonującego biura, pierwsze lata funkcjonowania były swego rodzaju sprawdzianem możliwości i korzyści, jakie dawało korzystanie z outsourcingu rachunkowości. Brak odpowiednich publikacji, niespójność i niejasność przepisów prawnych nie przeszkodziły jednak w systematycznym rozwoju rynku usług finansowo-księgowych i osiąganiu coraz lepszych wyników w jakości i różnorodności świadczonych usług.

Czy można mówić o zarządzaniu w małych biurach rachunkowych? Zdecydowana większość małych biur rachunkowych to mikroprzedsiębiorstwa działające w oparciu o działalność gospodarczą osoby fizycznej zatrudniającej do 9 osób. Liczba biur rachunkowych według stanu na dzień 31 grudnia 2011 r. wynosiła 43 401 podmiotów, z tego największy wzrost zanotowały małe jednostki zatrudniające od 10–49 osób. Było ich 1 204 jednostki co w stosunku do 2004 roku daje wzrost o prawie 60%. Wśród biur rachunkowych najwięcej jest tych najmniejszych biur, bo aż 96% to mikroprzedsiębiorstwa działające w oparciu o samozatrudnienie lub za-

trudniające kilka osób¹. Pomimo małych rozmiarów tych podmiotów, właściciele czy zatrudnieni menedżerowie nie mogą pozwolić sobie na brak elementarnych zasad zarządzania. Jak można zarządzać takimi biurami?

Działania, decyzje w małych biurach rachunkowych podejmowane są bardziej intuicyjnie niż w oparciu o jakiegokolwiek informacje zarówno z wewnątrz jednostki, jak i z otoczenia. Tylko nieliczni zarządzający starają się dokonywać analizy przyczyn braku rozwoju na podstawie informacji z zewnątrz, a także szukania ich w samej organizacji. Opieranie się na samych wskaźnikach i metodach nie gwarantuje w dzisiejszym zarządzaniu sukcesu. Obecnie najważniejszy czynnik sukcesu w tych jednostkach to pracownicy.

Zarządzanie w małych biurach rachunkowych ma swoje ograniczenia, ale powinno skupić się na zaangażowaniu wszystkich pracowników i traktowaniu ich jako partnerów. Zarządzanie to zdolność wyzwalania i rozwijania ich inicjatywy i kreatywności. To menedżer powinien skupić uwagę na stworzenie warunków (dążenie, motywacja) do wzbudzenia w nich chęci własnego rozwoju, kształcenia. Biuro rachunkowe jest tą specyficzną organizacją, w której właśnie od pracowników, od ich jakości pracy, ich profesjonalizmu zależy powodzenie i jej rozwój. Tu sprawdza się powiedzenie „*jak cię widzą, tak cię piszą*”, a raczej „*jaka masz opinię na rynku, takich masz klientów*”. Biura rachunkowe świadczą usługi prowadzenia ksiąg rachunkowych i rozliczeń podatkowych, stąd od liczby ich błędów, od liczby wypłacanych odszkodowań z tytułu nieprawidłowo dokonanych rozliczeń zależy opinia o jakości świadczonych usług, o kompetencjach ich pracowników a tym samym o jakości zarządzania.

Nie jest problemem zwiększenie zakresu usług świadczonych przez biuro, oferowanie nowych, innowacyjnych metod ich świadczenia, problemem często występującym w biurach jest jakość ich świadczenia, profesjonalizm pracowników i o to właśnie menedżer biura powinien zadbać, o odpowiednią organizację procesów obsługi.

Hasło: „*klienci skarżą się na błędy biur rachunkowych*” dość często gościło na łamach gazet i na ustach wielu osób zajmujących się sprawami zarządzania, finansami czy rachunkowością. Organy podatkowe nie po-

¹ Badania własne (na podstawie danych GUS i ankiet)

twierdzą opinię złej jakości usług biur rachunkowych, ale stwierdzają, że ich opinia wynika z obserwacji poczynionych podczas kontroli skarbowych, jak i bieżących rozliczeń dokonywanych przez podatników. Jako najbardziej kompetentną osobę w temacie jakości usług organ podatkowy wskazuje klienta. Jak sprawa jakości świadczonych usług wygląda od strony właśnie klienta?

Pomimo skarg na jakość obsługi biur rachunkowych, większość ankietowanych potwierdziła opinię organów skarbowych o jakości świadczonych usług. Aż 79% ankietowanych wskazało obsługę biura rachunkowego jako fachową i terminową, a 21% uznało ją na średnim poziomie². Żadne z ankietowanych przedsiębiorstw nie stwierdziło, że jakość usług jest świadczona na niskim poziomie. O jakości usług może również świadczyć fakt, że ponad 76% jednostek w przypadku uproszczenia systemu podatkowego nadal będzie korzystać z usług biur rachunkowych, a 24% odpowiedziało, że nie wie, jaką decyzję podejmie. I ponownie, żadne z przedsiębiorstw nie odpowiedziało stanowczo, że nie będzie korzystać z usług biura rachunkowego, gdy zostaną uproszczone systemy naliczania i odprowadzania podatku.

Podstawowe elementy konkurencji na rynku usług finansowo-księgowych to jakość i cena. W dążeniu do zdobycia klienta biura rachunkowe często drastycznie obniżają wynagrodzenie za usługi. Na ogół obniżka cen nie idzie w parze z wysoką jakością świadczonych usług. Niższe przychody z usług, biura rachunkowe muszą rekompensować sobie zmniejszeniem kosztów, najczęściej w postaci zatrudnienia mniej wykwalifikowanych pracowników. Ponadto często ich działania polegające na pozyskiwaniu dużej liczby nowych klientów nie korelują z intensywnością rozwoju biura rachunkowego od wewnątrz, czyli z zatrudnianiem większej liczby pracowników do realizacji usług. Regułą jest to, że tanie biura rachunkowe oszczędzają możliwie na wszystkim, czyli zatrudniają słabszych merytorycznie pracowników, ograniczają wydatki na szkolenia dla pracowników, co niestety w efekcie skutkuje niższą jakością.

² Badania własne klientów biur rachunkowych (w badaniu wzięło udział 126 osób reprezentujących klientów biur rachunkowych na 230 wysłanych ankiet).

Duża rotacja pracowników w biurach rachunkowych nie sprzyja wysokiej jakości. Najczęściej jest ona spowodowana tempem narzuconych pracownikom limitów wykonania prac, niskimi wynagrodzeniami, brakiem rozwoju i awansu pracowników. Klienci biur rachunkowych skarżą się często na rotację kadr biurach rachunkowych. Niekiedy zdarza się, że klient w trakcie jednego roku obrachunkowego jest obsługiwany przez kilku różnych, nie zawsze odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Jest to dla nich frustrujące, gdyż jeszcze obsługujący ich pracownik nie zdąży poznać specyfiki firmy, jej problemów a już jest zmieniany. Nowy pracownik musi od początku wdrażać się i tworzyć dla siebie wiedzę o „przejętych” klientach, tracąc cenny czas swój i klientów oraz zwiększając możliwości błędów. Ponadto pracownik nisko wynagradzany swoje niezadowolenie „przelewa” na klienta, nie mogąc w inny sposób odreagować, ponadto nie wykonuje swojej pracy z zaangażowaniem i dokładnością, co odbija się na jakości świadczonych usług.

Głównym zadaniem menedżera jest zapewnienie przede wszystkim wysokiej jakości obsługi klientów, motywacji pracowników do podniesienia swoich kwalifikacji, profesjonalizmu, motywacji pracowników do pracy zespołowej a nie tylko na swoje osobiste konto.

Z badań wynika, że zaledwie niewielki procent (12%) pracowników małych biur rachunkowych jest zainteresowanych swoim rozwojem, a są to z reguły menedżerowie. Część pracowników (68%) skarży się jednak, że niektórzy menedżerowie bojąc się konkurencji utrudniają im możliwości doksztalcania, bojąc się zapewne konkurencji z ich strony. Taki stan rzeczy może dziwić, ale może być także przykładem stagnacji w rozwoju niektórych podmiotów gospodarczych. Prowadzący biura rachunkowe a zwłaszcza ci starsi wiekiem (najczęściej właściciele), boją się zmian, boją się konkurencji, no bo w ich mniemaniu, jeśli pracownik zdobędzie większą wiedzę, czy uprawnienia to będzie konkurencją w przyszłości.

Zwiększanie stopnia zadowolenia klienta, a co się z tym wiąże i jego przywiązania (lojalności), powinno się odbywać poprzez specjalne programy wypracowane przez pracowników, a nie w wyniku doraźnych technik. Dlaczego przez pracowników? To właśnie oni bezpośrednio współpracują z klientem. Włączenie ich w proces rozwiązywania problemów, kreowania nowych rozwiązań, niejednokrotnie w procesy po-

dejmowania decyzji, realizacja ich pomysłów, rozwiązań, jasne określenie ich odpowiedzialności wytworzy w nich poczucie współautorstwa w decydowaniu o losach, o sukcesie, o rozwoju biura rachunkowego.

Rolą menedżera jest także kształtowanie i utrwalanie wśród młodych pracowników odpowiednich postaw i zachowań czyli ich wychowywanie, bo to oni z czasem przejmą zarządzanie i to oni będą w przyszłości menedżerami.

Do tych najważniejszych zadań menedżera w biurze rachunkowym należy przede wszystkim:

- zorganizowanie sprawniejszego przepływu informacji między klientem a pracownikami biura, między pracownikami wewnątrz biura oraz co najważniejsze między zarządzającymi a pracownikami;
- efektywniejsze zarządzanie klientami, oznacza przydzielenie bardziej odpowiedzialnych, wykwalifikowanych pracowników do obsługi klientów strategicznych, wymagających wszechstronnej wiedzy z dziedziny finansów i rachunkowości;
- eliminacja problemu tzw. „goniących” terminów, tj. taka organizacja pracy w biurze przy czynnej współpracy klientów, która umożliwi sukcesywną ewidencję bez spiętrzania prac w okresie terminów rozliczeń podatkowych, sporządzania sprawozdań finansowych, sporządzania i rozliczania płac pracowników (przy spiętrzeniu prac łatwiej o błędy);
- stworzenie możliwości weryfikacji i zaangażowania pracowników;
- mierzenie czasu pracy dla poszczególnych pracowników, celem sprawdzenia którzy z pracowników są zbyt obciążeni obowiązkami a których zakres obowiązków jest zbyt mały;
- wykształcenie w pracownikach poczucia odpowiedzialności za całość pracy biura rachunkowego, a nie tylko za własne „podwórko”, wykształcenie w nich umiejętności pracy w zespole.

Nie są to jedyne zadania, ale jedne z najważniejszych. Do innych można zaliczyć umiejętne „prowokowanie” pracowników do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności, wiedzy, służyć pomocą i rozwiązywanie problemów, z którymi nie radzą sobie pracownicy (interpretacje przepisów prawnych, „kłopotliwy” klient, nawarstwienie pracy z winy klienta itp.), analiza ryzyka niewypłacalności klientów (stworzy warunki

wcześniejszego rozwiązania umów, a klientowi da możliwość odpowiedniej reakcji na problemy płynności). Katalog tych zadań będzie odpowiedni (mniejszy lub większy) w zależności od wielkości biura rachunkowego i zakresu świadczonych usług.

5. Podsumowanie

Zarządzanie staje się procesem coraz bardziej złożonym a to wymaga od zarządzających, od menedżerów coraz to wyższych kwalifikacji, kompetencji. Jak pisze M. E. Porter (2001, s. 192) przewagi konkurencyjnej należy upatrywać w zdolności bycia innowacyjnym, w nieustannym podnoszeniu jej poziomu i uzyskania wskutek tego efektywności. Zarządzanie dla przyszłości to przede wszystkim zarządzanie ukierunkowane na jednostkę ludzką, na jej wiedzę, kreatywność, przedsiębiorczość. O losach podmiotów często może przesądzać właśnie skłonność do przedsiębiorczości.

Biura rachunkowe są specyficznymi organizacjami, od których pracy zależy często los innych podmiotów gospodarczych. Muszą być odpowiednio zarządzane, aby przejmując część ryzyka, a szczególnie ryzyka podatkowego, nie narazić swojej działalności, swojej egzystencji na problemy. Najważniejszym czynnikiem sukcesu biura rachunkowego jest jakość pracy zatrudnionych w niej pracowników. Od kompetencji, poczucia odpowiedzialności, etyki zawodowej zatrudnionych osób zależy jakość świadczonych przez biuro usług, czyli prawidłowość dokonanych ewidencji zdarzeń gospodarczych na podstawie powierzonych przez klientów dokumentacji, prawidłowość rozliczeń z organami administracji państwowej, rozliczeń z kontrahentami, sporządzenia sprawozdań finansowych itp. Zapewnienie odpowiedniej organizacji, odpowiedniego podziału pracy, komunikacji z klientem oraz kompetencji pracowników a w rezultacie ograniczenie ryzyka działalności do minimum jest podstawowym zadaniem menedżerów w badanych podmiotach gospodarczych.

Z uwagi na zbyt duże koszty uzyskiwania certyfikatu jakości ISO wiele małych biur rachunkowych nawet nie stara się o taki certyfikat. Do nielicznych biur oczywiście, tych małych należą te, które chcąc stać się konkurencyjnymi, mieć dobrą renomę w środowisku i zdobyć nie tylko

krajowych, ale także zagranicznych klientów zdobywa i stara się utrzymać wysoką jakość usług a tym samym utrzymać certyfikat.

Część biur rachunkowych chcąc podnieść swój prestiż i reputację decyduje się na złożenie deklaracji o stosowaniu zawodowych zasad etycznych zawartych w Kodeksie Zawodowej Etyki w Rachunkowości w Stowarzyszeniu Księgowych w Polsce. Daje tym „sygnał” otoczeniu, że nakłada na siebie obowiązek etycznego wykonywania swoich czynności. Prof. zw. dr hab. Z. Messner rekomendując Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości na stronie internetowej SKwP tak pisze: „Nie od dziś wiadomo, iż do najcenniejszych walorów, niezależnie czy mówimy o firmie, organizacji czy jednostce ludzkiej, należy reputacja i prestiż. Stąd też zdobycie i utrzymanie dobrej opinii jest jednym z najważniejszych zadań, jakie powinniśmy stawiać przed sobą każdego dnia, bez względu na wykonywany zawód, zajmowane stanowisko czy pozycję społeczną”.

Na koniec może jeszcze jeden cytat (Forkasiewicz, 2009): „Menedżerowie, którzy obecnie potrzebują i są „spragnieni” sukcesu dającego im poczucie bezpieczeństwa i satysfakcję z wykonanej pracy powinni pozostawić pozornie bezpieczne techniki, a skoncentrować się na tym, aby być blisko swoich pracowników i swojej firmy. Obecnie bowiem firmom bardziej potrzebni są skuteczni menedżerowie – przedsiębiorcy, których pracownicy dochodzą do wysokich osiągnięć, a nie menedżerowie wyspecjalizowani w kreowaniu „wirtualnej rzeczywistości”.

Bibliografia

- Anam R., (2008), *Cechy menedżera: istotna kreatywność*, program Talent Club za www.egospodarka.pl.
- Bieniok H., (2005), *Współczesne problemy i uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, za www.GlobalEconomy.pl.
- Bojewska B., (2002), *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, red. M. Strużycki, Warszawa.
- Forkasiewicz K., (2009), *Zarządzać – być blisko pracowników i firmy*, GFMP Management Focus nr 26.
- Hamel G., Prahalad C.K., (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.

- Kasperkiewicz W., Mikosik S., (1993), *Leksykon Przedsiębiorczości*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Łucza T., (2001), *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, wyd. PWN Warszawa.
- Nehring A., (red.), (2004), *Rynek pracy a rozwój MSP w województwie małopolskim*, wyd. AE, Kraków.
- Porter M. E. (2001), *Porter o konkurencyjności*, PWE Warszawa.
- Sawicka J. (2000), *Założenie i prowadzenie małego przedsiębiorstwa*, SGGW, Warszawa.
- Stankiewicz J. M., (red), (1999), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, wyd. TNOiK, Toruń.
- Woźniak M., (2010), *System wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Małopolsce*, wyd. AGH Kraków.

Monika Szafrąńska
Uniwersytet Rolniczy w Krakowie

Czynniki determinujące poziom wiedzy finansowej menedżerów mikro- i małych przedsiębiorstw

Factors determining the level of financial awareness of managers in micro- and small enterprises

Abstract: The aim of the paper is determining the level of financial awareness of persons responsible for realization of financial policy in micro- and small entities, but also the factors determining this level. The main source of data for the analysis and inference was information from the Author's investigations conducted in 2012 on a group of 184 businesses from a group of micro and small enterprises. Statistical analysis of the studied material comprised: structure indicators, "chi-square" independence test and cluster analysis using k-means method.

As results from the conducted analysis, managers of micro and small enterprises are characterized by a medium level of financial awareness. The level of financial competencies depends on the gender, age, education but also on the position occupied in the firm. A higher level of financial awareness characterized men, persons aged 35–44, possessing higher education, accountants and managers of small enterprises which were operating on the market for a longer period of time. Three types of managers according to their level of financial awareness were identified in the paper.

Key words: financial knowledge, micro- and small enterprises, manager.

1. Wstęp

Aktywność mikro i małych przedsiębiorstw odgrywa zasadniczą rolę w rozwoju gospodarczym każdego kraju. W Polsce funkcjonuje ponad 1,65 mln mikro i małych podmiotów [por. Brussa, Tarnawa 2011, s. 16].

Przedsiębiorstwa te cechują się elastycznością i łatwością dostosowania do gospodarki rynkowej oraz reagowania na potrzeby rynku.

Rozwój i umocnienie pozycji rynkowej mikro i małych przedsiębiorstw jest możliwy w dużej mierze dzięki korzystaniu z szerokiego asortymentu usług finansowych, które umożliwiają bieżącą realizację transakcji, zwiększenie nakładów inwestycyjnych, lepsze zarządzanie gotówką czy rozwiązywanie przejściowych problemów z brakiem płynności. Intensywny rozwój rynków finansowych spowodował, że mikro i małe przedsiębiorstwa mają do dyspozycji szeroki asortyment usług finansowych. Nowe usługi stwarzają większe możliwości, ale jednocześnie powodują konieczność podnoszenia poziomu wiedzy finansowej przedsiębiorców czy pracowników odpowiedzialnych za gospodarkę finansową w przedsiębiorstwie.

Celem artykułu jest określenie poziomu wiedzy finansowej osób odpowiedzialnych za realizację polityki finansowej w mikro i małych podmiotach, a także czynników determinujących ten poziom.

2. Metodyka

Do realizacji celu pracy wykorzystano źródła pierwotne i wtórne. Podstawowym źródłem danych do analizy i wnioskowania były informacje pochodzące z badań własnych. Badania przeprowadzono w 2012 roku na grupie 184 podmiotów wybranych losowo z sektora mikro i małych przedsiębiorstw (MMP), funkcjonujących w województwie małopolskim. W badaniach zastosowano technikę wywiadu kierowanego z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu. Wywiad został przeprowadzony z osobą podejmującą w przedsiębiorstwie decyzje finansowe (właściciel/księgowy/kadra kierownicza).

Obecnie problematyka dotycząca wiedzy finansowej menedżerów polskich przedsiębiorstw nie jest dostatecznie zbadana i opisana w literaturze. Dostępne na rynku publikacje to opracowania dotyczące w większości przypadków poziomu wiedzy finansowej konsumentów indywidualnych. Przeprowadzone badania umożliwiły pozyskanie informacji

o stanie wiedzy osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji finansowej w przedsiębiorstwach sektora MMP.

Analiza statystyczna badanego materiału obejmowała: wskaźniki struktury, test niezależności χ^2 pozwalający na ocenę istotności związku między zmiennymi, gdy przynajmniej jedna z nich jest niemierzalna. Testowanie wszystkich hipotez zerowych prowadzono przy poziomie istotności $\alpha=0,05$

Wzór 1. Test niezależności χ^2

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - np_{ij})^2}{np_{ij}}$$

n_{ij} – wynik pomiaru w i -tym wierszu j -tej kolumny

np_{ij} – oczekiwana wartość w i -tym wierszu j -tej kolumny [por. Kaczmarczyk 1997, s. 363],

oraz analizę skupień, grupowanie metodą k -średnich, którą wykorzystano w celu wyodrębnienia grup typologicznych menedżerów mikro i małych przedsiębiorstw w zakresie wiedzy finansowej.

3. Charakterystyka badanej próby

W grupie analizowanych podmiotów zdecydowaną większość stanowiły przedsiębiorstwa prowadzone przez osoby fizyczne (61%). Co ósma firma zorganizowana była w postaci spółki z o.o. (tabela 1). Przedsiębiorstwa zorganizowane na zasadach spółki cywilnej stanowiły 11% badanych podmiotów. Co dziesiąty analizowany podmiot to spółka akcyjna. Pozostałe przedsiębiorstwa były zorganizowane na zasadach spółki jawnej (6,5%). Prawie 46% badanych jednostek to podmioty funkcjonujące na rynku przeszło 10 lat. Natomiast pozostałe firmy to przedsiębiorstwa obecne na rynku do 5 lat (34,8%) oraz o okresie funkcjonowania od 6 do 10 lat (19,5%).

Pod względem liczby zatrudnionych pracowników dominowały mikropodsiębiorstwa (63% podmiotów), pozostałe 27% stanowiły przed-

siębiorstwa małe. W porównaniu do struktury przedsiębiorstw MMP w Polsce, omawiana grupa cechowała się wyższym udziałem mikroprzedsiębiorstw [por. Brussa, Tarnawa 2011, s. 20].

Kolejną cechą podziału omawianej grupy podmiotów był podstawowy obszar działalności. Jak wynika z badań, prawie 53% przedsiębiorstw prowadziło działalność gospodarczą w usługach. Co trzecie przedsiębiorstwo działało w handlu, a co dziesiąte w budownictwie. Najmniej przedsiębiorstw prowadziło działalność gospodarczą w przemyśle. W porównaniu do średniej struktury dla Polski, grupa analizowanych podmiotów charakteryzowała się wyższym udziałem podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w usługach (o 7,1%) i handlu (różnica 2,3%). Natomiast, zdecydowanie mniej przedsiębiorstw działało w przemyśle (badana populacja – 4,3%, Polska – 11%) [por. Brussa, Tarnawa 2011, s. 17].

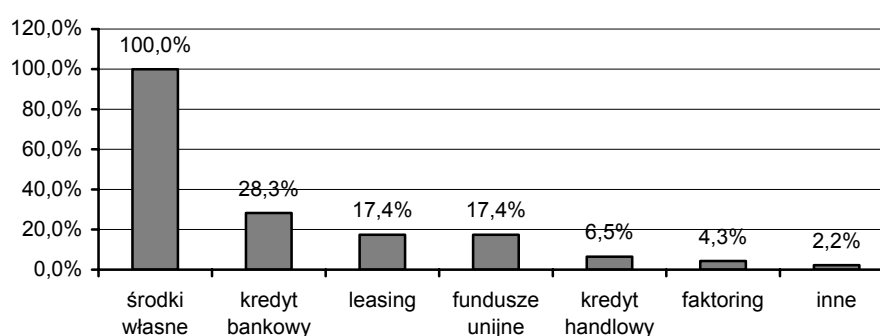
Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw według wybranych cech

Wyszczególnienie		%
Forma organizacyjno-prawna	Osoba fizyczna	60,9
	S.A.	9,7
	Sp. z o.o.	12,0
	Sp. c.	10,9
	Sp. j.	6,5
	Pozostałe	0,0
Okres działalności	do 5 lat	34,8
	6-10 lat	19,5
	Powyżej 10	45,7
Wielkość przedsiębiorstwa	Mikro	63,0
	Małe	27,0
Rodzaj działalności	Handel	32,6
	Usługi	52,2
	Budownictwo	10,9
	Przemysł	4,3
Ogółem		100,0

Źródło: badania własne, n = 184.

Jak wynika z wykresu 1, analizowane przedsiębiorstwa, poza środkami własnymi, korzystały również z zewnętrznych form finansowania jak kredyty bankowe (28,3% przedsiębiorstw), leasing (17,4%), fundusze unijne (17,4%), kredyt handlowy (6,5%) czy factoring (4,3%).

Wykres 1. Źródła finansowania badanych przedsiębiorstw



Źródło: badania własne, n = 184, wybór wielokrotny, 324 odpowiedzi.

Wywiad został przeprowadzony z osobą podejmującą w przedsiębiorstwie decyzje finansowe. Większość respondentów stanowili właściciele firm (73,9%). Prawie 20% badanych to osoby pracujące w księgowości. Pozostałe osoby (6,5%) były zatrudnione na stanowiskach kierowniczych. Wysoki udział w badaniach właścicieli przedsiębiorstw wynika z faktu, iż znaczna część firm to mikropodmioty, cechujące się prostą strukturą organizacyjną, w których właściciel – menedżer samodzielnie podejmuje większość decyzji w swoim przedsiębiorstwie.

Kolejną cechą wyróżniającą respondentów była płeć. Jak wynika z badań (tabela 2), prawie 67% badanych stanowili mężczyźni, 1/3 – kobiety. Struktura ta jest zbieżna ze strukturą pracujących w sektorze MMP wg statusu zatrudnienia i płci dla Polski [por. Brussa, Tarnawa 2011, s. 62]. Wśród osób, które uczestniczyły w badaniu prawie 42% stanowiły osoby w wieku 35-44 lat, z kolei 40% respondenci z grupy wiekowej 45-54 lat. Najrzadziej przedsiębiorstwami kierowały osoby powyżej 55 roku życia (3,5% podmiotów). Najliczniejsza grupa badanych po-

siadała wykształcenie wyższe (43,5%). Co drugi respondent z wyższym wykształceniem posiadał wykształcenie ekonomiczne. Prawie 37% badanej populacji stanowiły osoby z wykształceniem średnim. Co piąty respondent z tej grupy legitymował się wykształceniem średnim ekonomicznym. Osoby z wykształceniem zawodowym stanowiły niemal 20% respondentów.

Tabela 2. Struktura respondentów według wybranych cech

Wyszczególnienie		%
Płeć respondenta	Kobieta	32,6
	Mężczyzna	67,4
Wykształcenie	Podstawowe	0,0
	Zawodowe	19,6
	Średnie	36,9
	Wyższe	43,5
Wiek	Do 34 lat	15,2
	35-44 lat	41,3
	45-54 lat	40,0
	Powyżej 54 lat	3,5
Status/stanowisko	Właściciel	73,9
	Księgowy	19,6
	Kierownik	6,5
Ogółem		100,0

Źródło: badania własne, n = 184.

4. Stan wiedzy finansowej menedżerów mikro i małych przedsiębiorstw

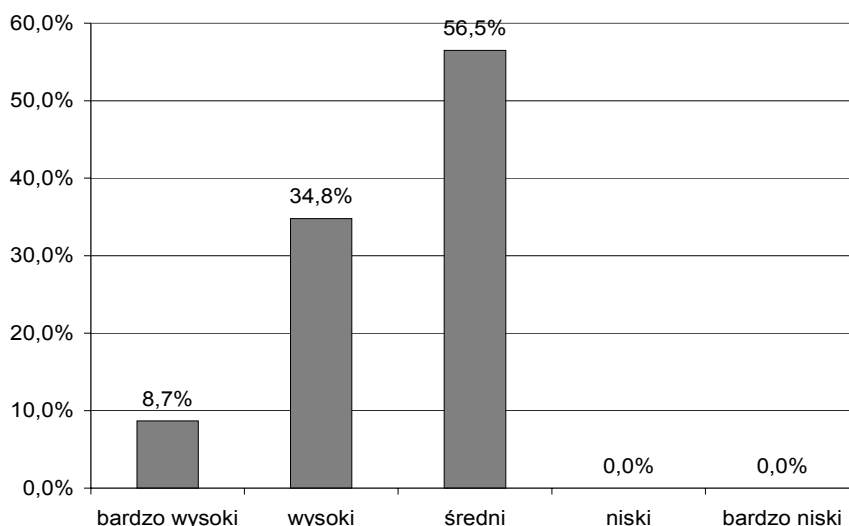
Termin wiedza oznacza umiejętność zdobywania i posiadania informacji oraz wykorzystania ich w praktyce. Według A. Kowalczyka i B. Nogalskiego [2007, s. 21–23] wiedza obejmuje ludzkie inicjatywy poznawcze i społeczne. Obecnie, wiedza jest bardzo cennym zasobem współczesnego przedsiębiorstwa decydującym o sukcesie rynkowym

podmiotu. Jest wykorzystywana w każdym obszarze zarządzania firmą i na każdym jej szczeblu. Wiedza w przedsiębiorstwie może przybierać bardzo różne formy w zależności od miejsca użytkowania, przeznaczenia i sposobu interpretacji. Mając na uwadze cel pracy uwaga zostanie skoncentrowana na wiedzy finansowej właścicieli/menedżerów w mikro- i małych przedsiębiorstwach.

T. Wołowicz [2011, s. 43–50] określa wiedzę finansową jako umiejętność zdobywania i posiadania informacji oraz wykorzystania ich w praktyce zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Z kolei, w Raporcie „Development of Strategy Options for SME Financial Literacy” opracowanym przez USAID [2012, s. 5] definiując wiedzę finansową zwrócono uwagę na kompetencje menadżera przedsiębiorstwa sektora MMP w tym zakresie. Właściciel przedsiębiorstwa/menedżer cechujący się wysokim poziomem wiedzy finansowej to osoba, która wie jakie są najlepsze sposoby finansowania działalności i opcje zarządzania finansowego na różnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. Zdaniem J. Jaworskiego [2012, s. 57], polscy właściciele małych przedsiębiorstw cechują się niższym poziomem wiedzy finansowej, w porównaniu z menedżerami przedsiębiorstw amerykańskich lub państw „starej” Unii Europejskiej. Brak odpowiedniej wiedzy i umiejętności finansowych polskich menedżerów jest kluczową barierą rozwoju małych firm.

Dla wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku, szczególnie istotne jest zidentyfikowanie istniejącej wiedzy zgromadzonej w umysłach pracowników, zrozumienie procesu powstawania i wykorzystywania wiedzy w całej organizacji [por. Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 27]. W badaniach ocenie poddano subiektywny stan wiedzy finansowej osób odpowiedzialnych za decyzje finansowe w przedsiębiorstwie. Jak wynika z przeprowadzonej analizy (wykres 2), prawie 57% osób oceniło stan swojej wiedzy finansowej na poziomie średnim. Co trzeci badany określił go jako wysoki, a niespełna 9% jako bardzo wysoki. Żaden z respondentów nie wskazał odpowiedzi „niski poziom wiedzy finansowej” i „bardzo niski”.

Wykres 2. Poziom wiedzy finansowej respondentów



Źródło: badania własne, n = 184.

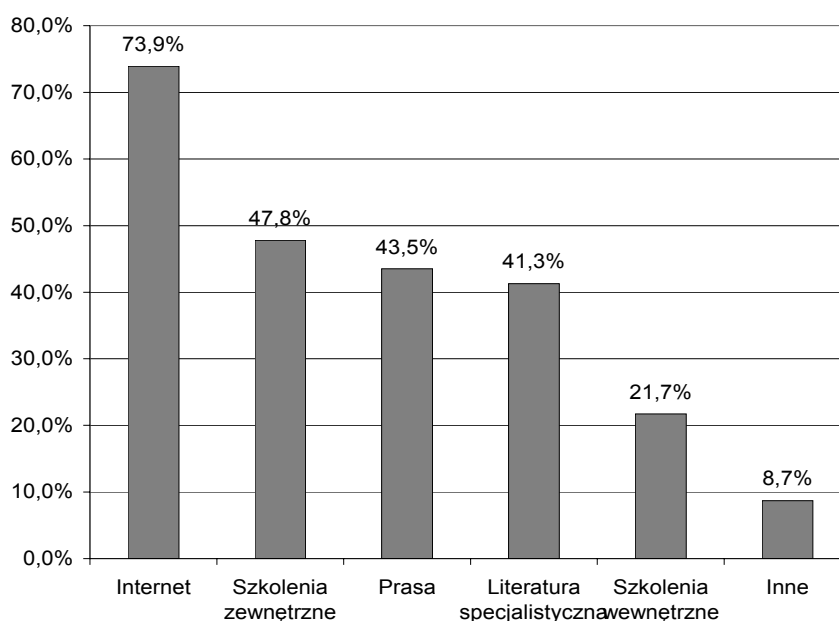
Mężczyźni wyżej ocenili swój poziom wiedzy finansowej. Prawie 13% respondentów uważało, że ich poziom kompetencji w zakresie umiejętności finansowych jest bardzo wysoki, a co trzeci, że wysoki. Pozostali badani (niemal 55%), wskazali, że cechują się średnim poziomem umiejętności finansowych. Jak wynika z przeprowadzonych badań, żadna z kobiet, które brały udział w badaniu nie określiła swojego stanu wiedzy finansowej jako bardzo wysokiego, 40% respondentek zaznaczyło odpowiedź „wysoki poziom wiedzy finansowej”, a 60% „przeciętny”.

Oceniając wpływ wieku na poziom wiedzy finansowej menedżerów w mikro i małych przedsiębiorstwach, można zauważyć duże zróżnicowanie wśród badanych. Bardzo wysoko swoje umiejętności w zakresie finansów oceniły osoby w wieku 35–44 lat i 45–54 lat. Jednocześnie, respondenci z drugiego z wymienionych przedziałów, charakteryzowali się najwyższym udziałem osób, które określiły poziom swoich umiejętności jako przeciętny (70,6%). Wysoki poziom wiedzy finansowej najczęściej wskazywali respondenci najmłodsi (57,1%) i najstarsi (66,7%).

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia wzrasta udział osób, które deklarowały wysoki lub bardzo wysoki poziom wiedzy finansowej, z poziomu 22,2% dla menedżerów z wykształceniem zawodowym do poziomu 50,6% dla respondentów z wykształceniem wyższym.

Najniżej swój poziom wiedzy finansowej ocenili kierownicy, 2/3 respondentów z tej grupy wskazało, że ich wiedza jest przeciętna. Nieco lepiej swój poziom kompetencji w zakresie finansów ocenili właściciele przedsiębiorstw (prawie 62% osób wskazało poziom średni). Wyróżnikiem tej grupy jest fakt, iż co ósma osoba wskazała na bardzo wysoki poziom swojej wiedzy.

Wykres 3. Źródła wiedzy finansowej menedżerów mikro- i małych przedsiębiorstw



Źródło: badania własne, n=184, wybór wielokrotny, 436 odpowiedzi.

W celu poszerzenia wiedzy w zakresie finansów, menedżer finansowy może korzystać z różnorodnych źródeł wiedzy. Jak wynika z wykresu 3, najczęściej wykorzystywanym źródłem pozyskiwania wiedzy z zakresu finansów był Internet (73,9%), następnie szkolenia zewnętrzne (47,8%) oraz prasa (43,5%). Internet najczęściej wskazywali właściciele przedsiębiorstw (79,4%), osoby najmłodsze (85,7% respondentów w wieku do 34 lat), deklarujące wysokim poziom wiedzy finansowej (81,3%), w równym stopniu kobiety i mężczyźni (odpowiednio 73,3%; 74,2%), oraz osoby z wykształceniem najniższym (prawie 90%). Jak wynika z analizy statystycznej, poziom wykształcenia respondentów istotnie różnicuje preferencje badanych dotyczące Internetu jako podstawowego źródła wiedzy finansowej ($\chi^2 = 16,4$, $df = 2$). Wysokie znaczenie Internetu dla grupy osób o najniższym wykształceniu wynika z faktu, iż te osoby, w większości przypadków, nie korzystały z innych źródeł pozyskiwania wiedzy finansowej np. specjalistycznej literatury czy szkoleń. Z kolei, szkolenia najważniejsze były dla pracowników odpowiedzialnych za decyzje finansowe w przedsiębiorstwie (księgowi, kierownicy – 66,7%), osób w wieku 35-44 lat (63,2%), z wykształceniem wyższym (54,3%) oraz osób deklarujących bardzo wysoki poziom wiedzy finansowej (75%). W przypadku ostatniego z wymienionych czynników zauważono zależność, że wraz z obniżeniem się poziomu wiedzy finansowej badanych, maleje znaczenie szkoleń, jako źródła pozyskiwania wiedzy z zakresu finansów ($\chi^2 = 6,1$, $df = 2$). Natomiast prasę najczęściej wskazywały osoby najmłodsze (71,4%), o niższym poziomie wykształcenia (55,6%), księgowi (55,6%) oraz osoby reprezentując wysoki poziom wiedzy finansowej (62,5%; $\chi^2 = 15,0$, $df = 2$).

Ważnym źródłem wiedzy z zakresu finansów była także specjalistyczna literatura (41,3%). Mniejsze znaczenie dla respondentów miały szkolenia wewnętrzne w przedsiębiorstwach. Niemal 9% badanych wybrało pozostałe źródła wiedzy, a wśród nich telewizję oraz informacje uzyskane od znajomych.

W celu poszerzenia wiedzy w zakresie finansów respondenci korzystali z różnorodnych źródeł wiedzy finansowej, różny był również czas poświęcony na naukę zagadnień finansowych. Najczęściej, badani przeznaczali na ten cel od 2 do 5 godzin miesięcznie (41,3%). Co czwarty re-

spondent 6–10 godzin, 24% badanych tylko 1 godzinę w miesiącu. Pozostałe osoby to te, które brały udział w kursach, dlatego ich czas poświęcony na naukę był dłuższy (powyżej 11 godzin).

W badaniach, respondentów zapytano również, jak często odczuwają brak odpowiedniej wiedzy finansowej w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie. W przypadku tego pytania respondenci mieli do wyboru pięć możliwości odpowiedzi (nigdy, bardzo rzadko, rzadko, często, bardzo często). Jak wynika z badań, żaden respondent nie zaznaczył odpowiedzi „nigdy”. Co drugi badany stwierdził, że „rzadko” występuje taka sytuacja, a co trzeci udzielił odpowiedzi – „bardzo rzadko”. Pozostałe osoby zadeklarowały, że takie przypadki występują „często” (10,9%) lub „bardzo często” (11,4%). Brak wiedzy częściej odczuwają kobiety (13,3%), osoby w wieku 35–44 lat, z najniższym wykształceniem, kierownicy oraz osoby, które zadeklarowały przeciętny poziom wiedzy finansowej. Analizując uzyskane wyniki można stwierdzić, że większość właścicieli czy pracowników odpowiedzialnych za gospodarkę finansową w MMP posiada wystarczający poziom wiedzy finansowej do podejmowania racjonalnych decyzji finansowych.

Respondenci zostali również poproszeni o wskazanie obszaru wiedzy finansowej, w którym chętnie podnieśliby poziom swoich kompetencji potrzebnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W kwestionariuszu było to pytanie o charakterze otwartym. Odpowiedzi uzyskane od respondentów zostały zgrupowane w 4 domeny: wybór odpowiednich sposobów finansowania działalności gospodarczej (45,7% odpowiedzi), współpraca przedsiębiorstwa z bankiem/instytucją finansową (13,0%), zagadnienia związane z utrzymaniem płynności w firmie (7,1%) oraz problematyka dotycząca stosowania nowoczesnych instrumentów finansowych (4,3%). Co trzeci respondent nie potrafił udzielić odpowiedzi na to pytanie.

Przeprowadzone badania w grupie mikro- i małych przedsiębiorstw umożliwiły wyodrębnienie trzech grup typologicznych menedżerów ze względu na poziom wiedzy finansowej. Pierwszy typ (39,1%) to osoby cechujące się najniższym poziomem wiedzy finansowej. Były to w równym stopniu kobiety, jak i mężczyźni, osoby w wieku 45-54 lat, z wykształceniem zawodowym. Ze wszystkich analizowanych grup, ich czas

poświęcony na edukację finansową był najkrótszy. Prawie $\frac{3}{4}$ tej grupy stanowili właściciele przedsiębiorstw. Zarządzali oni głównie mikro-podmiotami (72% wszystkich przedsiębiorstw w tym typie). Były to przedsiębiorstwa, których okres funkcjonowania na rynku wynosił od 6 do 10 lat. W tej grupie najczęściej występowały podmioty handlowe (44,4%) oraz usługowe (38,8%).

Kolejny wyodrębniony typ menedżerów (21,2%) to osoby charakteryzujące się średnim poziomem wiedzy finansowej. Prawie $\frac{3}{4}$ tej grupy to mężczyźni, osoby w wieku 45–54 lat, legitymujący się wykształceniem średnim. Niemal 80% osób w tym typie to właściciele przedsiębiorstw, pozostałą część stanowią kierownicy, którzy podejmują decyzje finansowe. Biorąc pod uwagę pozostałych respondentów, ta grupa poświęca najwięcej czasu na pogłębienie wiedzy z zakresu finansów. Zauważono niższy udział podmiotów o charakterze mikro-, w porównaniu z wcześniej omawianą kategorią przedsiębiorstw. Cechą charakterystyczną tej grupy jest najwyższy udział przedsiębiorstw najmłodszych (funkcjonujących na rynku do 5 lat). Podmioty zaliczone do tej grupy najczęściej prowadzą działalność usługową.

Trzeci typ (39,7%) to osoby deklarujące najwyższy poziom wiedzy finansowej. Prawie $\frac{1}{4}$ badanych określiła go jako bardzo wysoki. Co drugi menedżer z tej grupy był w wieku do 34 lat, natomiast co trzeci to osoba w wieku 35–44 lat. W tej grupie najwięcej jest osób z wykształceniem średnim oraz wyższym o charakterze ekonomicznym. Jak wynika z przeprowadzonych badań, w porównaniu z pozostałymi kategoriami, w tym przypadku zauważono najwyższy udział księgowych, którzy podejmują decyzje finansowe w przedsiębiorstwie. Jest to związane z wielkością przedsiębiorstw, ponieważ w tej grupie ponad połowę podmiotów stanowią małe przedsiębiorstwa, które w porównaniu z mikropodmiotami cechują się bardziej złożoną strukturą organizacyjną. Jak wynika z badań, przedsiębiorstwa te częściej wykorzystują alternatywne źródła finansowania jak leasing, fundusze unijne czy factoring. Podmioty te działają głównie w usługach (55,6%). W tym typie, zauważono również najwyższy udział przedsiębiorstw, które funkcjonują w przemyśle (22,2%).

5. Podsumowanie

W warunkach dynamicznego rozwoju rynków finansowych i nasilonej konkurencji, wysokie umiejętności menedżerów w zakresie wiedzy finansowej są jednym z czynników, który warunkuje dalszy rozwój przedsiębiorstwa oraz sukces firmy na rynku.

Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić, że respondenci cechowali się przeciętnym poziomem wiedzy finansowej (56,5% odpowiedzi). Wyższym poziomem wiedzy finansowej charakteryzowali się mężczyźni, osoby z wykształceniem wyższym, w wieku do 44 lat, menedżerowie małych przedsiębiorstw, księgowi. Z kolei, niżej swój poziom kompetencji z zakresu finansów oceniły kobiety, menedżerowie w wieku 45–54 lat, osoby na stanowiskach kierowniczych oraz osoby z wykształceniem zawodowym. Tej grupie osób należałoby zaoferować odpowiednie szkolenia, w celu podniesienia dotychczasowych kompetencji w zakresie finansów, co na pewno przełoży się na wyższą sprawność działania przedsiębiorstw.

Wiedza finansowa wymaga ciągłego pogłębiania i aktualizowania. Badane osoby przeznaczają na edukację w tym zakresie przeciętnie od 2 do 5 godzin miesięcznie. Jak wynika z badań, najczęściej wykorzystywanym przez respondentów źródłem wiedzy finansowej był Internet, wskazało go prawie $\frac{3}{4}$ badanych. Co drugi respondent wymienił szkolenia zewnętrzne, a nieco ponad 40% wskazało na prasę.

Obszarem, który wymaga najsilniejszych działań edukacyjnych są zagadnienia dotyczące odpowiedniego sposobu finansowania działalności gospodarczej. Banki i pozostałe instytucje finansowe oferujące usługi finansowe dla sektora MMP, w ramach realizowania strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, powinny nasilić działania na rzecz wzrostu edukacji finansowej przedsiębiorców.

Na podstawie przeprowadzonych badań określono 3 typy menedżerów ze względu na subiektywny poziom wiedzy finansowej. Wyodrębnione grupy wskazują na różnice w poziomie kompetencji finansowych osób podejmujących decyzje finansowe w mikro- i małych przedsiębiorstwach.

Literatura

- Jaworski J. (2012), *Informacja finansowa w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem. Potrzeby – źródła – wykorzystanie*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
- Kaczmarczyk S. (1997), *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa.
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Brussa, A., Tarnawa, A. (red.) (2011), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Agencja Reklamowo-Wydawnicza, Warszawa.
- USAID, (2012), *Development of strategy options for SME financial literacy. Final Report*. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADP093.pdf.
- Wołowicz T. (2011), *Edukacja finansowa a obszary wzmocnienia wiedzy finansowej w strukturach samorządowych*, [w:] T. Skica (red.) *Wiedza finansowa w praktyce działalności jednostek samorządu terytorialnego. Raport analityczny*, WWSiZ, Rzeszów.

Eugeniusz Brzuska
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

Zarządzanie firmą z sektora MŚP a pomoc publiczna

SME company managing in the context of state aid

Abstract: State aid is a crucial support tool offered to enterprises operated in the market. Nowadays, this tool is widely applied in Poland, particularly in SME sector, as a regional investment assistance as well as in other forms. Major forms of public assistance include subsidies, refunds and subsidized loans. A good manager running a SME as an owner or co-owner should realize that such forms of support are available. Importantly, they are frequently designed for SMEs. The primary goal of the paper is to discuss support provided for SMEs under public assistance. Moreover, the paper may be used as a guide for a SME manager and provide a basis for the studies concerning public assistance available in Poland.

Key words: state aid, SME sector.

1. Wstęp

Sektor MŚP jest bardzo poważną częścią polskiej przedsiębiorczości. Są to przedsiębiorstwa, w których dobry menadżer, który często jest jednocześnie właścicielem, czy też współwłaścicielem, jest kluczowym ogniwem, dzięki któremu takie przedsiębiorstwo w ogóle powstaje, a także może przechodzić przez wszystkie fazy rozwoju aż do fazy dojrzałości. Od jego doświadczenia i wiedzy zależy niemalże całkowicie los przedsiębiorstwa MŚP. Menadżer taki w celu spowodowania rozwoju przedsiębiorstwa może korzystać z różnych narzędzi i środków. Jednym z takich narzędzi jest pomoc publiczna. Pomoc ta oferuje przedsiębior-

stwu z sektora MŚP różne możliwości wsparcia. W artykule omówiono je pokrótce. Ukazano w nim pojęcie pomocy publicznej, przedstawiono krótką analizę jej udzielania w Polsce oraz pokazano możliwości wsparcia z niej dla przedsiębiorstwa z sektora MŚP. Jako źródła wykorzystano literaturę przedmiotu, akty prawne, zasoby internetowe oraz raporty dotyczące udzielanej pomocy publicznej w Polsce. Artykuł może być przydatny dla menadżerów przedsiębiorstw z sektora MŚP, a także dla studentów z różnych kierunków, których interesują zagadnienia związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem MŚP, a także, którzy interesują się tematyką pomocy publicznej w ogóle.

2. Pojęcie pomocy publicznej

W prawie Unii Europejskiej funkcjonuje generalny zakaz udzielania pomocy publicznej, czyli pomocy dla przedsiębiorstw udzielanej pod jakąkolwiek postacią ze środków publicznych. Ponieważ zagraża to zakłóceniami konkurencji na jednolitym rynku oraz może naruszać wymianę handlową. Zasady te są zdefiniowane w art. 87 Traktatu o Wspólnotach Europejskich (TWE). Jest to podstawowy artykuł, który pozostaje praktycznie niezmienny od 1957 roku i on właśnie jest filarem prawnym reguł, które obowiązują w dziedzinie pomocy publicznej. Jest to artykuł uznawany za definiujący pojęcie pomocy publicznej, pomimo, że nie zawiera on jej jednoznacznej definicji. W związku z tym całe prawodawstwo w Unii Europejskiej dotyczące pomocy publicznej opiera się na kazuistyce. Czyli cała wykładnia prawna dotycząca pomocy publicznej, a funkcjonująca w Unii Europejskiej, opiera się na orzeczeniach Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości lub poszczególnych rozporządzeniach Komisji Europejskiej lub rozporządzeniach odpowiednich władz danego państwa członkowskiego, które opierają się na wykładni Komisji Europejskiej [*Vademecum dla beneficjentów pomocy...* 2010, s. 14].

Pomoc publiczną można określić jako wydatkowanie środków publicznych lub uszczuplanie wpływów publicznych w celu wspierania wybranych przedsiębiorców lub produkcji określonych towarów, stanowiące korzyść ekonomiczną dla beneficjenta. Artykuł 87, ust. 1 TWE podaje, że: „wszelka pomoc przyznawana przez Państwo Członkowskie

lub przy użyciu zasobów państwowych w jakiejkolwiek formie, która zakłóca lub grozi zakłóceniem konkurencji poprzez sprzyjanie niektórym przedsiębiorstwom lub produkcji niektórych towarów, jest niezgodna ze wspólnym rynkiem w zakresie, w jakim wpływa na wymianę handlową między Państwami Członkowskimi” [*Vademecum dla beneficjentów pomocy...* 2010, s. 14].

3. Pomoc publiczna w Polsce – analiza ogólna

W Polsce jest 37 podmiotów, które mogą udzielać pomocy publicznej, w tym: marszałkowie województw, starostowie powiatowi, prezydenci i burmistrzowie miast oraz wójtowie gmin, ministrowie, prezesi państwowych agencji i funduszy, prezesi banków, beneficjenci unijnych programów operacyjnych oraz przedsiębiorcy publiczni.

W przypadku podmiotów samorządu terytorialnego pomocy publicznej w 2010 roku udzieliło: 16 województw (czyli wszystkie województwa), 298 powiatów (na 314 istniejących) oraz 1481 gmin (na 2478 istniejących). Obecnie w Polsce funkcjonują następujące formy pomocy: dotacje, refundacje, umorzenia, obniżenia opłat, oddanie do korzystania lub zbycie mienia będącego własnością Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego i ich związków na preferencyjnych warunkach, pożyczki i kredyty preferencyjne, poręczenia i gwarancje [*Raport o pomocy publicznej w Polsce...* s. 8]; Obecnie w Polsce pomoc publiczna to pomoc horyzontalna, sektorowa oraz regionalna [*Raport o pomocy publicznej w Polsce...* s. 10].

Ogólna wartość pomocy publicznej udzielonej przedsiębiorcom w Polsce w 2010 roku wyniosła 24 087,3 mln PLN. Pomoc publiczna udzielona przedsiębiorcom w 2010 roku stanowiła 1,70% PKB, czyli o 0,27 punktu procentowego więcej niż w roku 2009. Patrząc na poszczególne lata w perspektywie 2006–2010 można zaobserwować duży skok w wartości udzielanej pomocy publicznej począwszy od 2008 roku. Jest to skok postępujący w latach następnych. Jest on następstwem tego, że do pomocy publicznej zaczęto wtedy wliczać środki wypłacone przedsiębiorcom z funduszy unijnych i programów operacyjnych z okresu

programowania 2007–2013. Generalnie także jest tendencja do zwiększania pomocy publicznej w całej Europie, w tym także w Polsce. Jest to narzędzie oddziaływania państwa na rynek, które przez państwo jest w dalszym ciągu chętnie wykorzystywane [*Raport o pomocy publicznej w Polsce...* s. 10].

Tabela 1. Ogólna wartość pomocy publicznej udzielonej przedsiębiorcom w Polsce w latach 2006–2010

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Ogólna wartość udzielonej pomocy w mln PLN	5 875,6	6 549,5	14 383,1	19 173,4	24 087,3
Wartość pomocy z wyłączeniem transportu	4 468,4	4 847,2	11 521,9	16 087,2	21 235,5
Udział wartości pomocy w PKB	0,6%	0,6%	1,13%	1,43%	1,70%
Udział wartości pomocy w PKB z wyłączeniem transportu	0,4%	0,4%	0,91%	1,20%	1,50%

Źródło: *Raport o pomocy publicznej w Polsce*, dz. cyt., s. 10.

4. Pomoc publiczna dla przedsiębiorstw z sektora MŚP

W odniesieniu do pomocy publicznej, która dotyczy przedsiębiorców z sektora MŚP korzystających z dotacji w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych na lata 2007–2013, w tym z Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013, w większości przypadków jest to jeden z dwóch rodzajów pomocy publicznej. Albo chodzi o pomoc *de minimis* lub też o pomoc regionalną. Oba te rodzaje pomocy są w całej Polsce, w tym na terenie województwa łódzkiego, udzielane na podstawie dwóch aktów prawnych. Pierwszym z nich jest Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 października 2006 roku w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej¹.

Rozporządzenie to określa obszary kraju, na których jest dopuszczalne udzielanie pomocy publicznej regionalnej, maksymalne wielkości pomocy dla tych obszarów, a także rodzaje działalności gospodarczej,

¹ Dz. U. z 2006 r., nr 190, poz. 1402.

dla których udzielanie tego typu pomocy jest zabronione. Udzielanie pomocy regionalnej o charakterze inwestycyjnym jest możliwe na poziomie poszczególnych województw. Maksymalna intensywność tego typu pomocy w poszczególnych województwach wynosi:

- 50% na obszarach należących do województw: lubelskiego, podkarpackiego, warmińsko-mazurskiego, podlaskiego, świętokrzyskiego, opolskiego, małopolskiego, lubuskiego, łódzkiego, kujawsko-pomorskiego;
- 40% na obszarach należących do województw: pomorskiego, zachodniopomorskiego, dolnośląskiego, wielkopolskiego, śląskiego, a w latach 2007–2010 na obszarze należącym do województwa mazowieckiego z wyłączeniem miasta stołecznego Warszawy;
- 30% na obszarze należącym do miasta stołecznego Warszawy oraz w latach 2011–2013 na obszarze należącym do województwa mazowieckiego [RRM z dnia 13 października 2006 roku w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej].

Powyższe wielkości oznaczają, że w poszczególnych województwach, przedsiębiorcy, którzy aplikują o dotacje w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych na lata 2007–2013, otrzymają dotacje w takich procentach, w jakich wyznaczone są poszczególne pułapy pomocy regionalnej. Oznacza to, że instytucje finansujące inwestycje ze środków unijnych, w tym przypadku urzędy marszałkowskie poszczególnych województw, pokryją taki właśnie procent wydatków kwalifikowanych inwestycji, która ma być realizowana w ramach wniosków składanych w ramach poszczególnych działań i priorytetów dotyczących wsparcia dla przedsiębiorców RRM z dnia 13 października 2006 roku w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej].

Należy także pamiętać o tym, że wymienione powyżej pułapy dotyczą wszystkich przedsiębiorstw, które chciałyby o dotacje się starać. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw z sektora MŚP, rozporządzenie pozwala na dodatkowe „bonusy”, czyli na doliczanie dodatkowych punktów procentowych. I tak w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw dolicza się dodatkowo 20 punktów procentowych, natomiast w przypadku średnich przedsiębiorstw jest to 10 punktów procentowych. W odniesieniu do poszczególnych dziedzin działalności, w przypadku

pomocy regionalnej, którą przedsiębiorcy mogą otrzymywać w dziedzinie rybołówstwa.

Kolejnym rodzajem pomocy, który najczęściej idzie w parze z aplikowaniem przedsiębiorstw z sektora MŚP o dotacje z Regionalnych Programów Operacyjnych na lata 2007–2013 jest pomoc *de minimis*. Pomoc ta jest udzielana na podstawie Rozporządzenia Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 2 października 2007 roku. Pomoc *de minimis* jest to pomoc udzielana przedsiębiorstwom z sektora MŚP do wysokości 200 tysięcy euro naliczając ją w ciągu 3 lat².

4. Pomoc publiczna a cykl rozwoju przedsiębiorstwa

Pomoc publiczną należy traktować także jako bardzo ważne narzędzie, które może być wykorzystywane przez menadżerów przedsiębiorstwa do stymulowania jego rozwoju. Wspierając się pomocą publiczną można rozpocząć działalność gospodarczą, przyspieszyć wzrost przedsiębiorstwa, szybciej osiągnąć stabilizację. Zwykle za pierwszą fazę rozwoju przedsiębiorstwa uważa się fazę jego „narodzin” i rozpoczęcia walki o przetrwanie na rynku. Na tym etapie pomoc publiczna może być przydatna jako narzędzie przetrwania na rynku. Rozpatrując pomoc publiczną w tym aspekcie należy pamiętać o tym, że Unia Europejska sektor MŚP traktuje w sposób szczególny. Bardzo wiele aktów prawnych i wytycznych związanych z pomocą publiczną jest konstruowanych specjalnie „pod” sektor MŚP. Jest to uzasadnione tym, że Unia Europejska chce w ten sposób wyrównywać szanse małych i średnich przedsiębiorstw na rynku w rywalizacji z dużymi podmiotami [Szpringer 2010, s. 77].

Na etapie wstępnym rozwoju przedsiębiorstwa w odniesieniu do pomocy publicznej zaleca się menadżerom, aby ich przedsiębiorstwo starało się przede wszystkim o pomoc publiczną na badania i rozwój oraz na innowacje. Te właśnie rodzaje pomocy są skonstruowane z myślą

² Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dn. 2 października 2007 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* w ramach regionalnych programów operacyjnych, Dz. U. 185/2007 poz. 1316 i 1317.

o wsparciu dla bardzo młodych przedsiębiorstw, które, z reguły, nie funkcjonują dłużej na rynku niż 5 lat. Przedsiębiorstwa takie, wspierając się na pomocy publicznej, mogą wchodzić w takie aspekty rynku, jak innowacyjność, tworzenie nowych produktów, usług czy też procesów produkcyjnych. Bardzo ciekawym rodzajem pomocy publicznej dla przedsiębiorstwa będącego w początkowym stadium rozwoju jest pomoc, która jest związana z uruchamianiem kapitału podwyższonego ryzyka dla przedsiębiorstw z sektora MŚP. Ta pomoc jest szczególnie ciekawa dla początkujących przedsiębiorców, ponieważ jest ona przeznaczona właśnie na wsparcie owego pierwszego etapu funkcjonowania przedsiębiorstwa tylko i wyłącznie do osiągnięcia etapu rozwoju [Choroszczak, Mikule 2010, s. 56].

Menadżer przedsiębiorstwa MŚP, którego przedsiębiorstwo znajduje się w fazie narodzin może także korzystać z pomocy publicznej horyzontalnej związanej z sektorem MŚP, a przeznaczonej na tworzenie nowych przedsiębiorstw. W ramach takiej pomocy można skorzystać ze wsparcia na tworzenie nowych inwestycji i tworzenie związanych z nimi nowych miejsc pracy. Pomoc taka może być przeznaczana zarówno na inwestycje w aktywa materialne, jak też i na inwestycje w aktywa niematerialne i prawne. Aktywa materialne, na które można uzyskać pomoc to, przede wszystkim, pomoc na zakup pierwszych maszyn i urządzeń, jak również zakup budynków, czy też gruntów. Niezwykle istotna jest także możliwość uzyskania wsparcia na aktywa niematerialne i prawne, pomoc na zakup licencji, praw patentowych, know – how, czy też nieopatentowanej wiedzy technicznej. Menadżer przedsiębiorstwa MŚP znajdującego się na pierwszym etapie rozwoju może także korzystać z pomocy przeznaczonej na doradztwo dotyczące inicjowania działalności gospodarczej, na przykład w zakresie podejmowania szerokiej działalności na Jednolitym Rynku Europejskim. Kolejnym bardzo istotnym obszarem, na którym można uzyskać wsparcie będąc w początkowej fazie istnienia jest pomoc w zakresie udziału w targach, wystawach, czy też misjach gospodarczych [Choroszczak, Mikule 2010, s. 57].

5. Regionalna pomoc publiczna dla przedsiębiorstwa MŚP w fazie wzrostu

Następnym etapem rozwoju przedsiębiorstwa jest faza wzrostowa. Na tym etapie, z reguły, produkty, czy też usługi firmy cechuje bardzo duży potencjał rozwojowy. Aby ten potencjał wykorzystać, menadżer, czy menadżerowie przedsiębiorstwa będącego w tej fazie rozwoju, są najczęściej zmuszeni do zaangażowania bardzo dużych środków zarówno własnych, jak i zewnętrznych, takich, jak chociażby kredyt. Pomoc publiczna jest też na tym etapie narzędziem, które może zostać użyte przez menadżerów na wsparcie rozwoju przedsiębiorstwa. W tej fazie najważniejszym zadaniem pomocy publicznej jest zapewnienie szybszego rozwoju przedsiębiorstwa w obliczu dużego popytu na jego produkty bądź usługi. Dzięki pomocy publicznej przedsiębiorstwo może poprzez szybsze zdobycie dużego udziału w rynku utrzymać dobrą pozycję konkurencyjną w następnej fazie, czyli w fazie stabilizacji [Choroszczak, Mikule 2010, s. 57].

Aby sprostać takiemu popytowi i rozwijać się dynamicznie, menadżer z przedsiębiorstwa MŚP może korzystać z regionalnej pomocy inwestycyjnej. Pomoc taka może być wykorzystana na rozbudowę istniejącego przedsiębiorstwa. W Polsce dystrybucja środków z funduszy unijnych, w ramach okresu programowania 2007–2013, dokonuje się w ramach programów operacyjnych. Z tego dla przedsiębiorstw z sektora MŚP, z racji specyfiki jego działalności, najbardziej dostępne i atrakcyjne są Regionalne Programy Operacyjne, czyli programy operacyjne, które są dostępne w poszczególnych województwach i obsługiwane przez urzędy marszałkowskie tych województwa lub instytucje przez nie do tego przeznaczone oraz VIII Priorytet Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, również obsługiwany na poziomie wojewódzkim przez urzędy marszałkowskie poszczególnych województw lub przez instytucje do tego przez poszczególnych marszałków przeznaczone³.

³ Więcej o funduszach unijnych na lata 2007–2013 zob. www.funduszeuropejskie.gov.pl.

I tak:

1. Regionalny Program Operacyjny Województwa Dolnośląskiego umożliwia wsparcie inwestycyjne dla przedsiębiorstw z sektora MŚP inwestycyjne poprzez dotacje wspierające:
 - innowacyjność produktową i procesową o charakterze regionalnym;
 - wdrażające technologię informacyjną;
 - dostosowujące przedsiębiorstwa do wymogów w zakresie ochrony środowiska;
 - zwiększające atrakcyjność turystyczną regionu [www.rpo.dolnyslask.pl];
2. W ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego przedsiębiorstwa z obszaru MŚP mogą liczyć na wsparcie na następujące działania:
 - rozwój instytucji otoczenia biznesu;
 - wsparcie inwestycji przedsiębiorstw;
 - wspieranie przedsiębiorstw w zakresie dostosowania się do wymogów ochrony środowiska;
 - wzmocnienie regionalnego potencjału badań i rozwoju technologii;
 - promocję i rozwój markowych produktów;
 - kompleksowe uzbrojenie terenów pod inwestycje [[www.mojregion.eu/...](http://www.mojregion.eu/)].
3. W ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego przedsiębiorstwa z sektora MŚP mogą liczyć na wsparcie w zakresie:
 - zwiększenie zdolności inwestycyjnej w początkowym okresie funkcjonowania mikroprzedsiębiorstw;
 - wzrost innowacyjności mikro małych i średnich przedsiębiorstw;
 - zwiększenie produkcji i wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych;
 - rozwój przedsiębiorstw realizujących na terenie województwa lubelskiego projektów z zakresu turystyki i rekreacji;
 - wsparcie procesu opracowania i transferu nowoczesnych technologii dla przedsiębiorstw;

- ułatwienie dostępu do specjalistycznej wiedzy doradczej [www.rpo.lubelskie.pl];
4. Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubuskiego zakłada wsparcie dla przedsiębiorstw z sektora MŚP w zakresie:
 - wspierania innowacyjnego charakteru przedsiębiorczości;
 - wzmocnienia konkurencyjności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z regionu województwa lubuskiego;
 - wzmocnienia systemu wspierania przedsiębiorczości.
 5. Wsparcie udzielane przedsiębiorcom z sektora MŚP w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013 jest dystrybuowane w ramach III Osi Priorytetowej „Gospodarka, Innowacyjność, Przedsiębiorczość”. Wsparcie w ramach tej osi obejmuje projekty inwestycyjne w przedsiębiorstwach. Jest to bezpośrednie wsparcie inwestycyjne dla sektora MŚP z preferencjami dla projektów innowacyjnych [Szczegółowy Opis Osi... 2010, s. 54].
 6. W Regionalnym Programie Operacyjnym dla Województwa Mazowieckiego na lata 2007–2013 przedsiębiorstwa z sektora MŚP wspierane są poprzez następujące działania:
 - zwiększenie transferu innowacji do gospodarki;
 - rozwój sieci powiązań gospodarczych poprzez wspieranie powstawania i rozwoju klastrów i powiązań kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami oraz pomiędzy przedsiębiorstwami a sferą badawczą;
 - rozwój sieci instytucji otoczenia biznesu i zwiększenie dostępności do usług doradczych;
 - zwiększenie dostępności firm do kapitału zewnętrznego poprzez tworzenie systemu wsparcia finansowego przedsiębiorstw;
 - podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw z sektora MŚP poprzez dostosowanie do wymagań rynkowych, w tym zapewnienie dostępu do nowych technologii oraz systemów certyfikacji i jakości [www.rpo.mazovia.eu].
 7. Regionalny Program Operacyjny Województwa Opolskiego na lata 2007–2013 oferuje wsparcie przedsiębiorstwom z sektora MŚP na:

- rozwój przedsiębiorczości, a w nim: wsparcie instytucji otoczenia biznesu oraz wsparcie dla inwestycji przeprowadzanych w mikroprzedsiębiorstwach;
 - zapewnienie dostępu do finansowania przedsiębiorczości;
 - umożliwianie wprowadzania innowacji i dokonywanie postępu technologicznego w przedsiębiorstwach z sektora MŚP [www.rpo.opolskie.pl].
8. Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego na lata 2007–2013 oferuje wsparcie dla przedsiębiorstw z sektora MŚP. Oferuje on wsparcie dla rozwoju istniejących w regionie przedsiębiorstw z tego sektora poprzez zwiększenie dostępności do zewnętrznych źródeł finansowania, rozwój sieci instytucji otoczenia biznesu, stworzenie warunków dla rozwoju gospodarczego i wzrostu potencjału innowacyjnego w regionie oraz transferu wiedzy, a także zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej i wsparcie aktywności w zakresie współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej [www.rpo.podkarpackie.pl].
9. Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego na lata 2007–2013 ma w swojej ofercie wsparcie dla przedsiębiorstw z sektora MŚP. Przedsiębiorstwa z sektora MŚP otrzymują wsparcie poprzez tworzenie i rozwój infrastruktury dostosowanej do potrzeb przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie, dalej tworzenie centrów około biznesowych, wsparcie powiązań kooperacyjnych oraz bezpośrednie wsparcie inwestycyjne przedsiębiorstw [www.rpo-wp.wrotapodlasia.pl].
10. Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2007–2013 oferuje wsparcie dla sektora MŚP poprzez:
- wsparcie dla powstawania i rozwoju przedsiębiorstw z sektora MŚP;
 - rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych na obszarze MŚP;
 - poprawa dostępu przedsiębiorstw z powyższego sektora do kapitału;
 - wzmocnienie systemu wspierającego przedsiębiorczość [www.dpr.pomorskie.eu].
11. Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego na lata 2007–2013 proponuje wsparcie dla firm Małej i Średniej Przedsiębior-

czości w ramach 1 Osi Priorytetowej „Badania i rozwój technologiczny (B+R), innowacje i przedsiębiorczość”. Głównym celem tej osi jest wsparcie dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. W ramach niej wspierane są działania z zakresu infrastruktury rozwoju gospodarczego, promocji inwestycyjnej oraz rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw poprzez inwestycje bezpośrednie i doradztwo [www.rpo.slaskie.pl].

12. Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007–2013 zakłada, że przedsiębiorstwa MŚP z regionu świętokrzyskiego będą w ramach niego wspierane z 1 Osi Priorytetowej zatytułowanej „Rozwój przedsiębiorczości”. Mogą one liczyć na bezpośrednie wsparcie inwestycji dokonywanych przez nie, a także na wsparcie tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych pomiędzy nimi, a także rozbudowę instytucji otoczenia biznesu [www.rpo-swietokrzyskie.pl].
13. Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2007–2013 wspiera przedsiębiorstwa MŚP działaniami związanymi z 1 Osią Priorytetową „Przedsiębiorczość”. W ramach tej osi przedsiębiorstwa MŚP mogą liczyć na wsparcie działań związanych z ich bezpośrednimi inwestycjami, na wsparcie budowy powiązań pomiędzy nimi, a także na rozbudowę sieci instytucji około biznesowych [www.rpo.warmia.mazury.pl].
14. W Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Wielkopolskiego na lata 2007–2013 przedsiębiorstwa MŚP uzyskują wsparcie z 1 Osi Priorytetowej „Konkurencyjność przedsiębiorstw”, która ukierunkowana jest na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw z sektora MŚP z regionu wielkopolskiego poprzez wsparcie ich rozwoju, inwestycji oraz dostępu do narzędzi finansowych [www.rpo.wielkopolskie.pl].
15. W Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2007–2013 przedsiębiorstwa MŚP mają możliwość pozyskiwania wsparcia również z 1 Osi Priorytetowej „Gospodarka, Innowacje, Technologie”, w ramach wspierane są działania nakierowane na rozwój sektora MŚP między innymi poprzez wsparcie inwestycji i doradztwa [www.rpo.wzp.pl].

16 Małopolski Program Regionalny na lata 2007–2013 wspiera przedsiębiorców z MŚP poprzez 2 Oś Priorytetową „Gospodarka regionalnej szansy”. Jej celem jest wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw z obszaru MŚP z regionu małopolskiego. Wsparcie udzielane jest jako bezpośrednie wsparcie inwestycyjne mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz wsparcie ich otoczenia instytucjonalnego [www.fundusze.malopolska.pl].

Jak widać z powyższego możliwości skorzystania z programów pomocowych przez menadżerów z sektora MŚP jest bardzo wiele. Od ich operatywności zależy, czy przedsiębiorstwo będzie z takiego wsparcia korzystać, czy też nie.

6. Zakończenie

Pomoc publiczna jest bardzo ważnym narzędziem wsparcia, które jest oferowane przedsiębiorstwom na rynku. Obecnie w Polsce narzędzie to jest bardzo szeroko stosowane, zwłaszcza wobec sektora MŚP w formie regionalnej pomocy inwestycyjnej, a także w innych formach. Dominującą postacią pomocy publicznej jest postać dotacji, refundacji oraz kredytu preferencyjnego. Dobry menadżer prowadzący przedsiębiorstwo MŚP często jako jego właściciel bądź współwłaściciel powinien być świadom tego, że takie formy wsparcia funkcjonują na rynku. Szczególnie, że bardzo często są one dedykowane wprost dla przedsiębiorstw z sektora MŚP. Artykuł powyższy podjął kwestię wsparcia przedsiębiorstwa z sektora MŚP w ramach pomocy publicznej. Może on służyć jako niewielki przewodnik dla menadżera z sektora MŚP, a jest przyczynkiem do badań dotyczących pomocy publicznej udzielanej w Polsce.

Bibliografia

- Choroszczak J., Mikulec M., *Pomoc publiczna a rozwój firmy. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
- Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2010 r.*, www.uokik.gov.pl.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 października 2006 r. w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej, Dz. U. z dn. 19 października 2006r., nr 190, poz. 1402.

Teresa Piecuch
Politechnika Rzeszowska

Podobieństwa i różnice między przedsiębiorcą indywidualnym a wewnętrznym

Similarities and differences between an entrepreneur and intrapreneur

Abstract: In the traditional meaning, an entrepreneur is a person who is creative, active, dynamic, who has decided to start their own business – this is an individual entrepreneur. Currently, it is more and more frequently emphasised that an entrepreneur may be a person employed in a big company, not being its owner, but having entrepreneur's features, behaving in a creative manner, contributing to implementation of innovations – this is an intrapreneur. Individual and internal entrepreneurs have a lot of common features, but they also differ from each other. The similarities and differences between entrepreneur and intrapreneur are the subject of this study.

Key words: entrepreneurship, entrepreneur, intrapreneurship, intrapreneur

1. Wprowadzenie

W języku potocznym przedsiębiorczość to zdolność do przejawiania inicjatywy, aktywność, obrotność, rzutkość, zaangażowanie w realizowane zadania. Najczęściej pojęcie to odnosi się do indywidualnego przedsiębiorcy czyli osoby decydującej się na podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej. W literaturze przedmiotu założenie własnego przedsiębiorstwa uznaje się za najbardziej oczywisty (widocz-

ny, materialny) przejaw procesu przedsiębiorczości. Jest to także warunek konieczny uznania kogoś za przedsiębiorcę.

2. Przedsiębiorca

Współcześnie coraz częściej podkreśla się, że nie tylko jednostki mogą przejawiać przedsiębiorcze cechy, że także w różnych formach zbiorowości ludzkich, w tym w dużych i bardzo dużych firmach, ludzie mogą zachowywać się w sposób przedsiębiorczy. Osoby takie to przedsiębiorcy wewnętrzni (intraprzedsiębiorcy, przedsiębiorcy korporacyjni¹) – „...najemni menedżerowie kierujący względnie wyodrębnioną częścią dużego przedsiębiorstwa (np. zakładem, filią), mający duży zakres samodzielności decyzyjnej, pozwalający im wykazywać się przedsiębiorczością wewnątrz firmy” [Sudoł 2008, s. 14]. To kreatywni, dynamiczni pracownicy dużego przedsiębiorstwa; osoby, które nie będąc ich właścicielami, doprowadzają do realizacji nowych pomysłów, są stymulatorami innowacji wewnątrz wielkich organizacji.

Przedsiębiorcą – w klasycznym rozumieniu – jest właściciel przedsiębiorstwa, który jednocześnie aktywnie uczestniczy w zarządzaniu nim. Nie jest nim zatem menedżer, który co prawda zarządza organizacją, ale nie jest jej właścicielem, nie ponosi osobistej odpowiedzialności za jej sukces lub porażkę. Ujęcie takie jest niemal oczywiste w przypadku małych podmiotów gospodarczych, w których własność i zarządzanie „idzie ze sobą w parze”. Jednak wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, rozdzielenie własności od zarządzania jest nieuchronne; przedsiębiorca – właściciel nie jest bowiem w stanie sam sprawnie nim zarządzać. Powoduje to wykształcenie się roli przedsiębiorcy, pełnionej przez

¹ W niniejszym opracowaniu pojęcia: „przedsiębiorca wewnętrzny”, „intraprzedsiębiorca”, „przedsiębiorca korporacyjny” – traktuje się jako tożsame. Warto także wyjaśnić, że przedsiębiorca indywidualny może prowadzić nie tylko indywidualną działalność gospodarczą (jako osoba fizyczna), lecz także wspólną działalność gospodarczą (np. w formie spółdzielni lub różnego rodzaju spółek). Od przedsiębiorcy wewnętrznego odróżnia go to, że jest on właścicielem (lub współwłaścicielem) własnego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca wewnętrzny zaś nie będąc właścicielem firmy, zrzadza jego majątkiem. Pełni zatem funkcje przedsiębiorcy.

wynajętego (płatnego) menedżera, który jest zatrudniany przez właściciela i może być przez niego zwolniony.

Przedsiębiorca wewnętrzny w pewnym sensie podobny jest do przedsiębiorcy indywidualnego. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że „...przedsiębiorczość korporacyjna to (...) nie to samo, co przedsiębiorczość indywidualna – proste przeszczepienie modelu działań przedsiębiorczych sprawdzających się w małych firmach na grunt korporacji nie jest możliwe (podobnie, jak nierealne jest przenoszenie zasad zarządzania korporacjami do małych firm)” [Glinka, Gudkova 2011, s. 234]. Przedsiębiorca wewnętrzny i indywidualny różnią się od siebie. Przeanalizowane w niniejszym opracowaniu podobieństwa i różnice między nimi dotyczą wielu różnorodnych aspektów, np. przedsiębiorczych cech, podejścia do zysku, podejmowania ryzyka, itp.

2.1. Przedsiębiorcze cechy

Zarówno przedsiębiorca indywidualny, jak i wewnętrzny powinni posiadać odpowiednie cechy charakteru ułatwiające im przejawianie inicjatywy. Powinni być zatem na przykład **aktywni, przebojowi, twórczy, kreatywni**, itp. Cech takich jest wiele. Niektóre są równie ważne dla obu rodzajów przedsiębiorców, znaczenie innych może być odmienne. Na przykład i w przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej bardzo ważna jest **komunikatywność**. Przedsiębiorca indywidualny powinien umieć porozumieć się ze swoimi pracownikami, by zgodnie z jego wizją realizowali oni powierzone im zadania. Reprezentuje także swoją firmę na zewnątrz, uczestniczy w rozmowach biznesowych, negocjuje, podpisuje kontrakty – powinien zatem mieć łatwość nawiązywania kontaktów, co ułatwia mu pozytywne załatwienie wielu, związanych z funkcjonowaniem jego firmy spraw.

Komunikatywność to cecha równie ważna w przypadku przedsiębiorcy wewnętrznego, który powinien umieć nawiązywać dobre relacje w swojej grupie pracowniczej, tworzyć sieć współpracowników pracujących nad realizacją danego projektu, gotowych pomagać mu, wspierać się wzajemnie w podejmowanych działaniach. Przedsiębiorca korporacyjny powinien mieć także dobre kontakty z przełożonymi, których

przekonuje do własnych pomysłów, z którymi uzgadnia najważniejsze, związane z pomysłem kwestie, dzieli się własnymi spostrzeżeniami i przemyśleniami, przedstawia propozycje zmian, ustala warunki współpracy i realizacji zaproponowanych usprawnień, formułuje argumenty przemawiające za ich ważnością dla całego przedsiębiorstwa².

W przypadku przedsiębiorcy indywidualnego bardzo ważną rolę odgrywa także **elastyczność działania** rozumiana jako zdolność przystosowywania się do nowych warunków. Wydaje się, że cecha ta w większym stopniu charakteryzować powinna przedsiębiorcę indywidualnego, przedsiębiorca wewnętrzny powinien być elastyczny, ale w określonych, organizacyjnych ramach, które często narzucają określone zachowania. W wielu sytuacjach elastyczność jego działań jest zatem ograniczona.

Przedsiębiorca korporacyjny i wewnętrzny powinien być **wytrwały, uparty, konsekwentny w działaniu**. Wydaje się jednak, że w przypadku przedsiębiorcy korporacyjnego cecha ta jest dużo ważniejsza, powinna być bardziej rozwinięta. W dużej, rozbudowanej korporacji, w której jest się zależnym od wielu innych osób (nie tak, jak w przypadku przedsiębiorcy indywidualnego, który jest względnie niezależny w swoich decyzjach), kiedy proces decyzyjny trwa długo - dużo trudniej jest doprowadzić pomysł do realizacji, przebrnąć przez szereg koniecznych procedur, które należy przeanalizować i pokonać. Bardzo ważna dla przedsiębiorcy wewnętrznego jest zatem także **opanowanie i cierpliwość** w pokonywaniu skomplikowanych organizacyjnych procedur. Osoba taka powinna wiedzieć, że w warunkach dużej korporacji czasami nie opłaca się działać zbyt szybko, lepiej (w niektórych sytuacjach) przeczekać nieko-

² Przedsiębiorca wewnętrzny niewątpliwie powinien być komunikatywny. Jednak Glinka i S. Gudkova opisując go zwracają uwagę na to, że często jest to osoba niedopasowana społecznie. Oznacza to, że może on być zamknięty w sobie, może mieć problemy z komunikacją interpersonalną, co może zaburzać rutynową pracę. Często to indywidualista, który funkcjonując w określonej społeczności jest tak naprawdę sam ze swoimi problemami, podejmuje pełną odpowiedzialność za realizowane działania – za sukces, ale i za ewentualną porażkę. Nie oznacza to jednak, że może on ignorować społeczne środowisko organizacji, jednakże aby mógł działać efektywnie musi odnaleźć indywidualną drogę i własne sposoby działania w ramach istniejącej „społecznej tkanki organizacji” – źródło: [Glinka, Gudkova 2011, s. 218].

rzystne uwarunkowania blokujące inicjatywę, niesprzyjającą atmosferę, niż stracić szansę działając zbyt szybko, chaotycznie.

2.2. Dążenie do zysku

Zysk (gratyfikacja finansowa za realizowane przedsięwzięcia, za zgłaszane pomysły) ważny jest dla każdego przedsiębiorcy, jednak jego rola w przypadku przedsiębiorcy indywidualnego wydaje się dużo ważniejsza. Jeżeli mała firma nie osiąga bowiem zysków w długiej perspektywie czasu, pod znakiem zapytania stoi jej istnienie – zatem źródło utrzymania dla samego przedsiębiorcy, jego rodziny (w przypadku firmy rodzinnej), a także dla zatrudnionych w niej pracowników.

W przypadku przedsiębiorcy wewnętrznego brak dodatkowych środków finansowych za pomysłowość i innowacyjność nie ma większego znaczenia (choć nie można powiedzieć, że nie odgrywa żadnej roli). Osoba taka otrzymuje wynagrodzenie za realizowane w przedsiębiorstwie zadania, nie zostaje pozbawiona pensji (środków do życia) jeżeli jej pomysły okażą się nieodpowiednie, nie otrzyma co najwyżej dodatkowej gratyfikacji.

W literaturze przedmiotu motyw zysku w procesie przedsiębiorczości indywidualnej zajmuje dużo miejsca, jest ponadto dość mocno krytykowany. Podkreśla się, że w rzeczywistości działaniem przedsiębiorców kieruje szereg potrzeb, a zysk stanowi jeden z nich (nie jedyny, najważniejszy). Równie ważne w ich działalności są inne, niematerialne motywy (np. samorealizacja, prestiż, szacunek, poważanie)³. Podobnie przedsiębiorcy wewnętrzni – w swoich zachowaniach nie kierują się wyłącznie motywem korzyści ekonomicznych, „...w praktyce takim osobom zależy głównie na samym procesie innowacji (...) i możliwości tworzenia nowości. Pieniądze są (dla nich) ważne jako narzędzie, stanowią też symbol

³ Chęć bogacenia się w przypadku przedsiębiorcy indywidualnego jest ważna, choć nie powinna być najważniejsza. Dążenia przedsiębiorców do zysku w ogóle, nie powinno się potępiać – należy jednak potępiać dążenie do niego za wszelką cenę, które zawsze (lub prawie zawsze) odbywa się kosztem pracowników, idzie w parze z traktowaniem ich instrumentalnie, przedmiotowo, jako narzędzie do osiągnięcia partykularnych celów przedsiębiorcy – zobacz szerzej w: [Piecuch 2010, s. 66].

osiągniętego sukcesu, ale nie są najważniejszym motywatorem. We współczesnych korporacjach istnieją zresztą bardzo często łatwiejsze sposoby zdobywania pieniędzy, np. osiąganie celów (miesięcznych, kwartalnych), bądź ich przekraczanie” [Glinka, Gudkowa 2011, s. 217], a nie realizowanie ryzykownych, przedsiębiorczych projektów.

2.3. Skłonność do podejmowania ryzyka, otwartość na zmiany

Zarówno przedsiębiorca indywidualny, jak i wewnętrzny podejmują (powinni podejmować) ryzyko wynikające na przykład z nieprzewidywanych, bądź nie dostrzeganych zmian w otoczeniu (lub w samym przedsiębiorstwie) czy na skutek popełnionych błędów czy zaniedbań. Skłonność do podejmowania ryzyka uznaje się za jedną z najistotniejszych cech osób decydujących się na założenie własnej firmy. Już samo jej uruchomienie związane jest z ryzykiem, a w trakcie jej funkcjonowania potencjalnych źródeł ryzyka, z którymi przedsiębiorca indywidualny powinien sobie radzić może być bardzo wiele⁴.

W przypadku przedsiębiorcy wewnętrznego ryzyko jest odmienne, „...jest umiarkowane i w większym stopniu dotyczy organizacji niż jego samego...” [Glinka, Gudkowa 2011, s. 214]. Przedsiębiorca taki nie ponosi osobistych strat wynikających z realizacji nietrafionych przedsięwzięć, nie ryzykuje utratą na przykład pensji, własnego majątku (i najbliższej rodziny, jak w przypadku przedsiębiorcy rodzinnego). Nie oznacza to jednak, że nie ponosi on żadnych konsekwencji. Zdaniem B. Glinki i S. Gudkovej, „przedsiębiorca korporacyjny w wyniku nietrafionego pomysłu może utracić swoją pozycję w organizacji, zmniejszyć szanse na awans czy też zostać pozbawiony premii lub nawet zwolniony⁵; organi-

⁴ Ryzyko niepowodzenia działalności gospodarczej sprowadza się do: **1) ryzyka finansowego** – związanego z możliwością utraty zaangażowanego majątku; **2) ryzyka osobistego** – w którym chodzi o brak satysfakcji, utratę pewności siebie, stres, pogarszanie się stosunków osobistych; **3) ryzyka społecznego** – polegającego na możliwości utraty zaufania, pozycji społecznej, wiarygodności, itp. – źródło: [Targalski (red.) 2009, s. 50].

⁵ Zdaniem Autorki opracowania, aby pracownik zachowywał się w sposób przedsiębiorczy, aby stał się stymulatorem innowacji w obrębie dużej organizacji, aby zasilął twórczo przedsiębiorstwo, nie bał się proponować nowych, nietypowych, niestandardowych pomysłów - nie powinien jednak ponosić osobistej odpowiedzialności za nietrafio-

zacja, w której działa, może ponieść straty finansowe lub pogorszyć swoją rynkową reputację” [Glinka, Gudkowa 2011, s. 214]. Ryzyko przedsiębiorcy wewnętrznego jest zatem odmienne - rozgrywa się nie na poziomie indywidualnym, a organizacyjnym.

Zarówno przedsiębiorcy wewnętrzni, jak i indywidualni powinni być otwarci na zmiany i nowości. Zarówno w mikro, małym, średnim, jak i dużym przedsiębiorstwie powinni być liderami zmian, **agentami zmian**⁶, czyli osobami potrafiącymi zidentyfikować problemy i zaproponować dla nich odpowiednie w danych warunkach rozwiązania. Mogą sprawić, że proces kierowania zmianą będzie bardziej przemyślany, logiczny, będzie przebiegał sprawniej. Mogą przyczynić się do ograniczenia oporów wobec zmian, które są powszechne i nieuniknione w tym procesie, ale które poprzez podjęcie odpowiednich kroków można (i należy) ograniczać.

W warunkach turbulentnego otoczenia, w świecie charakteryzującym się ogromnym dynamizmem, zmiany są nieuchronne, ale i konieczne - sukces możliwy jest bowiem dzięki rozwojowi, a rozwój to nic innego, jak ukierunkowana, wartościowa pod jakimś względem zmiana. Każdemu przedsiębiorstwu (bez względu na wielkość) i każdemu przedsię-

ne rozwiązanie, nie powinno się go karać (a już na pewno zwalniać) za twórczość i kreatywność nawet, gdy jego próby wprowadzania nowych rozwiązań nie zawsze kończą się sukcesem. Przedsiębiorczość wewnętrzna wymaga szczególnej uwagi i zrozumienia ze strony kierownictwa, dlatego że z założenia jest sprzeczna ze standardowymi, tradycyjnymi sposobami działania organizacji.

⁶ W literaturze odnaleźć można wiele klasyfikacji agentów zmiany. Wyróżnia się np.: **1) katalizatora** – który dostrzega zmianę i próbuje nakłonić do niej innych, jest niezadowolony z istniejących warunków; **2) dawcę rozwiązań** – ma jasne koncepcje dotyczące tego, co trzeba zrobić i proponuje rozwiązania do zastosowania; **3) znawcę procesu** – pomaga dostosowywać się i radzić sobie z procesem zmiany; **4) kolekcjonera zasobów** – gromadzi razem ludzi posiadających niezbędne umiejętności do radzenia sobie z problemem, pomaga organizacji lepiej wykorzystywać posiadane zasoby; **5) innowatora** – bardzo szybko dostosowuje się do zmian, jest gotowy do formułowania nowych pomysłów, jest skłonny do podejmowania ryzyka; **6) adaptatora** – podobny jest do innowatora, ale trochę bardziej ostrożny. Jest gotowy do zmian, ale nie za wszelką cenę, często rezygnuje z nowości, jeżeli może to komuś zaszkodzić; **7) marudera** – jest najmniej skłonny do zmian, niechętny wobec innowacji, nie podejmuje ryzyka – źródło: [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 280].

biorcy powinno zatem zależeć na wdrażaniu zmian, a otwartość na nie powinna być ich ważną cechą.

2.4. Potrzeba niezależności, władzy i dominacji

Niezależność, samodzielność, autonomia w podejmowaniu decyzji to bardzo ważne motywy skłaniające przedsiębiorcę indywidualnego do założenia własnej firmy. W skrajnych przypadkach może to prowadzić nawet do unikania wspólników, niechęci do angażowania udziałowców, dlatego że istotnie może to ograniczać jego swobodę decyzyjną. Przedsiębiorca korporacyjny ma natomiast dużo mniej niezależności i swobody w podejmowaniu decyzji, musi liczyć się z opiniami często wielu przełożonych, choć pewien zakres wolności jest konieczny, by miał on możliwość działania i wdrażania nowych, innowacyjnych projektów.

Potrzeby władzy i dominacji związane z poczuciem wpływu na losy innych ludzi i całej firmy odgrywają bardzo ważną rolę w przedsiębiorczości indywidualnej. W tym przypadku potrzeba władzy nie oznacza tylko „...kontroli nad całą firmą, ale także nad olbrzymią liczbą detali (może nawet wszystkimi) związanych z bieżącym jej funkcjonowaniem...” [Aryle 1991, s. 77]. Według A. Adlera władza jest najlepszym sposobem wyjaśniania postępowania ludzi wyjątkowych – jego zdaniem także przedsiębiorców indywidualnych. Jednostki takie to silne osobowości, mocne charaktery, którym bardzo trudno jest się podporządkować, funkcjonować w sytuacji, kiedy ktoś ma nad nimi bezpośrednią przewagę - wydaje im polecenia, ma możliwość kontroli rezultatów ich pracy, itp. Ludzie tacy „...chcą dużo mówić, chcą by ich pomysły były przydatne i chcą wywierać wpływ na decyzje (...), biorą udział w walkach o pozycje” [Weber 1990, s. 48]. Często przedsiębiorcy indywidualni nie są w stanie normalnie funkcjonować, dobrze, efektywnie pracować, kiedy to oni muszą się podporządkować, kiedy samodzielność ich decyzji jest ograniczona, kiedy znajdują się w sytuacji, że to im (a nie oni sami) wydaje się polecenia do wykonania, narzuca swoje decyzje. Przedsiębiorca musi czuć, że ma przewagę, że dominuje. Sytuacja taka daje mu wiele swobody w wyborze celów, środków ich realizacji, a także większe poczucie bezpieczeństwa. Zwiększa ponadto odpowiedzialność za realizowane zadania, ale i szanse powodzenia realizowanych przez przedsię-

biorcę przedsięwzięć [Piecuch 2010, s. 68]. Dla przedsiębiorcy indywidualnego równie ważna jest **potrzeba dominacji**, która wyraża się w dążeniu do osiągnięcia przewagi, przewodzenia grupie.

Przedsiębiorca wewnętrzny nie ma takiej możliwości wywierania wpływu, sprawowania władzy, jak przedsiębiorca indywidualny – i nawet nie ma to dla niego tak dużego znaczenia. Potrzeby władzy i dominacji nie wyróżniają zatem przedsiębiorcy korporacyjnego, ważniejsza jest dla nich na ogół satysfakcja z dobrze wykonywanej pracy.

2.5. Dostęp do zasobów

Każde przedsięwzięcie wymaga ściśle określonych środków. Chodzi np. o zasoby: ludzkie (uzdolnienia, wiedza kadry kierowniczej i siły roboczej), finansowe (kapitał pieniężny wykorzystywany do finansowania działalności firmy), rzeczowe (środki trwałe, obrotowe, konieczny sprzęt, pomieszczenia, lokale, itp.), informacyjne (niezbędne dane konieczne do podejmowania decyzji).

Przedsiębiorca indywidualny sam musi zadbać o konieczne dla funkcjonowania swojej firmy zasoby. Bardzo często największym jego problemem jest zgromadzenie odpowiedniej ilości środków pieniężnych niezbędnych do podjęcia i prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorcy decydujący się na założenie firmy najczęściej korzystają z zasobów własnych kapitału (często pożyczonych od najbliższej rodziny, znajomych⁷), dlatego że dostęp (szczególnie bardzo małych firm oraz przedsiębiorców podejmujących działalność gospodarczą po raz pierwszy) do zewnętrznych źródeł finansowania jest bardzo ograniczony. Stąd zdolność do pozyskiwania zewnętrznych źródeł kapitału (konwencjonalnych – np. kredytów i pożyczek, jak i niekonwencjonalnych – np. leasing, factoring, franchising, fundusze venture capital, aniołowie biz-

⁷ W języku angielskim sposób finansowania nowo powstałych małych i średnich przedsiębiorstw zyskało nazwę 3F – *family – friends – founders*, co oznacza następujące źródła pochodzenia kapitału: własne oszczędności, rodzinę i przyjaciół. Cechą wyróżniającą tego typu finansowanie są specyficzne kryteria pozyskiwania – liczy się przede wszystkim zaufanie, że pożyczona kwota zostanie oddana na ustalonych warunkach – źródło: [Glinka, Gudkova 2011, s. 278].

nesu) to jedna z najistotniejszych cech przedsiębiorców indywidualnych, często decydująca o sukcesie (bądź porażce) realizowanych przez nich przedsięwzięć⁸.

Przedsiębiorcy korporacyjni nie muszą w takim stopniu, jak przedsiębiorcy indywidualni zabiegać o środki konieczne do realizacji ich projektów „...mają na ogół, przynajmniej potencjalnie, znacznie ułatwiony dostęp do zasobów. Nawet jeżeli uzyskanie ich (...) nie jest łatwe, niezmiernie rzadko zdarza się, by przedsiębiorca korporacyjny musiał angażować własne zasoby materialne, takie jak kapitał, maszyny i urządzenia czy surowce. Wykazujący się inicjatywą pracownik na ogół poświęca głównie (lub jedynie) własną pracę i czas, również prywatny” [Glinka, Gudkova 2011, s. 215]. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorca korporacyjny nie ma problemu ze zgromadzeniem kapitału koniecznego do realizacji jego planów. W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie w procesie przedsiębiorczości wewnętrznej tzw. **sponsora** czyli osoby, która wspiera i opiekuje się działalnością intraprzsiębiorcy. Jednym z istotniejszych instrumentów wspierania przedsiębiorczości wewnętrznej jest też tworzenie specjalnych **funduszy operacyjnych** na innowacyjne przedsięwzięcia realizowane przez kreatywnych pracowników. Jest to tzw. **intrakapitał** [Matusiak (red.) 2011, s. 127], który umożliwia finansowanie nowych pomysłów bez potrzeby pytania przełożonego o zgodę.

⁸ Każda firma potrzebuje kapitałów, by mogła normalnie funkcjonować. Jest to istotne zarówno w procesie założycielskim, jak i w trakcie jej bieżącej działalności. Bez tego nawet najlepszy pomysł innowacyjny nie mógłby być wprowadzony w życie. Nie należy jednak z tego faktu wyciągać prostego wniosku, jakoby wszyscy przedsiębiorcy musieli być bogaci. W. Dobrołowicz twierdzi wręcz, że odziedziczone czy wygrywane fortuny w większości przypadków są trwonione, natomiast najbardziej spektakularne przykłady osobowości w pełni przedsiębiorczych dotyczą ludzi, którzy na początku mieli mało pieniędzy. Powiada się o nich, że „zaczynali od pożyczonego dolara, a dochodzili do miliardów”. Bardzo często zdobycie środków na podjęcie działalności traktuje się jak pierwszy sprawdzian, jakiemu poddany zostaje kandydat na przedsiębiorcę, sprawdzian jego operatywności, zaradności – źródło: [Szewczyk (red.) 1998, s. 469].

3. Zakończenie

Przedsiębiorczość to wartość sama w sobie, niezależnie od tego, kto jest podmiotem tego typu aktywności – przedsiębiorca indywidualny działający na własny rachunek, podejmujący całkowite, związane z tym ryzyko czy przedsiębiorca wewnętrzny działający w strukturach dużego przedsiębiorstwa. W warunkach burzliwego otoczenia, w przedsiębiorczości upatruje się szansę dla wszystkich uczestników gry rynkowej. Rozumiana jako cecha działania, sposób reagowania na różnego rodzaju problemy, wyzwania – nabiera szczególnego znaczenia. Jest nie tylko pożądana, ale wręcz konieczna do prawidłowego funkcjonowania wszystkich podmiotów gospodarczych niezależnie od ich formy własności, charakteru działalności czy wielkości.

Bibliografia

- Aryle M. (1991), *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa.
- Glinka B, Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch. (2000), *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa.
- Matusiak K.B. (2011), *Przedsiębiorca wewnętrzny. Intraprzsiębiorca* [w:] K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii*, PARP, Warszawa.
- Piecuch T. (2010), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C. H. Beck, Warszawa.
- Sudoł S. (2008), *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, „Problemy Zarządzania”, nr 2.
- Szewczyk W. (red), (1998), *Encyklopedia przedsiębiorczości*, Wyd. „Fundacja Innowacja”, Warszawa.
- Targalski J. (red.), (2009), *Przedsiębiorczość i zarządzanie małą firmą. Teoria i praktyka*, C.H.Beck, Warszawa.
- Weber R.A. (1990), *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.

Danuta Janczewska
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

Logistyczne aspekty formułowania strategii rynkowej w mikroprzedsiębiorstwie

*„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej,
taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili
i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś,
kto zrobi to lepiej niż my”*

Henry Ford

The Logistic Side of Formulating of Market Strategy of Micro Enterprise

Abstract: The Micro Enterprises are especially sensitive of every view of concurrency faith, into price competition. The small resources possessed by micro enterprises exclude using the special kind of market fight as lower prices, promotions, formulation the attractive offer, wider assortments, the marketing campaign. The one of method to growth of competitiveness can be using the market strategy based on logistical skills of micro enterprise. The modern direct of construction and realization of market strategy of micro enterprises can be the logistic approach based on innovation process. The logistic knowledge is necessary to creation the innovative market strategy.

Key words: Micro enterprise, competitiveness, strategy, logistic, market.

1. Wstęp

Wzrastająca konkurencja rynkowa wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie nowych obszarów współzawodnictwa. Mikroprzedsiębiorstwa są szczególnie wrażliwe na wszelkie przejawy walki rynkowej,

w tym konkurencji cenowej. Małe zasoby posiadane przez firmy mikro wykluczają stosowanie określonych rodzajów walki o klienta, takich jak obniżanie cen, promocje, formułowanie ofert interesujących dla klientów, poszerzanie asortymentu, kampanii marketingowych. Właściciele mikroprzedsiębiorstw skupiając się na rynkach lokalnych dążą do uzyskania maksymalnie możliwych zysków oraz utrzymania klientów wykorzystując specyficzne strategie rynkowe. Jednym z bardziej obiecujących kierunków w tworzeniu i realizacji strategii rynkowych mikroprzedsiębiorstwa może stać się podejście logistyczne, zwłaszcza oparte na innowacjach. Celem referatu jest prezentacja procesu formułowania strategii rynkowych przez mikroprzedsiębiorstwa w ujęciu działań logistycznych.

2. Miejsce sektora mikroprzedsiębiorstw w gospodarce

Zainteresowanie przedsiębiorstwami mikro datuje się stosunkowo od niedawna. Literatura przedmiotu koncentrowała się na sektorze MSP, bez wyodrębniania poszczególnych grup podmiotów, w tym grupy mikroprzedsiębiorstw. GUS nie podawał danych charakterystycznych dla firm mikro rozpoczynając zestawienia statystyczne od grupy firm małych, zatrudniających powyżej 10 osób. Badania prowadzone w sektorze MSP przez ośrodki naukowe nie dotyczyły mikroprzedsiębiorstw, zatem zarówno instrumentarium badawcze, jak i rekomendacje z badań oparte były na analizach firm małych i średnich [por. Stawasz, Głodek 2003; Starczewska-Krzysztożek 2007]. GUS od niedawna wydzielił w badaniach grupę przedsiębiorstw mikro np. w odniesieniu do działalności innowacyjnej. Problematyka mikroprzedsiębiorstw jest stosunkowo mało rozpoznana, zarówno w polskim sektorze MSP, jak i w Unii Europejskiej i w USA (Pearson T., Parmenter D., oraz <http://findarticles.com/p/articles/mi/pg>)² oraz Ameryce Południowej [Microenterprise Report 1997,s.3]. Dostępne dane dotyczą jedynie ogólnej liczby zarejestrowanych mikroprzedsiębiorstw oraz ich udziału w ogólnej liczbie firm oraz w zatrudnianiu pracowników. W Unii Europejskiej również od niedawna prowadzone są badania sektora mikrofirm jako grupy przedsiębiorstw najliczniej reprezentowanej w

¹ Data dostępu 10.12.2011.

² Data dostępu 10.12.2011.

strukturze gospodarczej poszczególnych krajów (por. tab. 1). W tab.1 przedstawiono podstawowe dane statystyczne dla sektora MSP w Polsce i w krajach Unii Europejskiej.

Tabela 1. Podstawowe dane statystyczne dla sektora MSP w Polsce i w krajach Unii Europejskiej

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba przedsiębiorstw			Zatrudnienie		
	Polska		UE-27	Polska		UE-27
	Liczba	Udział	Udział	Liczba	Udział	Udział
Mikro	1495325	96,1%	92,1%	3530558	38,1%	29,8%
Małe	42557	2,7%	6,6%	957115	10,9%	20,4%
Średnie	15303	1,0%	1,1%	1611947	18,4%	16,8%
MSP	1552965	99,8%	99,8%	5899620	67,5%	67,0%
Duże	3321	0,2%	0,2%	2846524	32,5%	33,0%
Razem	1556286	100%	100%	8746154	100%	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie arkusza informacyjnego SBA Polska 2010/2011 za http://et-europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/poland_en.pdf, data dostępu 12.12.2011.

Badaniem wskaźników dotyczących działalności i rozwoju sektora MŚP w krajach Unii Europejskiej zajmuje się instytucja SBA (*Small Business Act*), która sporządza sprawozdania i analizy ekonomiczne zawierające dane informacyjne sektora MSP w każdym kraju UE. Porównując dane statystyczne dotyczące MSP w Polsce z danymi krajów Unii Europejskiej – najliczniej reprezentowane są przedsiębiorstwa mikro, przy czym w Unii Europejskiej ich procentowy udział obejmuje 92,1% – dla porównania w Polsce wskaźnik ten wynosi 96,1 %. Mikroprzedsiębiorstwa jako grupa przedsiębiorstw dominują w większości krajów Unii, jedynie w Finlandii i Irlandii udział mikroprzedsiębiorstw w sektorze MSP nie przekracza 40 %. Udziały przedsiębiorstw mikro w ogólnej liczbie firm w sektorze MSP w krajach Unii Europejskiej przedstawione zostały w tablicy 2.

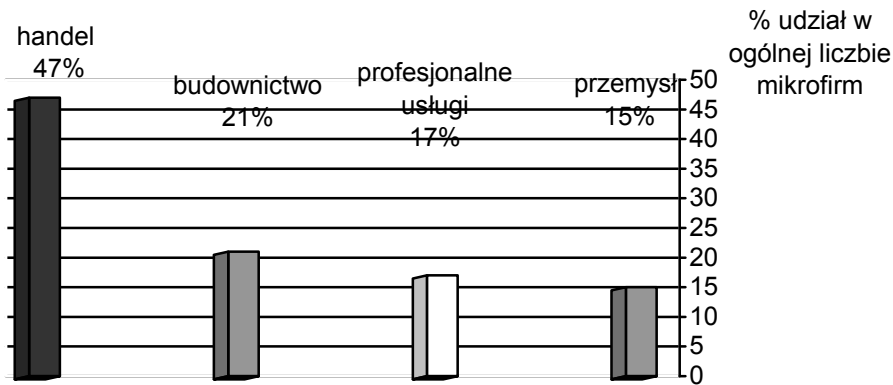
Tabela 2. Udział mikroprzedsiębiorstw w sektorze MSP w krajach Unii Europejskiej

Państwo UE	Sektor MSP w roku 2004 r w tys.	Udział mikroprzedsiębiorstw (%) w sektorze MSP
Belgia	2856,6	79,15
Czechy	13801,4	90,17
Dania	1342,3	71,67
Niemcy	12125,1	60,21
Estonia	276,0	58,08
Hiszpania	18188,5	78,03
Francja	21538,9	82,84
Irlandia	192,9	39,53
Włochy	44140,5	82,63
Cypr	561,0	88,70
Łotwa	526,7	68,50
Litwa	538,1	59,59
Węgry	6012,2	86,24
Holandia	3426,0	74,49
Austria	2073,4	72,54
Portugalia	6256,3	79,77
Słowenia	1549,7	87,39
Słowacja	342,2	50,59
Finlandia	1014,9	39,79
Bułgaria	1926,4	69,79
Rumunia	3542,8	69,71

Źródło: www.cie.gov.pl/przedsiębiorcy,X.2005.

Badania polskich mikroprzedsiębiorstw prowadzone przez GUS w roku 2003 wskazują na specyficzną strukturę tej grupy, w której ponad 40% firm zajmuje się handlem i naprawami, budownictwem – 10%, produkcją – 8%, transportem i magazynowaniem 12%, pozostałe usługi stanowią zajęcie 30% mikrofirm (por. rys. 1.) W porównaniu ze strukturą mikrofirm w krajach Unii występują znaczne różnice w kategorii handel i naprawy – z przewagą tego rodzaju firm w Polsce.

Rys.1. Rodzaje działalności w sektorze mikroprzedsiębiorstw w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. Balcerowicz, Mikroprzedsiębiorstwa w Polsce na tle Unii Europejskiej, [w:] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008, [red:] A. Żołnierski, Wyd. PARP Warszawa., 2009, s.63.

Wskaźniki liczbowe dotyczące sektora MSP w Polsce wyraźnie wskazują na wiodący udział w nim mikroprzedsiębiorstw, wynoszący ponad 99%. Przewaga liczebna firm zatrudniających do 10 pracowników nie znajduje odzwierciedlenia w ich skłonności do działań innowacyjnych, czy chłonności na innowacje lub podejmowania realizacji nowych produktów lub metod zarządzania. Badania Żołnierskiego [Żołnierski 2005] wskazują na wzrost zainteresowania mikroprzedsiębiorstw działalnością innowacyjną rozumianą jako innowacje typu imitacyjnego.

Kolejne, bardziej szczegółowe badania prowadzone PARP w latach 2009–2010 określają jako niewielkie zdolności mikroprzedsiębiorstw do konkurowania na rynku, zachowań ekspansywnych, czy generowania innowacji³. Wskazywane są trzy grupy czynników aktywizujących działalność innowacyjną firm małych i mikro:

- wiedza o innowacyjnych rozwiązaniach dotyczących produktów,

³Badania prowadzone przez Juchniewicz M., Grzybowskią B. na zlecenie PARP zapoczątkowały zainteresowanie problematyką innowacyjności firm mikro. Szerzej na temat aktualnego stanu mikroprzedsiębiorstw w raporcie Juchniewicz M., Grzybowski B. (2010) *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa.

- wiedza i innowacyjnych rozwiązaniach z zakresu zarządzania,
- konkurencja ze strony innych, bardziej innowacyjnych firm z branży.

Postawy proinnowacyjne są utożsamiane z przedsiębiorczością właściciela mikro firmy, który podejmując decyzję o działalności innowacyjnej decyduje się ponieść ryzyko niepowodzenia.

3. Postawy przedsiębiorcze w sektorze mikroprzedsiębiorstw

Przegląd nurtów teorii przedsiębiorczości umożliwia wieloaspektowe definiowanie zarówno zjawiska przedsiębiorczości, jak i rozpoznanie pojęć dotyczących osoby przedsiębiorcy. Badacze przedsiębiorczości uważają, że można ją definiować na gruncie wielu dziedzin nauki, takich jak: ekonomia, historia gospodarcza, psychologia. W ujęciu historycznym przedsiębiorczość była synonimem bogactwa, przedsiębiorstwa, innowacji, zmiany, zatrudnienia, tworzenia wartości, dynamicznego wzrostu. [Morris, Lewis, Sexton 1994]. W ujęciu współczesnym przedsiębiorczość wiąże się z rozpoczynaniem działalności gospodarczej, nową firmą, nowymi produktami i rynkami, poszukiwaniem możliwości, podejmowaniem ryzyka [Gawęł 2007, s. 7]. Zdaniem Druckera [Drucker 1993, s. 53]. przedsiębiorczość jest cechą danej osoby, może też być cechą instytucji lub organizacji społecznej. Odnosząc zachowania firm mikro na rynku można dokonać analizy działań przedsiębiorstw na gruncie definicji sformułowanej przez Druckera. Podstawą przedsiębiorczości jest innowacyjność oparta według Druckera na praktyce oraz procesie uczenia się przez działanie. Zachowania przedsiębiorcy charakteryzują takie czynniki, jak:

- gotowość i zdolność do podejmowania oraz rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów,
- świadomość ryzyka związanego z podejmowaniem nowych wyzwań i problemów,
- umiejętność wykorzystywania szans i okazji,
- elastyczne przygotowanie do zmiany warunków.

W świetle definicji przedsiębiorczości sformułowanej przez Druckera można zatem określić postawy polskich mikroprzedsiębiorców jako mało przedsiębiorcze, czy nie mające cech przedsiębiorczych – ze względu na brak zainteresowania procesami innowacyjnymi. Definicja podana przez Targalskiego [Targalski 2003, s. 11] nawiązuje do zdolności do podejmowania innowacji, skłonności do podejmowania ryzyka oraz chęci osiągnięcia sukcesów. Według Targalskiego przedsiębiorczość powinna być rozpatrywana w dwóch wymiarach: wewnętrznym, dotyczącym sprawnej organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz zewnętrznym dotyczącym relacji firmy z otoczeniem. Analiza postaw przedsiębiorczych w firmach mikro pozwala na wskazanie elementów przedsiębiorczości opartych na wykorzystaniu zasobów oraz reagowanie na sygnałów z rynku [Kozmiński 2004 s. 165–166]. Zestawienie cech przedsiębiorcy oraz funkcji przedsiębiorczości pozwala na sformułowanie konkluzji o istnieniu wielu modeli oraz rodzajów działań przedsiębiorczych [Grudzewski, Hejduk i in. 2011, s. 246]. Wśród nich należy wyróżnić następujące cztery modele:

1. Model przedsiębiorczości ewolucyjnej – charakteryzujący się powolnymi zmianami, realizacją zadań i etapów.
2. Model przedsiębiorczości żywiołowej – cechuje wysoki poziom ryzyka, dążenie do sukcesu z wykorzystaniem pomysłowości przedsiębiorców oraz wysoki poziom innowacyjności.
3. Model przedsiębiorczości etycznej – opartej na obowiązującym systemie wartości, norm i zachowań.
4. Model przedsiębiorczości systemowej – uwzględniający udział państwa we wspomaganiu rozwoju przedsiębiorczości oraz zmierzający do budowania społeczeństwa przedsiębiorczego. Cechy charakterystyczne to: wysoki poziom etyczności działań oraz innowacyjność.

Inne modele przedsiębiorczości mieszczą się w kilku nurtach, spośród których pierwszy postrzega przedsiębiorczość jako umiejętność podejmowania ryzyka działalności rynkowej⁴ oraz definiuje przedsiębiorczość na gruncie teorii wyboru zajęcia zawodowego [Kihlstrom,

⁴ Teoria F. Knighta sformułowana została w latach dwudziestych XX wieku. Według Knighta każdy ma możliwość wyboru pomiędzy podjęciem działalności przedsiębiorczej – a zostaniem pracownikiem najemnym, pobierającym wynagrodzenie za pracę.

Laffont 1979, s. 719–748]. Kolejny nurt w teoriach przedsiębiorczości opisuje teoria Schumpetera, który sformułował teorię istoty przedsiębiorczości w latach trzydziestych XX wieku. Oparł ją na osobie przedsiębiorcy – innowatora, wprowadzającego nowe rozwiązania do prowadzonej przez siebie firmy. Schumpeter rozdziela funkcje przedsiębiorcy i kapitalisty, gdyż podejmowanie ryzyka przez przedsiębiorcę nie zawsze wiąże się z angażowaniem jego własnych środków. Trzeci nurt powstał w nawiązaniu do analizy procesów ekonomicznych oraz traktowania przedsiębiorczości jako indywidualnego odkrywania możliwości rynkowych i informacji. Gruszecki podaje, iż przedsiębiorczość staje się niezbędnym elementem gry rynkowej zaś umiejętność identyfikacji i wykorzystania możliwości rynkowych jest najważniejszym atrybutem przedsiębiorcy [Gruszecki 2002, s. 200–201].

Wobec wielu teorii i ujęć w definiowaniu przedsiębiorczości trudno jest jednoznacznie określić jakie cechy towarzyszą przedsiębiorcy oraz jakimi metodami można mierzyć przedsiębiorczość. Najbardziej ogólnym wskaźnikiem przedsiębiorczości jest procentowy udział osób prowadzących własną firmę w ogólnej liczbie pracujących i bezrobotnych. Proponowane są również inne miary przedsiębiorczości, takie jak: liczba nowo tworzonych firm, przyrost liczby firm na rynku, wartość sprzedaży nowych produktów i usług. Miary te są jednak trudne do wyznaczenia w obszarze mikroprzedsiębiorstw ze względu na brak danych – a badania GUS dotyczące sektora mikroprzedsiębiorstw datują się od niedawna.

Kluczowym elementem w przedsiębiorstwie jest osoba przedsiębiorcy, podejmującego ryzyko działalności rynkowej oraz posiadającego szczególne cechy. W literaturze przedmiotu klasyfikacja przedsiębiorców dokonywana jest w dwóch wymiarach: w wymiarze cech osobowości oraz w ujęciu procesów tworzenia nowych przedsięwzięć [Gartner 1989]. W odniesieniu do przedsiębiorcy – właściciela małej firmy prezentowany jest pogląd, iż działalność przedsiębiorcza jest limitowana skalą sprzedaży, lokalizacją geograficzną, czy potencjalnym zyskiem [Gaweł 2007, s.21]. Przedsiębiorcy prowadzący firmę na własny rachunek posiadają takie cechy jak: skłonność do podejmowania ryzyka, nowatorstwo, inicjatywę, oryginalność, silną motywację osiągnięć, uznanie dla pracy [Tar-

galski 1997]. Definiowanie przedsiębiorczości w ujęciu procesowym pozwala traktować działania przedsiębiorcze jako proces zmian inicjowanych przez osobę przedsiębiorcy [Wiatrak 2003]. Podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa jest celem działań przedsiębiorczych, a jednym ze współcześnie rozwijających się kierunków jest współdziałanie przedsiębiorstw [Kozuch, Kozuch 2009, s.198] Jednym z głównych zadań przedsiębiorcy jest kształtowanie strategii i kierunkowanie rozwoju przedsiębiorstwa, zwłaszcza strategii innowacyjnych opartych na znajomości rynku [Kwiatkowski 1993].

Strategie logistyczne w mikroprzedsiębiorstwie

Zagadnienia zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwach mikro są słabo rozpoznane, brak jest też badań sektorowych i branżowych oraz w skali przedsiębiorstwa mikro. Przenoszenie prawidłowości występujących w dużych organizacjach nie znajduje zastosowania w firmach mikro podobnie, jak nie sprawdza się w wielu innych dziedzinach funkcjonowania firm mikro. Tematyka zarządzania logistycznego przedsiębiorstwem mikro, w którym trudno jest wyodrębnić strukturę organizacyjną, brak jest wyspecjalizowanych służb i specjalistów zajmujących się szczególnie problemami firmy – jest stosunkowo mało zbadana [Janczewska 2012, s. 314]. Teoretycy z dziedziny logistyki zajmują się głównie przykładami dużych organizacji, dających się opisać za pomocą modeli, w których procesy logistyczne dają się wyodrębnić i opisać, często stając się wzorcami do naśladowania⁵. Do najważniejszych procesów logistycznych w mikroprzedsiębiorstwie należy zaliczyć:

- dostawy produktów i materiałów, części, podzespołów i zespołów,
- prognozowanie popytu i polityka zakupów,
- przepływ informacji,
- procesy marketingowe,
- zarządzanie zapasami i ich kontrola,

⁵ Firmy japońskie z branży motoryzacyjnej wprowadzając nowatorskie metody zarządzania logistycznego stały się prekursorami takich metod jak Just-in-time i in. Należy podkreślić, że firma Toyota jest firmą rodzinną, której rozwój zapoczątkowało złożenie małej firmy handlowej.

- dystrybucja – realizacja zamówień,
- organizacja transportu,
- obsługa zwrotów,
- magazynowanie,
- gospodarowanie odpadami,
- zarządzanie finansami.

Procesy powyższe są realizowane na znacznie mniejszą skalę niż ma to miejsce w firmach dużych, często właściciel mikroprzedsiębiorstwa zajmuje się wszystkimi rodzajami zadań logistycznych. Strategie logistyczne są podporządkowane strategii przedsiębiorstwa i gwarantują osiągnięcie celów przedsiębiorstwa w obszarze logistyki. Powinny być też skoordynowane z innymi strategiami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa i dostosowane do jego sytuacji wewnętrznej oraz otoczenia [Fertsch 2006 s. 39]. W odniesieniu do działalności rynkowej mikroprzedsiębiorstwa strategia logistyczna zawierać będzie zbiór uproszczonych procedur, wytycznych, czynników sprawczych i ugruntowanych postaw, które wspomagać będą koordynację celów, planów i zasad postępowania firmy na rynku. Działania logistyczne w mikroprzedsiębiorstwie wynikają z celów rynkowych przedsiębiorstwa oraz jego systemu organizacyjnego [Kapusta 2006, s. 250–252]. Decyzje logistyczne wiążą się z realizacją procesów logistycznych, takich jak: zaopatrzenie, produkcja, realizacja usługi, składowanie i dystrybucja.

Mikroprzedsiębiorstwo ze swoją uproszczoną strukturą organizacyjną najczęściej nie wyodrębnia komórki logistycznej i działaniami logistycznymi zajmuje się właściciel, bądź osoba przez niego wskazana. Rolę właściciela lub menedżera kierującego przedsiębiorstwem w sektorze MSP podkreśla Brzozowska [Brzozowska 2011, s. 77]. Formułowanie zadań logistycznych wynika z potrzeb rynku i ich planowanie ma charakter krótkofalowy. Zatem tworzenie strategii logistyczne jako sposobu postępowania w zakresie budowy i eksploatacji systemu logistycznego będzie dotyczyło krótkich okresów. Strategia logistyczna w mikroprzedsiębiorstwie ma na celu dostarczanie modelowych rozwiązań w zakresie planowania przemieszczania materiałów, prowadzenia dystrybucji, kształtowania stosunków z dostawcami i odbiorcami. Są konkretnymi procedurami działania z określonymi zasadami wdrożenia i oceny.

Na podstawie literatury przedmiotu można wskazać strategię logistyczne przydatne w mikroprzedsiębiorstwie, w którym występują liczne ograniczenia i bariery w realizacji celów. Wśród nich do najbardziej atrakcyjnych rynkowych strategii logistycznych należą:

- **Strategia niskiego kosztu** (niskich cen) – ma na celu osiągnięcia niższego niż konkurencja kosztu wytworzenia produktu przez zastosowanie wydajnej i taniej technologii, sprawnej organizacji, dostępu do tańszych źródeł surowców oraz ścisłej kontroli kosztów. Możliwość stosowania strategii niskich kosztów zapewnia przedsiębiorstwu osiąganie wyższych zysków w porównaniu z konkurencją. Ograniczanie kosztów w mikroprzedsiębiorstwie obejmuje wszystkie sfery jego działalności, poczynając od zakupów, poprzez procesy przetwórcze, aż do działań dystrybucyjnych i handlowych.
- **Strategia różnicowania** (dyferencjacji) – polega na zróżnicowaniu wyrobu lub usługi oferowanej przez firmę, na stworzeniu czegoś, co uznawane jest za unikatowe. Różnicowanie wyrobu opiera się na wybranych cechach produktów takich jak: wzór wyrobu, jego cechy użytkowe, marka, serwis, sposób płacenia, cen, dostępności [Gierszewska, 2000, s. 110] Sposoby zróżnicowania mogą być różne: stosowanie unikalnych wzorów, tworzenie serii użytkowych, promocje. Skuteczność tej strategii jest tym większa im potrzeby klientów są zróżnicowane i nie mogą być zaspokajane przez standardowe produkty. Mimo iż koszt zróżnicowania jest wysoki, to klienci akceptują podwyższoną cenę wyrobu. Wybierając tą strategię przedsiębiorstwa muszą mieć na uwadze rosnącą wrażliwość klientów na ceny a malejącą na efekt zróżnicowania. Przykładem tej strategii jest wykorzystywanie tradycyjnych receptur w produkcji artykułów spożywczych, indywidualizacja produktów i usług.
- **Strategia konkurencji oparta na** zdobywaniu wybranej przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji w rynku. Przewagą konkurencyjną są takie atuty przedsiębiorstwa [Romanowska 2004, s. 262] dzięki którym może ono w długim czasie utrzymać lub poprawić efektywność i zapewnić sobie harmonijny rozwój. Strategia konkurencji polega na określeniu kluczowych źródeł przewagi konkurencyjnej firmy na podstawie pogłębionej analizy przed-

siębiorstwa oraz jego otoczenia zewnętrznego, wykorzystaniu zasobów i umiejętności innych przedsiębiorstw (alianse strategiczne, fuzje i przejęcia) w celu osiągnięcia określonych celów. Postępowanie w ramach strategii konkurowania polegać może na osiągnięciu następujących atrybutów mikroprzedsiębiorstwa, czego przykładami są:

I. Wiodąca pozycja kosztowa, poprzez następujące działania:

- inwestycje w nowoczesne technologie,
- kontrola kosztów,
- minimalizacja kosztów,
- obniżanie kosztów (reklama, obsługa posprzedażowa).

II. Zróźnicowanie – poprzez identyfikację cech różnicujących produkt lub usługę (marka, sieć sprzedaży, technologia, unikalne cechy oferty, obsługa klienta).

III. Koncentracja – polegająca na:

- koncentracji na określonej grupie nabywców, na określonym wycinku asortymentu produktów lub rynku geograficznym,
- osiągnięciu wysokiego poziomu zróźnicowania lub wiodącej pozycji kosztowej.
- **Strategia kluczowych kompetencji** – ma na celu stworzenie unikalnych zasobów i umiejętności, które pozwolą na budowanie odmienności firmy na rynku. Założenie tej strategii mówi że firma jest jednostką wiedzy, która kształtuje konkurencyjny potencjał i kluczowe kompetencje. Przykładem strategii kluczowych kompetencji mogą być warsztaty, zajmujące się naprawami, których nie podejmują się duże, markowe firmy.
- **Strategia outsourcingu logistycznego** – oddanie innemu przedsiębiorstwu zadań nie związanych bezpośrednio z podstawową działalnością firmy [Charles L. Gay 2002, s. 101], dzięki czemu może ona skupić swoje zasoby i środki finansowe na tych obszarach, które stanowią podstawę jej działań i w których osiąga przewagę konkurencyjną. Strategia przekazywania części prac na zewnątrz przedsiębiorstwa w celu obniżenia kosztów funkcjonowania. Współpraca bazuje na kontraktach (kooperacja). W przypadku firm mikro wymagana

jest współpraca z wąską grupą zaufanych dostawców i kooperantów, dające w efekcie możliwość obniżania kosztów.⁶

- **Strategia ECR (Efektywna obsługa klienta)** – Strategia ta jest stosowana jedynie w dystrybucji, łączy dążenie do wysokiej jakości obsługi klienta i osiągnięcia niskich kosztów w pełnym łańcuchu dostaw. ECR jest nowoczesną strategią zarządzania łańcuchem dostaw w dystrybucji, według której dystrybutorzy, handlowcy, detaliści i dostawcy usług logistycznych współpracują ze sobą w celu lepszego, szybszego i bardziej efektywnego zaspokojenia potrzeb klienta. Celem ECR jest szybsza reakcja konsumenta, z równoczesnym maksymalnym wykorzystaniem możliwości redukcji kosztów w całym łańcuchu dostaw poprzez współpracę partnerów. Udział firm mikro w strategii efektywnej obsługi klienta ma miejsce np. we współpracy z dużymi sieciami handlowymi, takimi jak IKEA, Biedronka, Tesco i in. ECR jest swego rodzaju filozofią biznesu, nowym podejściem do prowadzenia interesów polegającą na zastąpieniu konkurencji między partnerami i wzajemną współpracą [Fertsch 2006, s. 43–44]. Warunkiem pełnej realizacji tej strategii logistycznej jest posiadanie wyposażenia informatycznego i dostęp do informacji.
- **Strategia zaopatrzenia** – może polegać na konfrontacyjnym podejściu do dostawcy i na prowadzeniu z nim walki konkurencyjnej lub na zachowaniach kooperacyjnych. Wybór zależy w wielkim stopniu od wyników analizy rynku zaopatrzenia [Ciesielski, 1999, s. 107]. Możliwe jest przy tym stosowanie różnego podejścia do różnych dostawców – np. ścisłej kooperacji mikroprzedsiębiorstw z wybranymi, dużymi firmami i bardzo ostrych negocjacji z pozostałymi. W mikroprzedsiębiorstwie można stosować mapy procesu logistyki i zaopatrzenia, oparte na szczegółowej analizie przebiegu procesu [Mańkowski 2005, s. 146–149].

⁶ Szerzej na temat aspektu logistycznego w strategii dużych przedsiębiorstw w: M. Ciesielski, (1999), *Logistyka w strategiach firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa- Poznań, s. 51. Natomiast strategię mikrofirm są w literaturze przedmiotu klasyfikowane w oparciu o modele sprawdzone w dużych przedsiębiorstwach, brak jest typologii charakterystycznej dla organizacji zatrudniającej 0-9 osób.

Formułowanie strategii rynkowych przez mikroprzedsiębiorstwo – aspekt logistyczny

W celu sformułowania strategii rynkowej mikroprzedsiębiorstwa prowadzą wnikliwą obserwację rynku, na którym funkcjonują. W wyniku tej analizy powinno dojść do sformułowania celu rynkowego mikroprzedsiębiorstwa, lub weryfikacji celu dotychczasowego. Kolejnym krokiem jest rozpoznanie własnych możliwości i atutów, które mogą stać się najważniejszym czynnikiem sukcesu rynkowego podczas realizacji celu rynkowego. Kolejnym etapem formułowania rynkowej strategii jest określenie przez mikroprzedsiębiorstwo sposobów realizacji w określonym czasie, w tym sporządzenie listy środków .

Należy zauważyć, iż mikroprzedsiębiorstwa tworząc indywidualne strategie rynkowe, często nie dostrzegając trudności logistycznych, które mogą uniemożliwić realizację celu rynkowego, czy też nie sprawdzą się na danym rynku poprzez niedopasowanie do oczekiwań klientów. Realizacja działalności mikroprzedsiębiorstwa dotyczy rynku, na którym funkcjonuje mikro firma, zatem celem tejże działalności jest utrzymanie się oraz walka o klienta na rynku lokalnym. Błędy w założeniach strategii rynkowej mogą dotyczyć realizacji zakupów, przemieszczania surowców lub materiałów, niedoceny wartości informacji lub niewłaściwego doboru kooperantów. Znajomość zasad logistyki staje się zatem przydatna w działalności mikroprzedsiębiorstw zarówno w działalności produkcyjnej, jak i usługowej.

Jedną z metod podnoszenia konkurencyjności mikro firmy może być stosowanie strategii innowacji logistycznych. Niezbędnym elementem strategii logistycznej jest rachunek kosztów i określenie planowanych zysków. Mikroprzedsiębiorstwo może przyjąć też pewne stałe założenia strategii logistycznej, na przykład szybkiego reagowania na potrzeby klientów, lub podejmowania walki o klienta za wszelką cenę.

Strategia innowacji logistycznych – polega przede wszystkim na poszukiwaniu innowacji służących doskonaleniu działalności logistycznej mikroprzedsiębiorstwa. Będą nimi szanse które pojawią się w otoczeniu przedsiębiorstwa, a warunkiem do ich powstania jest aktywny stosunek przedsiębiorstwa do otoczenia i własnych zasobów. Celem innowacji o charakterze logistycznym jest np. skracanie czasu dostaw,

optymalizacja zarządzania zapasami, podnoszenie efektywności produkcji, doskonalenie efektów sprzedaży, pełna realizacja zamówień klientów na produkty i usługi poprzez koordynację działań niezbędnych w celu dostarczenia oferty ⁷.

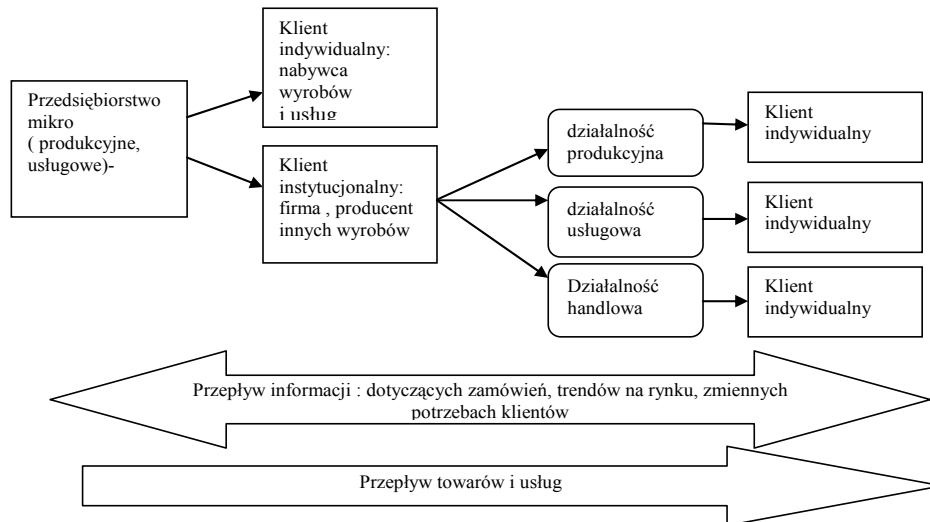
Badania innowacyjności mikroprzedsiębiorstw prowadzone przez PARP [Grzybowska, Juchniewicz 2010, s. 37] wskazują na relatywnie niewielkie zainteresowanie mikrofirm działalnością innowacyjną, co może wskazywać na możliwości zainteresowania mikro firm innowacjami. Śledzeniem innowacji w mikrofirmach zajmuje się także od niedawna GUS.

W edycji badań statystycznych innowacyjności w 2008 r. GUS wprowadził, obok dotychczasowych danych dotyczących innowacji technologicznych (produktowych i procesowych), także innowacje nietechnologiczne (marketingowe i organizacyjne). Innowacje marketingowe dotyczą wdrożenia nowej metody marketingowej, która obejmuje znaczące zmiany w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej [Oslo Manual 2005, s. 49]. Celem ich wdrażania jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu lub nowe pozycjonowanie produktu firmy na rynku dla zwiększenia sprzedaży. Innowacje organizacyjne oznaczają wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Wdrażane są w celu np. osiągnięcia lepszych wyników przez redukcję kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych, podniesienie poziomu zadowolenia z pracy, uzyskanie dostępu do aktywów niebędących przedmiotem wymiany handlowej (takich jak nieskodyfikowana wiedza zewnętrzna) czy obniżenie kosztów dostaw.

Ważnym problemem w strategii innowacji jest analiza sytuacji rynkowej organizacji – w trzech aspektach : firma-odbiorcy, firma-dostawcy oraz firma-jednostki sfery nauki. Najistotniejsze z punktu widzenia sukcesu rynkowego mikrofirmy na danym rynku są jej relacje z klientami, w tym proces obsługi (por. rys. 2). Poznanie tych relacji umożliwi poznanie problemów i barier w osiąganiu sukcesów mikrofirmy na rynku i dopasowanie strategii logistycznych oraz innowacji do potrzeb rynku.

⁷ W badaniach usługowych firm amerykańskich działania *Service Response Logistics* polegające na koordynowaniu wszystkich zadań logistycznych są obecnie uważane jako najważniejszy kierunek w sektorze usług. Szerzej na temat badań amerykańskich w: Cichosz M. (2009), *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 123–127.

Rys. 2. Powiązania logistyczne firmy mikro z klientami na rynku towarów lub usług



Źródło : Opracowanie własne na podstawie: Bozarth C., Handfield R.B. *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice 2007, s. 447.

Nogalski i in. twierdzą, iż siłą jaką dysponują dostawcy i nabywcy jest niekorzystnym czynnikiem determinującym rozwój sektora MSP [Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz, 2004, s. 75] Diagnoza innowacyjności obejmuje też informacje o rodzajach wdrożonych innowacji i efektach jakie przyniosły po wdrożeniu – zarówno wymiernych , jak i niewymiernych (efekty twarde – efekty miękkie). Zarówno we własnej firmie , jak i w firmie konkurencyjnej ważna jest charakterystyka źródeł innowacji , a także metod prognozowania przyszłych zdarzeń.

W zakres diagnozy uwarunkowań działalności innowacyjnej wchodzi także źródła finansowania projektów innowacyjnych i ich wdrożenia. Według Białoń i Janczewskiej dla sporządzenia strategii innowacji ważnym problemem jest zbadanie i ocena czynników umożliwiających kreowanie pomysłów innowacyjnych, w celu ich realizacji oraz wdrożenia i komercjalizacji [Białoń, Janczewska 2010, s. 236–237]. Diagnoza innowacyjności obejmuje też informacje o rodzajach wdrożonych innowacji i efektach jakie przyniosły po wdrożeniu – zarówno wymiernych , jak i niewymiernych (efekty twarde – efekty miękkie). Już samo sporządzenie takiej diagnozy w mikroprzedsiębiorstwie może być utrudnione, co

wynika z niedostatecznej wiedzy dotyczącej istoty innowacji, jak i przebiegu procesu innowacyjnego⁸. Zarówno we własnej firmie, jak i w firmie konkurencyjnej ważna jest charakterystyka źródeł innowacji, a także metod prognozowania przyszłych zdarzeń.

Zakres diagnozy uwarunkowań działalności innowacyjnej wchodzi także źródła finansowania projektów innowacyjnych i ich wdrożenia. Badanie uwarunkowań działalności innowacyjnej dotyczy głównie dwóch obszarów: wnętrza firmy oraz jej otoczenia zewnętrznego. Przystępując do opracowania strategii innowacji należy mieć na uwadze dotychczasowe doświadczenia w zakresie czynników rozwoju firmy innowacyjnej. W warunkach funkcjonowania mikroprzedsiębiorstwa należy poszukiwać odpowiedzi na następujące pytania:

- czy innowacje stanowią rzeczywiście najważniejszy element tworzący wartość firmy?
- czy kadra menedżerska poświęca znaczącą część czasu na wprowadzenie różnych rodzajów innowacji?
- czy były opracowywane strategie innowacji- traktowane jako część ogólnej strategii firmy?
- czy były one i są zrozumiałe?
- jaka jest ich zawartość merytoryczna?

Diagnozie podlega też sposób zarządzania firmą, a w jej ramach zarządzanie innowacjami w szczególności. Chodzi głównie o współpracę z zewnętrznymi organizacjami, w tym z jednostkami sfery nauki. Na sukces wdrażania innowacji wpływa klimat innowacji w firmie oraz system motywacyjny pracowników – uczestników procesów innowacyjnych, kompetencje kadry menedżerskiej i pracowników a także sposób, w jaki firma prowadzi marketing innowacji. Trzeba też pamiętać, że niebagatelną rolę (a może wręcz decydującą o sukcesie wdrożeniowym innowacji) – pełni osoba przedsiębiorcy⁹. Te i inne elementy zarządzania także muszą być objęte diagnozą w ramach uwarunkowań innowacyj-

⁸ Podczas dyskusji w małym, produkcyjnym przedsiębiorstwie właściciel twierdził, że jego firma nie ma żadnych innowacji, traktując pojęcie „innowacja” wyłącznie jako wynalazek i nowy produkt- tymczasem w firmie wdrożono unikalne metody zarządzania firmą, wprowadzono zmiany organizacyjne oraz innowacyjny system przepływu informacji.

⁹ Szerokie badania znaczących firm amerykańskich wykazały, że osoba przedsiębiorcy jest decydującym czynnikiem sukcesu firmy – por. J.S.Collins – *Od dobrego do wielkiego, czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, Wyd.SPM Projekt, Wrocław 2003

nych. Sama typologia innowacji może przyczynić się do wyboru działalności innowacyjnej najkorzystniejszej dla mikroprzedsiębiorstwa.

Przykładowa typologia innowacji w sektorze mikroprzedsiębiorstw została przedstawiona w tab. 3.

Tab. 3. Zestawienie rodzajów i cech innowacji w sektorze mikroprzedsiębiorstw w sferze przemysłu i w sferze usług

Rodzaje innowacji	Innowacje w sferze przemysłu		Innowacje w sferze usług	
	Cechy	Efekty	Cechy	Efekty
Produktowe	Znaczące zmiany produktu	Nowy lub zmodyfikowany produkt; wyższa jakość i użyteczność	Znaczące zmiany w usługach	Nowa lub zmodyfikowana usługa, wzrost liczby usługobiorców
Procesowe	Nowa lub zmieniona metoda produkcji	Wzrost efektywności produkcji, oszczędności, większy zysk	Nowa lub zmieniona metoda realizacji usługi	Skrócenie czasu realizacji, oszczędność dla nabywcy
Organizacyjne	Zmiana kształtu hierarchii organizacyjnych, usprawnieniu procesów i opracowaniu technik rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.	Lepsza organizacja pracy, niższe koszty, wzrost zysków	Lepsze wykorzystanie zasobów, lepsza organizacja pracy	Wzrost efektywności, wyższy standard obsługi i serwisowania klientów
Marketingowe	Nowe lub udoskonalone metody oddziaływania marketingowego	Szybsza komunikacja z rynkiem, wzrost dynamiki sprzedaży, nowe relacje z klientem	Nowe lub udoskonalone metody marketingu usług, budowanie wizerunku firmy i marki, budowanie relacji z klientem	Lepsza pozycja rynkowa, dobre relacje z klientami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Izydorczyk A. (2010) Innowacje w sektorze usług, PARP Warszawa, s.6

Podjęcie decyzji w mikroprzedsiębiorstwie ma charakter procesowy i wynika z przebiegu procesu innowacyjnego. Można wykorzystać model fazowego rozwoju nowych produktów, czy usług oraz podejmowania decyzji [Krawiec, 2001, s. 30]

Analiza logistycznego aspektu formułowania strategii innowacji opiera się na zidentyfikowanych etapach, które mogą być ujęte w następujący sposób:

- Etap 1. Określenie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa oraz jego zasobów – przy danych uwarunkowaniach otoczenia – wymaga zdobycia danych o rynku, szybkiego przepływu informacji wewnątrz firmy.
- Etap 2. Zdefiniowanie klientów (zarówno instytucjonalnych, jak i indywidualnych) oraz rozpoznanie ich potrzeb innowacyjnych – wymaga budowania systemu danych o klientach, aktualizacji tychże danych oraz stworzenia systemu komunikacji z nabywcami.
- Etap 3. Sformułowanie działań strategicznych w poszczególnych fazach procesu innowacyjnego – wymaga od przedsiębiorcy monitorowania przebiegu procesu innowacyjnego oraz szybkiego wprowadzania korekt i niezbędnych zmian.
- Etap 4. Dobór metod i środków w celu realizacji strategii innowacji – wymaga wiedzy i informacji o najnowszych metodach produkcji lub realizacji usług, rozeznania o możliwości wyboru dostawców i kooperantów.
- Etap 5. Wskazanie obszarów i możliwości zastosowania przyszłych innowacji – wymaga dostarczania informacji o zastosowaniu innowacji obecnie, na innych rynkach oraz wiedzy o stanie innowacji w firmach konkurencyjnych, udziału w szkoleniach i studiach podyplomowych.
- Etap 6. Formułowanie planu wdrażania strategii innowacji – jest powiązane z logistyką zaopatrzenia i dystrybucji poprzez zdobywanie informacji o otoczeniu, działalności form konkurencyjnych.
- Etap 7. Określenie sposobu i możliwości monitorowania realizacji wariantu strategicznego przyjętego do realizacji – wymaga tworze-

nia systemu informacji logistycznej, w miarę posiadanych przez mikroprzedsiębiorstwo zasobów.

Etap 8. Przygotowanie metody ewaluacji i oceny wyników przed i po zrealizowaniu przedsięwzięć innowacyjnych – wymaga monitorowania efektów oraz posiadania miar efektywności procesu innowacyjnego.

Etap 9. Zaproponowanie wprowadzania zmian w zarządzaniu organizacją, jako następstwo wdrożenia innowacji – wymaga umiejętności przeprowadzenia analizy potencjału logistycznego mikroprzedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Działania logistyczne związane są integralnie z każdym kolejnym etapem formułowania rynkowej strategii mikro firmy i w tym rozumieniu ułatwiają realizację zamierzeń mikroprzedsiębiorstwa. Formułowanie rynkowych strategii opartych na wspomaganie logistycznym przez mikroprzedsiębiorstwo wymaga posiadania wiedzy z dziedziny logistyki, zatem w mikroprzedsiębiorstwie może być realizowane poprzez wykorzystywanie doświadczeń, podnoszenie poziomu wiedzy logistycznej lub korzystanie z pomocy wyspecjalizowanych instytucji, w tym uczelni wyższych.

Bibliografia

- Balcerowicz E.(2009), *Mikroprzedsiębiorstwa w Polsce na tle Unii Europejskiej*, [w:] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008, [red:] A. Żołnierski , Wyd. PARP Warszawa.
- Białoń L., Janczewska D. (2010) Strategie innowacji w: *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, [red.:] L. Białoń, Placet, Warszawa.
- Bozarth C., Handfield R.B. (2007) *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice.
- Brzowska M.(2011), Pozycja logistyki w strukturach organizacyjnych małych przedsiębiorstw, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XII, Zeszyt 9, 2011, s. 71–79, Seria SWSPiZ w Łodzi, Łódź.

- Drucker P. (1993) *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Charles L. Gay, (2002) *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Cichosz M. (2009), *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Ciesielski M. (1999), *Logistyka w strategiach firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań.
- Collins J.S., (2003), *Od dobrego do wielkiego, czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, Wyd.SPM Projekt, Wrocław.
- Fertsch M. (2006), *Podstawy logistyki*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
- Gawel A. (2007), *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Gartner W.B. (1989), „Who Is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, vol.13, s. 47–68.
- Gierszewska G. (2000), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grzybowska M., Juchniewicz B. (2010), *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa.
- Izydorczyk A. (2010), *Innowacje w sektorze usług*, PARP Warszawa.
- Janczewska D. (2012), Znaczenie logistycznej obsługi klienta dla rozwoju firm rodzinnych w sektorze mikroprzedsiębiorstw, w: *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Determinanty rozwoju*. Red. A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIII, zeszyt 8, s. 311–323, Wyd. Społeczna Akademia Nauki w Łodzi, Łódź.
- Kapusta F. (2006), *Zarządzanie działaniami logistycznymi*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Poznań.
- Kihlstrom R.E., Laffont J.J. (1979), A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion, *Journal of Political Economy*, vol. 87, s. 719–748.
- Koźuch B., Koźuch A. (2009), Współdziałanie jako instrument podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw, *Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe*, tom X, zeszyt 1, s. 196–201.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Podręcznik dla zaawansowanych, WN PWN, Warszawa.
- Krawiec F. (2000), *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa.
- Kwiatkowski S. (1993), Źródła sukcesów i porażek polskich przedsiębiorców, *Przegląd Organizacji*, nr 11 (645), ss. 11–13.

- Mańkowski C. (2005), *Kontroling i logistyka jako czynniki synergicznego gospodarowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Microenterprise Development Strategy Report*, Wahington D.C., February 1997.
- Morris M.H., Lewis P.S., Sexton D.L. (1994), Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective, *SAM Advanced Management Journal*, Winter, ss. 21–31.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., (2004), *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?* Wyd. Oficyna Wydawnicza AJG Sp. Z o.o., Bydgoszcz.
- Podręcznik Oslo* (2005), Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskiej, OECD.
- Romanowska M. (2004), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Starczewska-Krzysztozek M. (2007), *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2006. Raport z badań „Monitoring kondycji sektora MSP 2007”*, PKPP Lewiatan, Warszawa.
- Stawasz E., Głodek P. (2003), *Raport z badania potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw z sektora MSP w województwie śląskim*, Łódź, www.ris-silesia.org.pl.
- Targalski J. (1997), Szanse rozwoju przedsiębiorczości. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 473, s. 5–9.
- Targalski . red.) (2003), *Przedsiębiorczość i zarządzanie. Studium przypadków*, C. H. Beck, Warszawa.
- Wiatrak A.P. (2003), Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje, w: *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, red. K. Jaremczuk, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu.
- Żołnierski A. (2005 a), *Innowacyjność polskich mikroprzedsiębiorstw*. PARP, Warszawa.

IV.

Firmy rodzinne - szczególny rodzaj przedsiębiorczości

Ewa Więcek-Janka
Politechnika Poznańska

Firmy rodzinne – przedsiębiorczość długowieczna

Family businesses – Long-lived Entrepreneurship

Abstract: The study attempts to identify the characteristics of entrepreneurship and to assess their impact on the longevity of family businesses. The analysis of the entrepreneurship concepts literature were presented. In the paper were presented the chosen companies with at least a hundred years of family tradition. In the article a two-step methodology of the research which includes the identification stage entrepreneurial characteristics affecting the longevity of family businesses was proposed. This features was assessed in the research group and in the control group. The results indicated which characteristics are key factors for longevity of family businesses. They are: the charisma of the founder, the family relationship and the family consensus.

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorczość (*ang. initiative, entrepreneurship; fr. initiative*) w wielu językach znaczy tyle co inicjatywa, chęć, dążenie. W innych, np. niemieckim (*bedrijven*) i włoskim (*ditta*) pojęcie jest związane z biznesowym charakterem przedsiębiorstwa. Takie wieloznaczności językowe komplikują możliwość jednoznacznego ustalenia metodologicznego zakresu tego pojęcia. Z drugiej jednak strony pozwalają na szerokie ujęcie problematyki, od cech osobowości przez postawy przedsiębiorcze, kształtowanie umiejętności z tym związanych a także prowadzenie biznesu i radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych. Jeden czynnik jest jednak wspólny dla szerokiego spektrum tego pojęcia – człowiek. To on bowiem kształtując osobowość, korzysta z cech przedsiębiorczych, rozwija umie-

jętności przedsiębiorcze, buduje postawę przedsiębiorczą wobec wyzwań otoczenia, może też założyć przedsiębiorstwo i je rozwijać korzystając z wypracowanych umiejętności.

2. Przedsiębiorczość jako zespół cech przydatnych w procesie kształtowania biznesu rodzinnego

W naukach społecznych przedsiębiorczość przyjęło się traktować jako immanentną cechę charakteru człowieka lub zespół cech i zachowań przypisywanych przedsiębiorcom. W teorii ekonomii przedsiębiorczość definiowana jest jako swoista forma pracy lub jako czwarty, obok pracy, ziemi i kapitału czynnik produkcji. Przedsiębiorczość, jak wspomniano, nie jest pojęciem jednoznacznym, należy traktować ją jako zespół cech lub proces. Zespół cech może być interpretowany behawioralnie jako opisujący zachowania ludzkie. W literaturze przedmiotu wyróżnia się cechy przedsiębiorczości i zalicza do nich aktywność, dynamizm, skłonność do podejmowania ryzyka, umiejętność przystosowywania się do zmieniających się warunków, postrzeganie szans i ich wykorzystywanie, innowacyjność w myśleniu i działaniu. Proces zaś rozumiany jest jako akt tworzenia i budowania nowych wartości. Należy postrzegać go, jako zorganizowaną sekwencję działań, ukierunkowaną w zastanych warunkach na wykorzystanie innowacyjnej myśli, w celu generowania korzyści. Cechy takiego procesu to kreatywność i innowacja, umiejętność wykorzystania pomysłów, okazji, radzenie sobie z ryzykiem i niepewnością.

Za istotne cechy przedsiębiorczości zarówno indywidualnej jak i procesu należy uznać ekspansywność jako chęć dorównania najlepszym i najsilniejszym, stawianie sobie ambitnych celów dla osiągnięcia większych korzyści oraz innowacyjność, a także ciągle poszukiwanie twórczych ulepszeń.

Podwójne spojrzenie na przedsiębiorczość pozwala dostrzec dwa jej wymiary: sprawczy, którym jest człowiek (przedsiębiorca) wykorzystujący zarówno zespół cech osobowości oraz wymiar otoczenia, które stwarza możliwości wykorzystania cech przedsiębiorczych jednostki przez innowacje technologiczne, techniczne i organizacyjne. W tabeli 1 przedstawiono pojęcia związane z przedsiębiorczością.

Tab. 1. Wybrane pojęcia przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość jako zespół cech		Przedsiębiorczość jako proces	
Optymalne podejmowanie ryzyka	McClelland (1961)	Celowe działanie nastawione na rozpoczęcie oraz rozwój biznesu ściśle zorientowanego na osiągnięcie zysków	Cole (1959)
Zdolność do podejmowania decyzji i ocen dotyczących koordynacji rzadkich zasobów	Casson (1961)	Przeprowadzanie innowacji w organizacji firmy (nowe: produkty, usługi, źródła surowców, metody produkcji, rynki)	Schumpeter (1934)
Poszukiwanie nowych możliwości i ich wdrażanie bez względu na stan zasobów	Stevenson, Roberts, Grousbeck (1989)	Koordynacja i wykorzystanie produktywnych zasobów firmy przez wprowadzenie innowacji	Hostelitz (1952)
Działanie w sytuacji niepewności i ponoszenie ryzyka dla zwiększenia korzyści		Kinght (1921)	
Umiejętność tworzenia nowych organizacji		Gartnet (1985)	
Wykorzystywanie zdolności intelektualnych i zdobytej wiedzy w poszukiwaniu nowych idei, innowacji		Janus (1992)	
Proces tworzenia czegoś nowego i wartościowego, który jest związany z podejmowaniem ryzyka finansowego, zawodowego, psychologicznego i społecznego		Hart, Stevenson, Dail (1995)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury [Bratnicki 2002; Chmieliński 2006; Kay 1996].

Główne cechy przedsiębiorców, podkreślane przez wielu badaczy to m.in. umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów, zdolność do wykorzystywania nadarzających się okazji oraz gotowość do podejmowania ryzyka. Każdy właściciel przedsiębiorstwa, zarządzający, kierownik powinien wykazywać postawę przedsiębiorczą, ponieważ ona daje mu możliwość mierzenia się z codziennymi problemami, wyborami, konfliktami i podejmowaniem decyzji. Szczególnym typem przedsię-

biorcy jest właściciel firmy rodzinnej ze względu na odpowiedzialność jaką podejmuje – nie tylko za siebie ale członków bliższej i dalszej rodziny. Wobec tego cechami przedsiębiorczymi powinni charakteryzować się zdeterminowani na rozwój właściciele przedsiębiorstw rodzinnych.

3. Długowieczność jako wynik postaw przedsiębiorczych właścicieli firm rodzinnych

Ze względu na złożoność podejść do rozumienia przedsiębiorczości rodzinnej pojęcie firmy rodzinnej jest szeroko dyskutowane wśród naukowców z całego świata [...]. Na potrzeby rozważań przyjęto, że przedsiębiorstwo rodzinne „to dualny w swej budowie organizm rynkowy, obejmujący rodzinę i biznes, który funkcjonuje w oparciu o różne, ale zaadaptowane wzajemnie cele a i ich realizacji poświęca swoją energię w perspektywie wielopokoleniowej poprzez zarządzanie i kontrolę jego działalności”¹. Właściciele, zarządzający, sukcesorzy to osoby podejmujące kluczowe decyzje w przedsiębiorstwie rodzinnym nastawionym na wielopokoleniowy rozwój, stąd powinna je cechować postawa przedsiębiorcza, czyli umiejętność wykorzystania szans i możliwości, jakie pojawiają się w danej chwili w otoczeniu, a docelowo zamiana ich w sukces w długoterminowej perspektywie. Do najważniejszych cech charakteru, jakimi powinna się odznaczać osoba przedsiębiorcza, należą: pracowitość, kreatywność, inwencja, odwaga i zdeterminowanie. Ponadto, przedsiębiorczość wiąże się również z umiejętnością podejmowania ryzyka, posiadaniem zdolności interpersonalnych oraz umiejętnością pracy w zespole, co właściwie jest jednym z kluczowych wymiarów sukcesu w gospodarce. Osoba taka potrafi określać cele i pewnie dążyć do ich realizacji. Posiada zdolność rozwiązywania problemów i samodzielnego radzenia sobie w trudnych i skomplikowanych sytuacjach [Jegrow, Krawczyk 2012]. W rozumieniu przedsiębiorczości rodzinnej należałoby rozszerzyć zestaw cech przedsiębiorczych o cierpliwość, pracę w grupie i strategiczne myślenie.

Wszystkie działania zarządzających firmami rodzinnymi dążą do realizacji celów związanych z kształtowaniem (rozwijaniem) dobrobytu

¹Autorska definicja.

rodziny zarówno w teraźniejszości jak i przyszłości (tej bliskiej i tej odległej). W definicjach firm rodzinnych wyróżnić można trzy podstawowe i powtarzające się elementy: własność (kapitał) firmy pozostający w całości lub znacznej części w rękach rodziny, wpływ na podejmowanie decyzji dotyczących przedsiębiorstwa oraz intencja przekazania firmy kolejnemu pokoleniu. To ostatnie kryterium wydaje się być szczególnie ważne dla podejmowanej tematyki długowieczności firm rodzinnych. W tabeli 2 przedstawiono zakres realizowanych badań w oparciu o różnorodne kryteria funkcjonowania firm rodzinnych.

Tab. 2. Przegląd badań nad typologią firm rodzinnych

Kryterium	Badane zmienne	Autorzy koncepcji
1	2	3
Własność i zarządzanie	Rodzaj lub struktura własności, podejmowanie kluczowych decyzji lub kontrola, wartość udziałów	Alcorn (1982); Barnes, Herson(1976); Daily, Dollinger(1992); Daily, Thompson (1994); Dunn (1996); Dye (1986); Hershon(1975); Hollander, Elman (1988); Kleiman, Petty, Martin (1995); Lansberg, Perrowi Rogolsky (1988); McConaughy (1994); Rue, Ibrahim (1996); Chrisman, Chua (1997); Stern (1986); Winter, Morris (1988)
Zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu	Liczba członków rodziny pracujących w firmie rodzinnej, wynagradzani i niewynagradzani krewni niemieszkający w jednym gospodarstwie rodzinnym	Backhardi Dyer (1983); Covin (1994); Davis 1(1983); Goldberg, Wooldrige (1993); Handler (1992); Harley, Evans (1995); Kepner (1983); Kirchoff, Kirchoff (1987); Narai Dreux (1996); Taugiri, Davis (1996); Winter, Fitzgerald, Heck, Haynes, Danes (1998)
Sukcesja rodzinna	Transfer międzypokoleniowy w firmie rodzinnej, planowanie sukcesji, dążenie do utrzymania własności w rodzinie	Barach, Ganitsky (1995); Churchill, Hatten(1997); Litz (1995); Ward (1987, 1988)

Tab. 2 (cd.)

Wielokryterialne	Połączenie przynajmniej dwóch wymienionych kryteriów	Astrachan, Kolenko (1994); Birley (1986); Blake, Saleh (1995); Cox (1986); Dannhaeuser (1993); Donnelley (1964); Denison (2004); Fiegenger, Brown, Proncei File (1994); Klein (2007); Landsberg(1988); Lyman (1991); Poza (2004); Rosenblatt, deMik, Anderson, Johnson (1988);
------------------	--	---

Źródło: Opracowanie uzupełnione. Na podstawie: [Sułkowski, Marjański 2010; Chua, Crisman, Sharma 2006].

Przedstawione podejścia w tabeli 2 nie wyczerpują klasyfikacji pojęciowej firm rodzinnych. Inne źródła wskazują na odrębne kryteria pozwalające uznać firmę za rodzinną. Francuska definicja firmy consultingowej BM&S określa firmy rodzinne jako takie które pozostają w rękach rodziny i są przez nią zarządzane przez minimum 100 lat [BM&S 2008]. Inna definicja stworzona na potrzeby stowarzyszenia Henokiens określa przedsiębiorstwo jako rodzinne, które pozostaje w rękach rodziny ponad 200 lat i jest przez nią zarządzana [LesHénokiens 2012]. Wyłączenie kryterium długowieczności firm rodzinnych powyżej 100 lub 200 lat powoduje drastyczne zawężenie liczebności tych podmiotów na świecie. Niemniej wiedza na temat takich rodzin i firm rozpowszechniana szeroko przyczynia się do zrozumienia specyfiki połączenia obszarów firmy i rodziny. Firmy 100 letnie i starsze posiadały bowiem przez pokolenia wiedzę i umiejętności związane z przedsiębiorczym zachowaniem na rynku podczas lat kryzysów, wojen, dobrobytu i klęsk. Ich właściciele, pracownicy i członkowie rodzin wykazywali się elastycznością w podejmowaniu decyzji i dostosowywaniu się do warunków otoczenia na tyle sprawnie, że funkcjonują do dziś. W tabeli 3 przedstawiono wybrane przedsiębiorstwa rodzinne o ponad 100 letniej tradycji oraz zakresy ich działalności.

Tab. 3. Przedsiębiorstwa o wielopokoleniowej tradycji

Kraj	Firma	H	Rok utworzenia	Zakres działalności
1	2	3	4	5
Japonia	Akafuku	H	(1707)	Cukiernia i herbaciarnia
	Kongo Gumi		(578)	Usługi architektoniczne i budowlane (zamknięta w 2007)
	Houshi	H	(717)	Usługi hotelowo-uzdrowiskowe
	Okaya	H	(1669)	Producent i pośrednik w sprzedaży stali i urządzeń elektronicznych.
	Toraya	H	(1590)	Produkcja wyrobów cukierniczych
	Gekkeikan Sake Co	H	(1637)	Produkcja alkoholi
Włochy	Augustea	H	(1629)	Usługi transportu morskiego
	Fonderiamarinneli	H	(1000)	Produkcja dzwonów (ludwisarstwo)
	Barovier&Toso	H	(1295)	Produkcja ozdób i wyposażenia domu ze szkła weneckiego
	BaroneRicasoli		(1141)	Produkcja wina
	Confetti mariopelino	H	(1783)	Chocolateria i produkcja cukierków
	Beretta	H	(1526)	Produkcja broni
	Giobatta & Garbelotto	H	(1775)	Bednarstwo
	Monzino	H	(1750)	Produkcja i pośrednictwo w sprzedaży instrumentów muzycznych
	Amarelli	H	(1731)	Produkcja wyrobów z lukrecji
	Cartiera Mantovana	H	(1615)	Produkcja papieru i opakowań
	DittaBortolo Nardini	H	(1779)	Producent napojów alkoholowych
	Fratelli Piacenza	H	(1733)	Produkcja tkanin
	Lanificio G.B. Conte	H	(1757)	Produkcja wełny i wyrobów wełnianych
	Stabilimentocolbarchini	H	(1745)	Produkcja dzwonów (ludwisarstwo)

Tab. 3 (cd.)

1	2	3	4	5
Belgia	D'ieteren	H	(1805)	Dealer samochodów najem samochodów
Francja	Chateau de Goula- ine		(1000)	Winnica i muzeum
	Richard de Bas		(1326)	Wytwórnia papieru
	Edition Henry lemoine	H	(1772)	Wydawnictwo muzyczne
	Hugel&Fils	H	(1639)	bednarstwo
	Jean Roze		(1756)	Produkcja tkanin
	MellerioditsMeller	H	(1613)	Produkcja biżuterii
	SFCO	H	(1685)	Handel winem
	Thiercelin	H	(1809)	Uprawa i handel szafranem
	Banque Jean- PhilippeHottin- guer&Cie	H	(1786)	Usługi bankowe
	Louis Latour	H	(1797)	Produkcja win
	Revol	H	(1789)	Produkcja porcelany dla hoteli i gastronomii
	VielardMi- geon&Cie	H	(1679)	Hutnictwo
Hotel PilgrimHaus		(1304)	Usługi hotelowe (zmieniało wła- ścicieli)	
Niemcy	Friedr. Schwarze	H	(1664)	Produkcja alkoholi
	J.D Neuhaus	H	(1745)	Produkcja systemów magazynowa- nia
	MollerGroup	H	(1762)	Produkcja wyrobów skórzanych
Szwajca- ria	LombardoOdier	H	(1796)	Usługi bankowe
	Pictet	H	(1805)	Usługi bankowe
Holandia	Van EeghenGroup	H	(1662)	Handel, wydobycie metali szla- chetnych
	De Kuyper	H	(1695)	Produkcja likierów
Polska	ZF Fleczyński		(1808)	Produkcja dzwonów (ludwisarnia)
	Fabryka porcelany Ćmielów		(1790)	Produkcja porcelany
	Gorzelnia J.A. Baczewskich		(1782)	Produkcja alkoholi (po II wojnie przeniesiona do Austrii i USA)

Tab. 3 (cd.)

1	2	3	4	5
	J. Kielman& syn		(1883)	Ręczna produkcja obuwia
	E. Wedel		(1845)	Produkcja czekolady
	M. Ratońska		(1892)	Pracownia parasoli
	T. Kowalski		(1900)	Pracownia rękawiczek skórzanych
	Artystyczne ry- marstwo K. Sto- jowska		(1888)	Wyrób produktów skórzanych
	Pracownia futer		(1895)	Wyrób odzieży futrzanej
	Bracia Łopieńscy		(1862)	Pracownia sztuki dekoracyjnej (brązownictwo)
	A. Blikle		(1869)	Produkcja wyrobów cukierniczych
	W. Kruk		(1840)	Produkcja biżuterii

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa rodzinne z minimum dwustuletnią tradycją są zrzeszone stowarzyszeniu Henokiens (logo na rys. 1), które powstało w 1981 roku (w tab. 3 wyróżnione literą H). Celem stowarzyszenia jest rozwój jej członków, wzajemne wsparcie, dzielenie się wiedzą, doświadczeniami. Misją stowarzyszenia jest kształtowanie i ciągłe podnoszenie wartości przedsiębiorstwa rodzinnego, jego zachowań przedsiębiorczych jako alternatywy dla międzynarodowych koncernów.

Rys. 1. Logo stowarzyszenia



Źródło: <http://www.henokiens.com>

Na świecie funkcjonują obecnie 74 przedsiębiorstwa rodzinne o minimum dwuwiekowej tradycji. W roku 1981 do stowarzyszenia Henokiens zaproszono trzydzieści z nich. W roku 2012 ich liczebność zwiększyła się o 5 przedsiębiorstw.

Trudność w dostępie do stowarzyszenia polega na stopniu realizacji przez firmy przyjętych kryteriów rodzinności i postaw przedsiębiorczych. Chcąc należeć do stowarzyszenia przedsiębiorstwo musi wykazać:

- minimum 200 lat funkcjonowania pod niezmienną nazwą,
- rodzina musi być właścicielem firmy lub posiadać pakiet większościowy udziałów,
- przynajmniej jeden członek rodziny musi zarządzać firmą lub mieć wpływ na podejmowane decyzje,
- przedsiębiorstwo powinno być w dobrej kondycji biznesowej i finansowej.

Poza tym przedsiębiorstwa rodzinne ubiegające się o przyjęcie do stowarzyszenia Henokiens są zobowiązane do udzielenia rzetelnych odpowiedzi na 51 pytań, w kilku grupach tematycznych, mających za zadanie ustalić poziom przedsiębiorczości rodziny zarówno w zakresie strategii biznesowej jak i sukcesyjnej firmy. Obszerny wywiad obejmuje trzy grupy tematyczne rozwinięte w pytania otwarte. Dzięki odpowiedziom można ocenić poziom postawy przedsiębiorczej nastawionej na utrzymanie rodzinności i rozwój firmy [<http://www.henokiens.com>]:

1. Planowanie strategiczne. 14 obszarów, w tym:
 - Zidentyfikowanie celów i oczekiwań firmy co do przyszłości.
 - Posiadanie napisanego długoterminowego planu strategicznego.
 - Stopień zintegrowania długoterminowych planów biznesowych z celami członków rodziny.
 - Ocena monitorowania kształtowania umiejętności i kwalifikacji członków rodziny z uwzględnieniem celów rozwojowych firmy.
 - W jaki sposób plan strategiczny uwzględnia plany sukcesyjne.
2. Planowanie sukcesji. 19 obszarów, w tym:
 - Rodzina zgadza się na przekazanie firmy następnym pokoleniom.
 - Ocena wizerunku rodzinności firmy wśród członków rodziny.
 - Istnieje zgoda członków rodziny co do wyboru sukcesora.

- Występuje jasno określona lista wymagań formalnych i edukacyjnych dla sukcesora zaakceptowana przez członków rodziny.
 - Rodzina ustaliła harmonogram delegowania uprawnień i odpowiedzialności dla sukcesora w okresie przejściowym.
 - Założyciel (właściciel) ma zapewniony plan emerytalny zaakceptowany przez członków rodziny.
 - Założyciel (właściciel) ustalił wraz z rodziną termin i sposób odejścia z firmy.
3. Sukcesja dóbr. 18 obszarów, w tym:
- Założyciel (właściciel) określił czas kiedy odda władzę.
 - Założyciel (właściciel) wraz z partnerem(ką) życiową mają plan na życie po opuszczeniu firmy.
 - Założyciel (właściciel) oszacował dochód potrzebny na realizację planów życiowych po opuszczeniu firmy.
 - Założyciel (właściciel) firmy zdecydował kto powinien objąć firmę.
 - Znana jest wartość firmy.
 - Wszystkie plany dotyczące przekazania firmy posiadają moc prawną.
 - Planowanie sukcesji podlega corocznej weryfikacji.

Najstarsze firmy rodzinne należące do stowarzyszenia mają swoją siedzibę w Japonii. Firma rodzinna Houshifunkcjonuje od 717 roku realizując spójną strategię i działając niezmiennie w branży hotelarsko-uzdrowiskowej (logo na rys. 2). W Awazu (miejscowość w okręgu Ishikawa), wykorzystując lecznicze gorące źródła powstał kompleks hotelowy, który obecnie oferuje usługi rekreacyjne, odnowę biologiczną, masaże lecznicze. Obecnie firma zarządza 46 pokolenie właścicieli (Zengoro-Houshi). Każdy zarządzający realizował swoją misję przez średnio 30 lat. W wywiadzie obecny właściciel firmy podkreślał osobowość jego poprzedników jako niezłomny w dążeniu do obranych celów.

Największą liczbę przedsiębiorstw z dwustuletnią tradycją można znaleźć we Włoszech (14) i Francji (13). W Polsce zidentyfikowano trzy takie przedsiębiorstwa. Branże w których działają najstarsze firmy obejmują produkcje alkoholi, wyrobów cukierniczych, bednarstwo, produkcje porcelany i ludwisarstwo. Polskie firmy mimo długowiecznej tradycji nie znalazły się na liście członków stowarzyszenia Henukiens.

Rys. 2. Logo najstarszej funkcjonującej na Świecie firmy rodzinnej Houshi



Źródło: <http://www.ho-shi.co.jp/jiten/Houshi>

Rys. 3. Logo najstarszej funkcjonującej w Polsce firmy rodzinnej „ZF”



Źródło: <http://www.felczynski.com>

Najstarsza z nich to firma Felczyński założona w 1808 w Kałuszach jako odlewnia, która sprofilowała swoją działalność na wyrób dzwonów (logo na rys. 3). Firmy o tak długim czasie funkcjonowania zapewne posiadają jakąś „tajemnicę” długowieczności. W rozważaniach podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: Jakie czynniki mogą determinować długowieczność przedsiębiorstwa rodzinnego.

4. Metodyka badań

Badania zrealizowano w dwóch etapach. W etapie pierwszym przedstawiono 10 przedstawicielom wielopokoleniowych firm rodzinnych listę firm ze Stowarzyszenia Henokiens wraz z krótką informacją. Popro-

szo no ich o podanie zmiennych gwarantujących długowieczność takich firm z punktu widzenia ich własnej działalności. Badanie zrealizowano z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego, komunikatora Skype oraz korespondencji e-mailowej. Wypowiedzi następnie uszeregowano i przedstawiono w tabeli 4.

Tab. 4. Wybrane wypowiedzi badanych

Firma	Rok założenia	Pokolenie	Zmienne determinujące długowieczność firmy rodzinnej
1	2	3	4
„Łukasz” produkcja obuwia	(1956)	3	<p>„najważniejszy był mój dziadek, to on zapoczątkował i wykształcił synów”</p> <p>„był uparty, jak coś postanowił zawsze to osiągał”</p> <p>„zauważył że nie ma szewca w okolicy, a on miał smykałkę”</p> <p>„potrafił zjednywać sobie ludzi ...szanowali go”</p> <p>„przynajmniej 15 osób z rodziny przewinęło się przez ten zakład”</p> <p>„teraz moje dzieci się kształcą na designerów i sami projektują obuwie”</p> <p>„rodzina była na pierwszym miejscu”</p>
„Akwa” producent armatury	(1989)	2 w trakcie	<p>„sytuacja rynkowa pozwoliła na założenie takiej działalności [...] uwolniono rynek to skorzystaliśmy z okazji”</p> <p>„rozwiązywanie problemów było i jest moją pasją”</p> <p>„zaprojektowanie i wykonanie pieca indukcyjnego spowodowało, że wysunęliśmy się na czoło stawki...”</p> <p>„trzeba być cierpliwym z jednej strony, z drugiej szukać okazji”</p>
„Kowalstwo artystyczne”	(1968)	2	<p>„żeby firma przetrwała musi mieć odpowiedniego szefa, który wszystkim steruje”</p> <p>„powinien nie bać się rynku ale powinien też umieć słuchać co inni mają do powiedzenia”</p> <p>„powinien szukać nowych rozwiązań, powinien tworzyć jak malarz”</p>

Tab. 4 (cd.)

1	2	3	4
„Zakład stolarski – Szalaty”	(1973)	2	„najważniejszy jest zysk z działalności [...] stosowanie nowych technologii, bycie na bieżąco z wymaganiami klientów”
„PHUP Szeszycki” hurtownia spożywcza	(1976)	2	„założyciel firmy nadaje bieg jej rozwojowi [...] od niego zależą losy rodziny” „musi być elastyczny wobec klientów i rynku” „powinien optymalizować decyzje”
„Arpak” produkcja opakowań	(1991)	2 w trakcie	„podejmowanie ryzykownych wyzwań” „odnajdywanie się w rynkowej rzeczywistości” „szybkie reagowanie” „jednomysłność rodziny i wspieranie wzajemne”
„PHU Markpol” pośrednictwo handlu	(1990)	2 w trakcie	„przebojowość pracowników” „radzenie sobie w sytuacji konfliktu” „cierpliwość” „korzystanie z okazji”
„Komis samochodowy”	(1990)	2 w trakcie	„sukces zawsze jest związany z właścicielem [...] jeżeli jest nastawiony na sukces to będzie potrafił się dostosować do rynku, podszkoli się jak będzie trzeba”
„Hurtownia materiałów budowlanych”	(1987)	2 w trakcie	„Najważniejsze jest rozeznanie w rynku, trzeba znać nowości i je wprowadzać do oferty, dorzucać dodatkowe usługi [...] mieć przygotowany personel i nie bać się ryzyka”
„Mechanika pojazdowa”	(1975)	2	„nie wiem co będzie za rok a co dopiero za sto lat, ale myślę, że taka firma jak moja mojego ojca i synów musi być przygotowana na zmiany” „musimy uczyć się nich rozwiązań stosowanych w autach nowych generacji” „nie bać się i łapać byka za rogi”

Drugi etap polegał na przeprowadzeniu ankiety oceniającej zmienne wcześniej wyróżnione i najczęściej powtarzane (por tab. 4 i 5). Poproszono, o ocenę (na skali od 1 do 5, gdzie 1 to nieprzydatna, a 5 bardzo przydatna) zmiennych wyróżnionych jako determinanty długowieczności firmy rodzinnej, dwie grupy badanych: przedstawiciele badanych wcze-

śniej 10 firm rodzinnych (FR) oraz przedstawicieli 10 firm nierodzinnych, działających w podobnych branżach (FNR). Drugą grupę potraktowano jako kontrolną. Ustalono średnie arytmetyczne (śr.) dla każdej determinanty oraz odchylenie standardowe (S) i zamieszczono w tabeli 5.

Tab. 5. Wyniki badania

Lp.	Zmienna	S FR	Śr. FR	S FNR	Śr. FNR	Różnica m. śr.
1	Osoba założyciela - charyzma	0,42	4,8	0,67	4,3	0,5
2	Upór w dążeniu do realizacji celów	0,32	4,9	0,44	4,8	0,1
3	Podejmowanie ryzyka	0,47	4,0	0,32	4,9	-0,9
4	Tworzenie nowości	0,53	3,5	0,67	4,3	-0,8
5	Zdolność do uczenia się	0,47	4,7	0,87	4,5	0,2
6	Warunki otoczenia	0,42	4,2	0,32	4,9	-0,7
7	Cierpliwość	0,47	3	0,67	2,5	0,5
8	Elastyczność	0,42	4,8	0,53	4,5	0,3
9	Szybkie podejmowanie decyzji, odwaga	0,42	4,8	0,42	4,8	0,0
10	Więzi rodzinne, jednomyslność w rodzinie	0,43	4,9	0,47	2,5	2,4

Z uzyskanych wyników (po ustaleniu różnic między średnimi obliczonymi jako śr. FR – śr. FNR) można wyciągnąć wnioski dotyczące determinant istotnych z punktu widzenia firm rodzinnych i nierodzinnych. Największe różnice między badanymi próbami dostrzega się przy ocenie więzi rodzinnych i jednomyslności rodziny. Ta determinanta jest uważana przez firmy rodzinne obok charyzmy założyciela, uporu w dążeniu do realizacji celów, elastyczności i odwadze jako kluczowa dla długowieczności firmy rodzinnej. Ta sama cecha jest niemal jednomyslnie nisko oceniana przez firmy nierodzinne. Firmy nierodzinne podkreślały jako istotne warunki otoczenia jako te które pozwalają na osiągnięcie sukcesu w dłuższej perspektywie, to z kolei podnosi skłonność do podejmowanie ryzyka. Innymi cechami istotnymi jest odwaga w podejmowaniu trudnych decyzji.

5. Podsumowanie

Jak wykazało badanie² cechy przedsiębiorcze mogą determinować sukces firm zarówno rodzinnych jak i nierodzinnych. Jednak kluczowymi czynnikami tworzenia wielowiekowej tradycji są trwałe więzi, dbanie o atmosferę życia rodzinnego, jednomyślność wizji rozwoju firmy oraz poszukiwanie szans na sukces w strukturach rodzinno-biznesowych.

Literatura

- Bratnicki M. (2002), *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Chmieliński P. (2006), *Wspieranie przedsiębiorczości w działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 169-184.
- Chua J.H., Crisman J.J., Sharma P. (1999), *Defining the Family Business by Behavior*, Baylor University.
- Frishkoff P.A. (2006), *Understanding Family Business: What is a Family Business?* Oregon State University, in: [frishkoff bus.orst.edu](http://frishkoff.bus.orst.edu).
- Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Overview of Family Business Relevant Issues, KMU FORSCHUNG AUSTRIA Austrian Institute for SME Research Vienna 2008.
- Rodsutti M.C., Makayathorn P. (2005), *Organizational diagnostic factors in family business: Case studies in Thailand*, *Development and Learning in Organizations*, Vol. 19 Iss: 2, pp. 16-18.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2010), *Specyfika polskich małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych* s. 12, w: *Problemy zarządzania* vol. 8 nr 4.
<http://www.felczynski.com>
<http://www.henokiens.com>
<http://www.henokiens.com>
<http://www.ho-shi.co.jp/jiten/Houshi>
- Jegorow D., Krawczyk G. (2012), *Przedsiębiorczość znana czy nieznana?*
<http://wpti.civis.org.pl/index.php?/Ze-%C5%9Bwiata-nauki/przedsiębiorczosc-znana-czy-nieznana.html>

² Wyniki należy traktować w kategoriach eksploracyjnych i jakościowych.

Alicja Winnicka-Popczyk
Uniwersytet Łódzki

Bariery finansowania a rozwój dojrzałych przedsiębiorstw rodzinnych¹

Financing barriers and mature family business development

Abstract: The paper presents the results of empirical research on medium-size and large production family businesses located in the Lodz region, carried out with the use of individual in-depth interview. The research focused on the following issues: business finance sources and its capital structure, major barriers of capital raising and their character, the impact of the barriers on further development of mature family businesses, functioning for a quite long time. A trial of identifying other negative phenomena related to financing barriers has been undertaken. The empirical part of this paper follows theoretical considerations on financing management, particularly in family businesses.

Key words: family business financing logics, financing sources and capital structure, raising capital barriers and methods of coping with them.

1. Wprowadzenie – teoretyczne podstawy finansów firm rodzinnych

Optymalne finansowanie należy do czterech głównych czynników rozwoju firm rodzinnych, obok: planowania sukcesji władzy i własności,

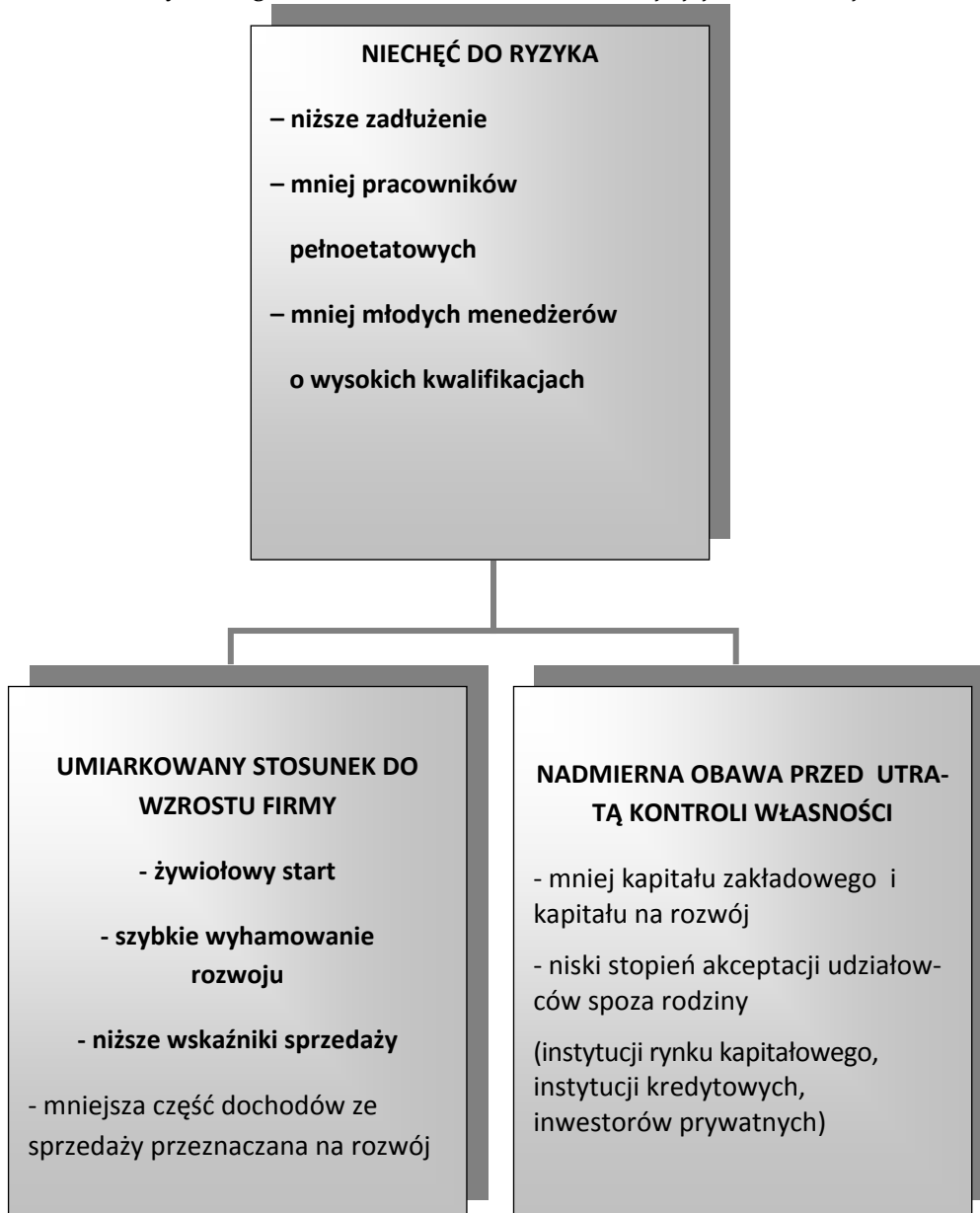
¹ W artykule wykorzystano wyniki badania „Ocena barier pozyskania kapitału i jej konsekwencje dla rozwoju firm rodzinnych” przeprowadzonego metodą wywiadu pogłębionego w ramach projektu badawczego "Struktura finansowania a rozwój przedsiębiorstw rodzinnych regionu łódzkiego" - projekt badawczy własny Nr N N115 302038 finansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

profesjonalizacji zarządzania oraz umiejętności pokonywania negatywnego wpływu konfliktów rodzinnych na działalność firmy. Finanse firm rodzinnych wyróżnia określona specyfika, na którą składają się: szczególnie logika finansowa oraz wynikająca z niej bariera niezależności czyli umiarkowany stosunek do obcych źródeł finansowania, a która najpełniej uwidacznia się w dojrzałych przedsiębiorstwach, zwłaszcza średniej i dużej wielkości, funkcjonujących na rynku przynajmniej od kilkunastu lat, odpowiadających okresowi „dorośnięcia” nowego pokolenia [Winnicka-Popczyk 2012, s. 13–14].

Słynny hiszpański badacz biznesu rodzinnego M.A. Gallo zauważa, że „szczegółność logiki finansowej” firm rodzinnych nie jest spowodowana brakiem wiedzy lub technicznych umiejętności lecz osobistymi preferencjami decydentów finansowych, najczęściej właścicieli-założycieli. Wpływ założycieli może być bezpośredni, jeżeli są osobami żyjącymi lub pośredni, kontynuowany przez sukcesorów w ramach rodzinnej tradycji. Osobiste preferencje mogą dotyczyć stosunku do trzech powiązanych ze sobą de facto kwestii: tempa wzrostu firmy, stopnia ponoszonego ryzyka oraz kontroli własności [Gallo, Tapies, Cappuyns 2004, s. 314–315]. Obrazowo specyfikę zarządzania finansami w firmie rodzinnej przedstawia rysunek 1.

Umiarkowany stosunek do tempa wzrostu firmy – firmy rodzinne są przeważnie starsze niż nierodzinne, a jednak osiągają niższe wskaźniki sprzedaży. Wiele z nich „wzrasta” wolniej lub „nie chce” wzrastać tak dużo i szybko, jak byłoby to możliwe przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych źródeł. Po żywiołowym na ogół starcie, który uczynił je silnymi i umożliwił przetrwanie przez długi okres, firmy te wydają się stopniowo podupadać, co nastęrcza im poważnych trudności zwłaszcza w okresie zmiany generacji. Przyczyną umiarkowanego stosunku do wzrostu przedsiębiorstwa i wyboru źródeł finansowania może być niechęć do ponoszenia nadmiernego ryzyka. M. Stradomski zauważa, że: „właściciele rodzinni preferują inne podejście do wartości przedsiębiorstwa. To sprawia, że firmy rodzinne są inne również pod względem ich strategii finansowych. Inne nie znaczy wszak gorsze” (Stradomski 2010, s. 247).

Rys. 1. Logika finansowania w firmie rodzinnej i jej konsekwencje



Źródło: opracowanie własne.

Niechęć do ponoszenia ryzyka – wysoki stopień ostrożności dotyczy przede wszystkim ryzyka finansowego. Jest to widoczne w znacznie niższym poziomie zadłużenia firm rodzinnych w porównaniu z nierodzinnymi oraz bardziej powściągliwym korzystaniu ze stałego pełnoetatowego personelu. Tymczasem nieuzasadnione odrzucenie kapitału obcego, to często dobrowolna rezygnacja z efektu dźwigni finansowej, czyli możliwości podniesienia rentowności kapitałów własnych, a tym samym maksymalizacji korzyści dla właściciela firmy. Zbyt ostrożny stosunek do ryzyka finansowego może powodować ponadto wycofanie się z podejmowania innych rodzajów ryzyk, w tym głównie ryzyka rozwoju [Zahra 2005, s. 23; Blikle 2012, s. 45].

Potrzeba kontroli własności przedsiębiorstwa. Mimo, że firmy rodzinne mają przeciętnie niższy kapitał zakładowy niż nierodzinne i potrzebują środków finansowych, z trudem akceptują inwestorów rynku kapitałowego: prywatnego czy publicznego, jak również partnerów z instytucji finansowych, głównie banków [Winnicka-Popczyk 2008, s. 41–42].

Drugi element specyfiki finansów firm rodzinnych stanowi bariera niezależności, czyli ograniczony zakres i sposób korzystania ze źródeł finansowania, zwłaszcza finansowania obcego, u podstaw którego, poza czynnikami ekonomicznymi, najczęściej leżą opory natury psychologicznej. Badacze ustalili, że:

- firmy rodzinne mogą korzystać z ogólnie dostępnych rodzajów kapitału, nie istnieją odrębne, specyficzne i właściwe tylko tym podmiotom źródła finansowania. Stwierdza się natomiast wyższą efektywność i umiejętność ich wykorzystania [Prus 2005, s. 260, 277];
- dostępność określonych źródeł finansowania jest silnie związana z procesem rozwoju przedsiębiorstwa, wyrażanym jego wielkością oraz siłą wpływu rodziny na zarządzanie i własność;
- z obawy przed ryzykiem finansowym firmy rodzinne z najwyższą ostrożnością korzystają z kredytu czy pożyczki, czyli źródeł najpopularniejszych. Chętniej, ale też nie bez oporów, zwracają się po pozakredytowe niekonwencjonalne formy finansowania, jak: factoring, leasing, wkłady kapitałowe (prywatne typu: Private Equity, Venture Capital, Anioły Biznesu czy kapitał typu Mezzanine lub pozyskiwane

na rynku publicznym: w alternatywnym systemie obrotu NewConnect lub na rynku regulowanym, czyli GPW S.A.);

- na szeroko rozumiane strategie wzrostu firm rodzinnych oraz sposób ich finansowania decydujący wpływ mają następujące czynniki: stopień koncentracji własności w ramach zarządu rodzinnego, stopień profesjonalizacji zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym, cechy demograficzne właścicieli (ich wiek, wykształcenie, doświadczenie, osobowość) oraz wymogi makroekonomiczne i specyfika branży, w której firma działa.

Rodzinny charakter (np. możliwość szybkiej mobilizacji dodatkowych rodzinnych zasobów finansowych) oraz lojalność, oddanie i gotowość do poświęceń szeroko pojętej załogi mogą stanowić skuteczną ochronę firmy przed negatywnymi wpływami otoczenia, w tym przed poważnymi kryzysami finansowymi.

Wychodząc naprzeciw potrzebie przynajmniej częściowego wypełnienia luki informacyjnej w odniesieniu do problemów finansowania i ich wpływu na rozwój dojrzałej firmy rodzinnej, przeprowadzone zostały badania w średnich i dużych produkcyjnych przedsiębiorstwach rodzinnych województwa łódzkiego.

2. Przedmiot i cele badania, problemy badawcze

Przedmiotem badania uczyniono finanse firmy rodzinnej. Sama firma rodzinna definiowana jest jako „przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny – jej założycieli, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny”.

Cele badania obejmowały: określenie głównych źródeł finansowania firm rodzinnych, dokonanie identyfikacji podstawowych barier pozyskania kapitału przez firmy rodzinne, oszacowanie konsekwencji tych barier dla rozwoju firm rodzinnych, zaproponowanie właściwych rozwiązań problemu barier pozyskania kapitału.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia, dla potrzeb badania sformułowany został główny problem badawczy, który brzmiał następująco: czy i w jakim stopniu dostępność źródeł finansowania w średnich i dużych produkcyjnych przedsiębiorstwach rodzinnych stanowi obiektywną determinantę dalszego rozwoju? Dla dokładniejszego przeanalizowania problemu wysunięte zostały następujące problemy szczegółowe: jakie są główne źródła finansowania działalności firm rodzinnych, jakie podstawowe bariery i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału występują w firmach rodzinnych, czy forma organizacyjno-prawna firmy rodzinnej ma wpływ na możliwości pozyskiwania kapitału, jak bariery i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału wpływają na dalszy rozwój firmy?

Badana populacja i kryteria jej doboru

Badaniu poddano 15 firm rodzinnych spełniających następujące warunki co do: wielkości przedsiębiorstwa (firmy średnie i duże), rodzaju działalności (firmy produkcyjne), efektywności funkcjonowania oraz posiadania zdolności kredytowej (firmy o dobrych wynikach ekonomiczno-finansowych i posiadające zdolność kredytową), terenu działania (obszar województwa łódzkiego). Wśród badanych firm 4 podmioty reprezentowały działalność gospodarczą osoby fizycznej, 6 spółki jawne, 5 spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Do firm średnich, mierzonych liczbą zatrudnionych, należało 12 firm, do firm dużych 3 firmy. Badane firmy były producentami wyrobów z różnych branż: bielizny, przędzy, surówek warzywnych, karniszy drewnianych, tkanin, wyrobów ze styropianu, herbat owocowych i ziołowych, konserw owocowo-warzywnych, wędlin, materiału sadzeniakowego, wyrobów z plastiku, lekarstw i suplementów diety, okien, drzwi i rolet, dzianin. Najstarsza z badanych firm powstała w 1984 r., cztery firmy założone zostały w latach 1985–1989, osiem firm w latach 1990–1994, dwie firmy w latach 1995–1999. Tylko w jednej firmie dokonano sukcesji i jest ona prowadzona przez drugie pokolenie rodziny. Pozostałe 14 firm prowadzonych jest przez pierwszą generację.

Respondentami badania we wszystkich przypadkach byli właściciele lub udziałowcy większościowi, posiadający w firmie kontrolę własności. Z uwagi na to, że większość badanych nie wyraziła zgody na ujawnienie

ich danych osobowych, rezultaty wywiadu zostały zaprezentowane anonimowo, co z pewnością mogło pozytywnie wpłynąć na uzyskanie bardziej szczerych i prawdziwych odpowiedzi. Respondentami wywiadu było 14 mężczyzn i 1 kobieta (w wieku 65 lat). Wiek mężczyzn kształtował się następująco: w przedziale 41–45 lat – 1 osoba, 46–50 lat – 1 osoba, 51–55 lat – 5 osób, 56–60 lat – 6 osób, 61–65 lat – 2 osoby. Wykształcenie wyższe posiadało 10 osób (w tym wykształcenie wyższe techniczne – 8 osób, wyższe ekonomiczne – 1 osoba, wyższe rolnicze – 1 osoba), wykształceniem średnim technicznym odznaczało się 5 osób. Żadna osoba nie posiadała wykształcenia menedżerskiego. Szczegółową charakterystykę badanych firm zawiera tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanych firm

Firma	Forma prawna	Liczba zatrudnionych	Wyrób	Rok założenia pokolenie prowadzące	Płeć	Wiek	Wykształcenie
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Osoba fizyczna	130	Biustonosze	1992 – 1	K	65 lat	Średnie techniczne
2	Osoba fizyczna	70	Przędze	1988 – 1	M	60 lat	Średnie techniczne
3	Osoba fizyczna	120	Surówki warzywne	1993 – 1	M	58 lat	Średnie techniczne
4	Osoba fizyczna	66	Kamisze drewniane	1985 – 1	M	62 lata	Średnie techniczne
5	Spółka jawna	500	Tkaniny	1990 – 1	M	58 lat	Wyższe techniczne
6	Spółka jawna	140	Wyr. ze styropianu	1995 – 1	M	55 lat	Wyższe techniczne
7	Spółka jawna	70	Herbaty owocowe i ziołowe	1992 – 1	M	52 lata	Wyższe techniczne
8	Spółka jawna	197	Konserwy owocowe i warz.	1984 – 2	M	55 lat	Wyższe ekonomiczne
9	Spółka jawna	120	Wędliny	1989 – 1	M	55 lat	Średnie techniczne

Tab. 1 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8
10	Spółka jawna	70	Materiał sadzenia-kowy	1993 – 1	M	53 lata	Wyższe rolnicze
11	sp.z o.o.	205	Wyr. z plastiku	1986 – 1	M	57 lat	Wyższe techniczne
12	sp.z o.o.	65	Tkaniny	1990 – 1	M	60 lat	Wyższe techniczne
13	sp.z o.o.	255	Leki, suplementy diety	1992 – 1	M	58 lat	Wyższe techniczne
14	sp.z o.o.	260	Okna, drzwi, rolety	1999 – 1	M	42 lata	Wyższe techniczne
15	sp.z o.o.	78	Dzianiny	1991 – 1	M	50 lat	Wyższe techniczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów.

Z badania wyłączono firmy rodzinne w formie spółki akcyjnej (niepublicznej i publicznej) z uwagi na odrębny charakter problemów funkcjonowania w niej występujących.

Metody, techniki i narzędzia badawcze

W badaniu zastosowano zaawansowaną metodę indywidualnego wywiadu pogłębionego, a w jej ramach technikę wywiadu oraz narzędzie w postaci scenariusza wywiadu.

Indywidualny wywiad pogłębiony (*individual in-depth interview, IDI*) stanowi metodę badawczą, stosowaną m.in. w naukach społecznych i behawioralnych, należąca do grupy metod jakościowych. Polega na rozmowie z respondentem przeprowadzanej na podstawie scenariusza lub niestandardyzowanego kwestionariusza wywiadu. O kolejności i sposobie formułowania pytań decyduje prowadzący, który często posiłkuje się także pytaniami pomocniczymi, naprowadzającymi lub rozszerzającymi omawiane kwestie, aby uzyskać jak najbardziej wyczerpujące, precyzyjne i prawdziwe informacje. Wywiad pogłębiony pozwala na bar-

dziej dogłębne poznanie i zrozumienie problemów społecznych. Ze względów organizacyjnych natomiast, w szczególności dzięki czasochłonności i problemom związanym z kategoryzacją odpowiedzi, metoda ta jest mało popularna w socjologii [Kvale 2004, ss. 91–115, 130–148].

W świetle powyższych rozważań okazuje się jednak, że metoda wywiadu pogłębionego, mimo wielu jej ograniczeń i utrudnień, okazuje się w wysokim stopniu użyteczna do badania tak złożonego zjawiska społeczno-ekonomicznego, jakim jest firma rodzinna, zwłaszcza w sferze finansowej płaszczyzny działania.

Czas, miejsce i sposób przeprowadzenia badania

Badania dokonano w listopadzie i grudniu 2011 r. oraz styczniu i lutym 2012 r. w siedzibach badanych firm rodzinnych. Polegało ono na indywidualnych rozmowach z respondentami, które przebiegały według opracowanego scenariusza. Scenariusz wywiadu obejmował 10 pytań: 4 pytania podstawowe dotyczące celów, problemów i hipotez badawczych oraz 6 pytań dodatkowych (pomocniczych) pomagających ustalić przyczyny, zjawiska towarzyszące oraz okoliczności badanych barier pozyskiwania kapitału w firmach rodzinnych. Respondenci zachęceni byli do udzielania szczerych, otwartych i przemyślanych odpowiedzi odzwierciedlających ich życiowe i zawodowe doświadczenia. Z każdej rozmowy sporządzono szczegółowe notatki.

Spółeczno-ekonomiczna analiza badania – wyniki badania

W obrębie zidentyfikowanych problemów badawczych uzyskano wymienione poniżej wyniki.

Problem 1: jakie są główne źródła finansowania działalności firmy?

W grupie 10 firm prowadzonych przez osoby fizyczne oraz w formie spółki handlowej osobowej (spółki jawne) na pytanie o źródła finansowania działalności wszyscy właściciele odpowiedzieli, że główny udział posiadają środki własne w postaci reinwestowanych zysków, dopłat do już istniejących kapitałów własnych lub przyjęcia nowych wspólników. W chwili obecnej drugie miejsce w większości badanych firm (7 badanych właścicieli) zajmują fundusze unijne przyznawane na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw. Trzy firmy na drugim miejscu umieściły finansowanie kredytem bankowym. W trzeciej kolejności właścicie-

le 5 firm wymieniali pozabilansowe formy finansowania – leasing, 2 firmy wymieniły fundusze unijne, 2 firmy kredyt kupiecki, 1 firma kredyt bankowy. Dopiero na czwartym miejscu 4 respondentów wymieniało kredyt bankowy. W przypadku trzech firm korzystających z dotacji unijnych kredyt ten nosił charakter posiłkowy do czasu postawienia do dyspozycji przydzielonych środków. W świetle udzielonych odpowiedzi rysuje się następująca kolejność korzystania ze źródeł finansowania: kapitał własny – fundusze unijne – formy pozabilansowe – kredyt bankowy.

W przypadku badanych spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (5 spółek) na pierwszym miejscu również wymieniono środki własne, drugie miejsce zajmował kredyt bankowy (5 odpowiedzi). Fundusze europejskie pozyskiwane na podniesienie konkurencyjności plasowały się na miejscu trzecim (4 odpowiedzi). Formy pozabilansowe finansowania działalności (leasing) wymieniano na czwartym miejscu (4 odpowiedzi). Mamy tu zatem do czynienia z następującą kolejnością korzystania ze źródeł finansowania: kapitały własne – kredyt bankowy – fundusze unijne – formy pozabilansowe.

Żadna z badanych firm nie korzystała z prywatnego finansowania kapitałowego typu Private Equity/Venture Capital, Anioły Biznesu czy kapitału Mezzanine.

Problem 2: czy firma napotyka na bariery i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału? Jeśli „tak”, to jakie one są?

Badani właściciele byli zgodni, że na obecnym etapie rozwoju ich firm pozyskiwane środki finansowe w pełni zaspokajają potrzeby kapitałowe i w zasadzie nie napotykają na żadne bariery i ograniczenia w dostępie do źródeł finansowania. Środki własne uzupełniane dotacjami unijnymi i kredytem oraz wsparte formami pozabilansowymi okazują się podstawowymi i wystarczającymi metodami finansowania. Z uwagi na ugruntowaną pozycję na rynku, dobre wyniki finansowe odzwierciedlone w posiadaniu zdolności kredytowej, otrzymują wiele ofert ze strony dawców kapitału: banków i instytucji finansowych, które często odrzucają. Swoje decyzje uzasadniają podwyższonym ryzykiem związanym z korzystaniem z kapitału obcego, chęcią posiadania pełnej kontroli nad przedsiębiorstwem oraz brakiem potrzeby pozyskiwania dalszych środków finansowych. Większość respondentów otwarcie przyznaje, że obawia się uzależnienia od banków i instytucji finansowych, w tym

prywatnych funduszy kapitałowych, woli się rozwijać wolniej ale bezpieczniej i pewniej, mając całą działalność pod kontrolą. Właściciele zdają sobie przy tym sprawę, że „pewnie nie wykorzystują wszystkich swoich możliwości” i godzą się na to. Zestawienie odpowiedzi na powyższe pytanie zawiera tabela 2.

Tabela 2. Rodzaje barier pozyskiwania kapitału występujące w badanych firmach

Firma	Forma prawna	Bariery psychologiczne	Pozostałe bariery	Komentarz
1	2	3	4	5
Firma 1	osoba fizyczna	– niechęć do zadłużania, – obawa przed utratą kontroli na firmą	– początkowo trudności w sporządzeniu wniosków unijnych.	Firma wytyczyła misję, nie wypracowała jednak przyszłej wizji.
Firma 2	Osoba fizyczna	– obawa przed ryzykiem finansowym i jego skutkami	– nadmierne formalności w trakcie pozyskiwania kapitału obcego	Brak przyszłej wizji firmy.
Firma 3	Osoba fizyczna	– właściciele nie widzą potrzeby dalszego zasilenia kapitałowego	– nadmierne formalności, – brak umiejętności zarządzania długiem	Brak podstawowych elementów zarządzania strategicznego, tj. misji a zwłaszcza przyszłej wizji firmy.
Firma 4	Osoba fizyczna	– brak zwiększonych potrzeb kapitałowych, – niechęć do kapitału obcego	– nadmierne formalności, – brak umiejętności zarządzania długiem	Brak zarządzania strategicznego.
Firma 5	Spółka jawna	– niechęć do zadłużenia istnieje, ale duża skala działalności zmusza do poszukiwania kapitału	nieistotne	Niedostosowanie formy organizacyjno-prawnej do rozmiarów działalności (500 pracowników).
Firma 6	Spółka jawna	– obawa przed nadmiernym ryzykiem finansowym	nieistotne	Nastawienie prorozwojowe.
Firma 7	Spółka jawna	–obawa przed ryzykiem zadłużenia	nieistotne	

Tab. 2 (cd.)

1	2	3	4	5
Firma 8	Spółka jawna	– wysoka potrzeba kontrolowania własności	nieistotne	Stagnacja.
Firma 9	Spółka jawna	– obawa przed utratą rodzinnego charakteru firmy	nieistotne	Stagnacja.
Firma 10	Spółka jawna	– brak zwiększonych potrzeb kapitałowych	nieistotne	Produkcja wybitnie sezonowa.
Firma 11	Sp. z o.o.	– wysoka potrzeba kontrolowania własności	nieistotne	Firma o wysokiej potrzebie równomiernego, bezpiecznego rozwoju.
Firma 12	Sp. z o.o.	– niechęć do wspólników spoza rodziny, – niechęć do kredytów bankowych, – brak zwiększonych potrzeb kapitałowych	nieistotne	Firma defensywna, niska orientacja prorozwojowa.
Firma 13	Sp. z o.o.	– niechęć do kredytów, ale skala działalności wymusza konieczność korzystania z nich	nieistotne	Firma o wysokim stopniu profesjonalizacji zarządzania.
Firma 14	Sp. z o.o.	– wysoka potrzeba kontrolowania własności, – niechęć do wspólników spoza rodziny	nieistotne	Firma bardzo „zamknięta”
Firma 15	Sp. z o.o.	– brak zwiększonych potrzeb kapitałowych, – niechęć do kapitałów obcych	nieistotne	W firmie nie wypracowano jej przyszłej wizji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów.

Problem 3: czy forma organizacyjno-prawna wpływa na pozyskiwanie kapitału przez firmę?

Badani właściciele firm rodzinnych byli świadomi związku między formą organizacyjno-prawną prowadzonego przedsięwzięcia a zakresem odpowiedzialności za zobowiązania, co ma podstawowe znaczenie przy podejmowaniu decyzji dotyczących korzystania z obcych źródeł finansowania, zwłaszcza o charakterze kredytu czy pożyczki. Ryzyko formy organizacyjno-prawnej potencjalnie dotyczyło 10 przedsiębiorstw prowadzących działalność jednoosobową (osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą) oraz współwłaściciele (wspólników) spółek jawnych, w których odpowiedzialność za zobowiązania jest nieograniczona, a dłużnik odpowiada za nie całym swoim majątkiem. Sześciu właścicieli przyznało, że należałoby dokonać zmiany formy organizacyjno-prawnej na bardziej bezpieczną, np. spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, w której za zobowiązania przewidziana jest odpowiedzialność do wysokości wniesionych wkładów. Jednocześnie właściciele ci zwlekają ze zmianą, co tłumaczą brakiem znajomości odpowiednich procedur, obawą przed kłopotliwym i czasochłonnym postępowaniem administracyjnym, ewentualnymi kosztami, które trzeba będzie ponieść, a nawet brakiem czasu. Pozostałe cztery osoby aktualnie nie widzą powodów, dla których miałyby zmieniać dotychczasową formę prawną prowadzenia biznesu. Nie kwestionują jednak ewentualnej konieczności takiej zmiany w przyszłości wraz z postępującym rozwojem i wzrostem ich firmy.

Właściciele firm rodzinnych prowadzonych w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością doceniają poczucie bezpieczeństwa, jakie im ona zapewnia, a renoma firmy i długoletnia współpraca z kapitałodawcami powoduje, że ci ostatni chętnie udzielają im wsparcia finansowego, mimo ograniczonej odpowiedzialności dłużników. Badane spółki z o.o. nie odczuwają natomiast potrzeby przekształcenia w wyższą formę spółki kapitałowej, jaką jest spółka akcyjna, i pozyskiwanie tą drogą dodatkowych funduszy na rozwój działalności.

Problem 4: jak bariery pozyskiwania kapitału wpływają na dalszy rozwój firmy?

Psychologiczna bariera ryzyka finansowego znajduje swoje odzwierciedlenie w rozwoju badanych firm. Wszyscy badani właściciele wyżej

ocenili bezpieczeństwo finansowe rodziny i firmy niż korzyści płynące z dynamicznego rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa. Za metodę redukcji ryzyka finansowego uznają ograniczenie potrzeb kapitałowych i unikanie finansowania rozwoju firmy przy wykorzystaniu kapitału obcego. Główne źródła finansowania stanowią zatem środki własne, uzupełniane funduszami unijnymi oraz metodami pozabilansowymi, a dopiero w dalszej kolejności kredyt bankowy (w przypadku spółek z o.o. kredyt plasował się na drugim miejscu, aczkolwiek przedsiębiorcy również uważnie szacowali ryzyko finansowe). Respondenci otwarcie przyznają, że świadomie wybierają zachowawcze strategie finansowania, które zapewniają co prawda większe bezpieczeństwo, ale mogą przyczynić się do pogorszenia pozycji rynkowej.

Pozostałe pytania scenariusza pozwoliły na ustalenie zjawisk towarzyszących tak ostrożnej strategii finansowania.

Problem 5: jakie były motywy założenia rodzinnej firmy?

Respondenci w większości stwierdzili, że początkowo cel założenia rodzinnej firmy był czysto komercyjny, dopiero z biegiem lat, wraz z osiąganymi sukcesami, firma stawała się czymś więcej. Niemniej jednak przez wiele lat ukrywali rodzinny charakter firmy, wstydzili się go, do tej pory nie czują etosu przedsiębiorczości rodzinnej. Często zdarza się, że przy klientach zatrudnione w firmie dzieci zwracają się do rodziców „proszę Pani, proszę Pana”. Przedsiębiorcy podkreślają jednak, że w ostatnich dwóch-trzech latach ten niekorzystny w odbiorze społecznym obraz firm rodzinnych zaczyna się stopniowo zmieniać.

Problem 6: czy firma posiada wyznaczonych sukcesorów, opracowała i realizuje plan sukcesji?

Spośród 15 badanych podmiotów 14 firm było prowadzonych przez pierwsze pokolenie, 1 firma okazała się własnością i była zarządzana przez drugą generację rodziny. We wszystkich firmach występują dorośli sukcesorzy, ale nie zaplanowano i nie podjęto formalnego procesu sukcesji, wyznaczając chociażby następców w biznesie. Co więcej, w 9 firmach właściciele nie posiadali żadnej wiedzy dotyczącej sukcesji władzy i własności, jednocześnie bardzo unikali tego tematu. Występowały natomiast liczne przypadki kształcenia dzieci na kierunkach mene-

dżerskich oraz zatrudniania ich na stanowiskach operacyjnych, a czasami nawet na stanowiskach średniego szczebla kierowniczego.

Problem 7: jakie przygotowanie do prowadzenia biznesu posiadają właściciele-zarządzający?

Żaden z właścicieli badanych firm rodzinnych nie ukończył wyższych studiów z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, natomiast 9 osób posiadało wykształcenie wyższe techniczne a 5 osób wykształcenie średnie techniczne. Jeden przedsiębiorca odznaczał się dyplomem magisterskim z zakresu ekonomii, co jednak nie jest tożsame z posiadaniem przygotowania menedżerskiego. Trzech właścicieli ukończyło studia podyplomowe z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Wśród pozostałych respondentów dwóch czerpało wiedzę z kursów biznesowych organizowanych przez firmy konsultingowe. Pięć osób przyznało się do „pobierania lekcji” u studiujących dzieci, dalszych pięć osób w ogóle nie miało do czynienia z profesjonalną wiedzą o zarządzaniu w biznesie.

Problem 8: czy w ocenie właścicieli-zarządzających nieustanny rozwój i wzrost są absolutną koniecznością ekonomiczną dla współczesnego przedsiębiorstw i dlaczego?

Wszyscy respondenci generalnie potwierdzili konieczność rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce. Jednak pytani o działania prorozwojowe w ich przedsiębiorstwach często zadowalali się aktualnym poziomem rozwoju firmy (7 respondentów), podkreślali, że ich firma nie musi koniecznie „gonić za nowoczesnymi technologiami i zyskami” (3 respondentów), wolą by firma rozwijała się wolniej ale bezpieczniej (3 respondentów). Tylko właściciele dwóch firm całkowicie popierali intensywne działania prorozwojowe.

Problem 9: czy właściciele-zarządzający posiadają długoterminową wizję firmy? Czy firma opracowała i realizuje strategię rozwoju i wzrostu?

Zdecydowana większość właścicieli (13 osób) nie opracowała i nie przyjęła dokumentu, będącego długofalową wizją firmy. W zasadzie nie stworzono i nie wdrożono również strategii rozwoju przedsiębiorstwa, nie mówiąc o strategiach konkutowania i strategiach funkcjonalnych. Tylko dwie firmy wprowadziły do zarządzania przedsiębiorstwem wy-

żej opisane elementy zarządzania strategicznego. W zamian w większości firm dominuje krótko- i średniookresowe planowanie, co nie jest jednak równoznaczne z realizacją strategii rozwoju.

Problem 10: czy w ocenie właścicieli-zarządzających firma wykorzystuje wszystkie możliwości rozwoju? Jeżeli „nie” to dlaczego?

W odpowiedzi na po wyższe pytanie badani właściciele firm rodzinnych okazali się krytyczni. Żaden przedsiębiorca nie przyznał, że jego firma w pełni wykorzystuje wszystkie możliwości rozwoju. Przyczyn upatrywali respondenci w nadmiernej ostrożności (7 odpowiedzi), w zadowoleniu się obecnym poziomem rozwoju firmy (3 odpowiedzi), w rutynie i braku nowych pomysłów na biznes (2 odpowiedzi), a nawet w wypaleniu zawodowym i braku motywacji do dalszego działania (3 odpowiedzi).

3. Wnioski z badania i rekomendacje

A. Wnioski z badania

Wyniki badania przeprowadzonego metodą wywiadu pogłębionego z właścicielami 15 średnich i dużych produkcyjnych firm rodzinnych województwa łódzkiego upoważniają do wyciągnięcia szeregu wniosków dotyczących form finansowania, barier pozyskiwania kapitału oraz licznych zjawisk towarzyszących.

W obszarze problemów finansowania stwierdzono, co następuje:

W przypadku wszystkich badanych firm podstawowym źródłem finansowania były zasoby własne. Przedsiębiorstwa jednoosobowych właścicieli oraz spółki jawne unikały zaciągania kredytów, plasując je dopiero na czwartym miejscu. Chętniej natomiast korzystały z funduszy unijnych i form pozabilansowych. Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością cechowały się wprawdzie mniejszą obawą przed kredytowaniem, ale również z największą ostrożnością stosowały tę formę finansowania. Zaobserwowano tu zatem absolutny prymat własnych środków kapitałowych oraz zachowawczą politykę finansowania obcego (głównie w formie kredytu/pożyczki). Ustalono, że powodem takiego postępowania właścicieli była chęć minimalizacji ryzyka finansowego,

We wszystkich badanych firmach korzystano z tradycyjnych form finansowania (kapitały własne, kredyty, pożyczki, kredyt kupiecki, leasing, factoring, aktualnie również dotacje unijne). W żadnym przypadku nie zastosowano form prywatnego finansowania kapitałowego (Private Equity/Venture Capital, Anioły Biznesu, kapitał typu Mezzanine) czy oferty publicznego rynku kapitałowego (Alternatywny System Obrotu NewConnect lub Giełda Papierów Wartościowych S.A.). Ustalono, że powodem takiej sytuacji była obawa przed utratą kontroli nad firmą i/lub brak pogłębionej wiedzy na temat rynku kapitałowego oraz umiejętności wykorzystania możliwości, jakie stwarza dynamicznie rozwijającym się przedsiębiorstwom,

Bariery pozyskiwania kapitału mają głównie charakter psychologiczno-motywacyjny (nadmierna obawa przed ryzykiem finansowym, zadowolenie się dotychczasowym poziomem rozwoju firmy, co raczej nie wyzwała zwiększonego zapotrzebowania na zasoby kapitałowe, utrata motywacji do dalszego działania itd.) i/lub kompetencyjny (głównie brak profesjonalnej, nowoczesnej, aktualnej i pogłębionej wiedzy z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania finansami przedsiębiorstwa). Stwierdzono, że wiele działań ma charakter intuicyjny, co na wyższym etapie rozwoju przedsiębiorstwa może okazać się niewystarczające. Umiejętność pokonania tych jakże często ignorowanych typów barier w przypadku firm rodzinnych może przesądzać o ich dalszym rozwoju.

W badanych firmach nie stwierdzono istnienia poważnych wewnętrznych barier o charakterze ekonomiczno-finansowym ani barier zewnętrznych, pochodzących z otoczenia przedsiębiorstwa. Kapitał był dostępny w ofercie wielu instytucji finansowych, a wszystkie badane firmy posiadały zdolność kredytową,

Poważną barierę w pozyskiwaniu kapitału obcego (ale również własnego) stanowiła obrana forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa, a w przypadku jej niedostosowania do rozmiarów i etapu rozwoju firmy stwarzała nawet poważne zagrożenie dalszej działalności. W badanych firmach problem ten dotyczył osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą (firm jednoosobowego właściciela) oraz spółek jawnych, w których właściciele odpowiadają za zobowiązania całym swoim majątkiem i które cechuje brak rozdzielenia finansów firmy od prywat-

nych finansów rodziny. Badani właściciele byli świadomi opisywanego wyżej potencjalnego zagrożenia a jednocześnie bariery rozwoju, decyzję zmiany formy prawnej (mimo jej potrzeby) odkładali jednakże na „bliżej nieokreśloną przyszłość”.

W większości przypadków stwierdzonym barierom pozyskiwania kapitału towarzyszyły następujące zjawiska dodatkowe, a mianowicie:

- powstała bariera skali – właściciele, pragnąc zachować kontrolę nad firmą, nie chcą jej dalej rozwijać, zadowolają się dotychczasowym poziomem rozwoju, unikają delegowania uprawnień, nie podejmują internacjonalizacji działalności, zadowolając się produkcją na rynek krajowy;
- właścicielom brakuje kompetencji menedżerskich, nie posiadają wizji przyszłości firmy i orientacji przedsiębiorczej nacechowanej proaktywnością, innowacyjnością i skłonnością do podejmowania ryzyka. Nie doceniają również potrzeby a zarazem konieczności rozwoju i wzrostu, nie wykorzystują wszystkich możliwości;
- komercyjne motywy założenia przedsiębiorstwa oraz niska świadomość jego wielopokoleniowego rodzinnego charakteru wpływają osłabiająco na działania w kierunku rozwoju i wzrostu;
- brak planu sukcesji i wyraźnych sukcesorów, unikanie rozwiązania problemu sukcesji działają demotywująco na właścicieli, powodując, że zadowolają się oni dotychczasowym poziomem rozwoju;
- pozytywna samoocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w ograniczonym zakresie stymuluje działania pro wzrostowe („usypia czujność”), zamiast motywować właścicieli do dalszego wysiłku.

B. Rekomendacje i zalecenia dla przedsiębiorców rodzinnych

Wyniki badania oraz płynące z niego wnioski ukazują złożoną sytuację firm rodzinnych w zakresie pozyskiwania kapitału, wskazując na ich psychologiczno-motywacyjny i kompetencyjny charakter, a nie wyłącznie wewnętrzne uwarunkowania ekonomiczno-finansowe czy ograniczenia płynące z otoczenia gospodarczego. Jest to zjawisko niezwykle groźne dla przyszłości firm rodzinnych. W takiej sytuacji konieczne może okazać się sformułowanie rekomendacji i zaleceń w stosunku do przedsiębiorstw rodzinnych. Należy zatem:

- zalecać wczesną sukcesję władzy, tzn. dopuszczanie do zarządzania młodego pokolenia, dobrze wykształconego i zmotywowanego do działania;
- zachęcać dotychczasowych właścicieli do wcześniejszego przeprowadzenia sukcesji własności, jeszcze podczas ich życia w formie darowizny, a nie dopiero po śmierci w drodze postępowania spadkowego;
- zachęcać młode pokolenie przedsiębiorców do zdobywania wykształcenia w zakresie zarządzania firmą rodzinną oraz motywować obecnych właścicieli do podnoszenia kwalifikacji w duchu uznania dla firm rodzinnych oraz poszanowania dla wiedzy menedżerskiej (zarządzania firmą należy się nauczyć, nie wystarczą same dobre chęci i wyłącznie działania intuicyjne);
- uświadamiać konieczność dostosowywania formy organizacyjno-prawnej do wielkości i etapu rozwoju przedsiębiorstwa, głównie w celu minimalizowania ryzyka finansowego związanego z odpowiedzialnością za zobowiązania;
- upowszechniać wiedzę z zakresu zarządzania finansami wśród właścicieli – głównych decydentów rodzinnego przedsiębiorstwa, a nie tylko wśród wykonawczych służb finansowo-księgowych. To najważniejsza osoba w firmie powinna w pierwszej kolejności znać, rozumieć, prawidłowo interpretować i wykorzystywać zjawiska i procesy finansowe zachodzące w prowadzonym przez nią przedsięwzięciu.

4. Zakończenie

Zjawisko polegające na tym, że właściciele dynamicznie do tej pory działających firm rodzinnych stopniowo tracą zainteresowanie ich dalszym rozwojem, nie należy dziś do rzadkości. Dotyka dojrzałe firmy rodzinne, najczęściej średniej wielkości i jest nie mniej groźne niż brak środków finansowych na start. Jeśli zaś utrzymuje się przez zbyt długi czas, może doprowadzić do upadku nawet prężnie działających i znanych na rynku firm, niwecząc tym samym lata pracy i wysiłek pokoleń. Wiele podobnych przypadków opisuje literatura, a potwierdza praktyka

gospodarowania. To taki swego rodzaju „kryzys wieku średniego” przeżywany przez właściciela i jego firmę.

W celu odwrócenia tych negatywnych tendencji, które przecież nie muszą być udziałem tak udanej formuły biznesu jak firmy rodzinne, zaleca się: wczesną sukcesję władzy, tzn. dopuszczanie do zarządzania młodego pokolenia, dobrze wykształconego i zmotywowanego do działania; wcześniejsze przeprowadzenie sukcesji własności, preferujące formę darowizny a nie postępowanie spadkowe; zachęcanie młodego pokolenia przedsiębiorców do zdobywania wykształcenia w zakresie zarządzania firmą rodzinną oraz motywowanie obecnych właścicieli do podnoszenia kwalifikacji w duchu uznania dla firm rodzinnych oraz poszanowania dla wiedzy menedżerskiej; uświadamianie konieczności dostosowywania formy organizacyjno-prawnej do wielkości i etapu rozwoju przedsiębiorstwa, głównie w celu minimalizowania ryzyka finansowego związanego z odpowiedzialnością za zobowiązania.

Uzdrowienie problemów dojrzałej firmy rodzinnej nieuchronnie wiedzie przez autentyczny powrót do jej podstawowych celów i wartości, w tym głównie ciągłości funkcjonowania i kontynuacji przez następne pokolenia, co jednak wymaga przemyślanych i niezwykle odważnych decyzji, wzniesienia się ponad doraźne interesy i potrzeby aktualnych właścicieli. Jest to zadanie trudne, ale możliwe do zrealizowania.

Bibliografia

- Blikle A.J. (2012), *Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych*, w: *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie* (2012), PARP, Warszawa.
- Gallo M.A, Tapies J., Cappuyens K. (2000), *Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences*, "Family Business Review", Vol. XVII, No. 4.
- Kvale S. (2004), *InterViews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, TransHumana, Białystok.
- Prus J.(2005), *Finansowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego na przykładzie spółki VITBIS*, [w:] Ł. Sułkowski (red.) (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń.
- Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010.

-
- Winnicka-Popczyk A. (2008), *Specyficzne problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych – wnioski ze studiów literaturowych oraz dotychczasowych badań*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/2008.
- Winnicka-Popczyk A. (2012), *O czym warto pamiętać, zarządzając finansami w rodzinnej firmie*, „Magazyn firm rodzinnych”, nr 2/2012.
- Zahra S.A. (2005), *Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms*, „Family Business Review”, vol. XVIII, No. 1.

Joanna Stefańska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Planowanie w firmach rodzinnych

Planning in family businesses

Abstract: The article presents the issue of planning in family businesses within the realm of two - not always harmonized- realities of business and family. Family businesses owners are often reluctant to planning and keep distance to the function of planning, especially in the long-terms perspective. The article is an attempt to systematize the knowledge in these areas, based on English literature and research on family businesses. It describes areas of planning and types of plans in family businesses.

Key words: family business, planning, plan, succession, strategy.

1. Wstęp

Wiek XXI przyniósł dynamiczne zmiany w otoczeniu biznesowym przedsiębiorstw – wzrost konkurencji, globalizację rynków, skrócenie cyklu życia produktów, rozwój technologii. Zmusza to przedsiębiorstwa do reagowania na pojawiające się zmiany, dopasowywania do nowych warunków, poszukiwania nowych produktów i nowych metod produkcji. Nie jest to możliwe bez planowania podejmowanych działań. Zdarzają się co prawda firmy, które trwają latami bez planowania nie prowadząc działań rozwojowych. Dotyczy to jednak branż z wysokimi barierami wejścia, lub firm, których właściciele dzięki bardzo ciężkiej pracy lub szczęściu zdołali utrzymać firmę przez tyle lat. Strategia ta jednak ze względu na tempo zmian prawdopodobnie nie będzie działać w przyszłości [Ward 2011, s. 7]. Kwestie te w równym stopniu dotyczą pod-

mioty rodzinne i nierodzinne, ale sposoby radzenia sobie z nimi mogą się różnić, co wynika ze specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych. Przedsiębiorstwa rodzinne chcąc przetrwać i sprostać zmianom w otoczeniu muszą wprowadzić do swojej działalności elementy myślenia strategicznego i planowania w różnych obszarach.

Artykuł podejmuje słabo nakreślone w literaturze polskiej zagadnienie funkcji planowania w firmach rodzinnych. Prezentuje jej znaczenie, specyfikę, obszary i problemy związane z planowaniem, oraz wyniki badań przedsiębiorstw rodzinnych przeprowadzonych dotychczas w tym zakresie.

2. Istota planowania

Planowanie jest najważniejszą, pierwotną funkcją zarządzania, „ustalaniem celów i projektowaniem sposobów realizacji przyszłych działań, opartym na identyfikacji i analizie obecnych i przewidywaniu przyszłych” [Przybyła 2002, s. 115]. W różnych przedsiębiorstwach jest realizowane na różnych poziomach, przez różne osoby, czasami w sposób sformalizowany, czasami bardziej intuicyjny. Powinno dotyczyć konkretnych, przyjętych przedziałów czasowych i celów, a także sposobów ich osiągnięcia. Planowanie pozwala dokonać przeglądu czynników mających wpływ na osiągnięcie danego celu, przygotowanie różnych alternatywnych rozwiązań, a także określenie hipotetycznego przebiegu działania. Przedsiębiorstwa realizują najczęściej kilka planów w jednym przedziale czasowym – mogą być to plany operacyjne, plany strategiczne, plany kwartalne, półroczne czy 5-letnie. Dotyczyć mogą zatrudnienia, inwestycji, czy finansów. W instytucjach kształtuje się więc swoista hierarchia celów [Przybyła 2002, s. 115–121]. Istotnym elementem planowania jest ocena potencjału firmy do wykorzystania szans i przeciwdziałania zagrożeniom. Analiza jest podstawą planowania, inspiracją do kreowania pomysłów i koncepcji rozwojowych przedsiębiorstwa, kończy się określeniem pozycji strategicznej firmy [Szplit 2005, s. 17–20]. Jak wskazuje M. Przybyła [2002, s. 120] „nieracjonalne i nie niedopuszczalne w dobrze zarządzanych instytucjach jest tworzenie na bieżąco planów pod realizowane wyniki”.

Planowanie zwiększa liczbę alternatywnych dróg którymi firma może podążać, umożliwia antycypowanie zmian. Udział w procesie planowania zwiększa motywację i utożsamianie się z firmą. Jednocześnie w firmach które wykorzystują funkcję planowania poprawie następuje komunikacja, otwierają się nowe kanały wymiany informacji i poglądów [Poza 2010, s. 196].

3. Specyfika planowania w firmach rodzinnych

Połączenie firmy i rodziny, dwóch zupełnie odmiennych systemów, niesie za sobą poważne konsekwencje mające wpływ na zarządzanie i powodujące, że różni się ono od zarządzania podmiotami nierodzinnymi. Ciągłe ścieranie się systemów rodziny i przedsiębiorstwa wpływa na budowanie wizji rodziny i przedsiębiorstwa, planowanie oraz implementację strategii. Proces planowania w firmach rodzinnych jest bardziej kompleksowy niż w ich nierodzinnych odpowiednikach. To rodzina, jej cele i dążenia kształtują firmę i funkcjonowanie biznesu rodzinnego. To rodzina stanowi źródło pracowników, środków finansowych, nowych pomysłów. Jednocześnie występuje potrzeba do ciągłego godzenia interesów i priorytetów firmy z interesami i priorytetami rodziny [Sułkowski (red), 2005, s. 186].

Najistotniejszą różnicą pomiędzy podmiotami rodzinnymi i nierodzinnymi jest fakt, że w firmie rodzinnej konieczne jest równoczesne planowanie w dwóch systemach- w systemie rodziny i przedsiębiorstwa. Plany biznesowe i rodzinne są absolutnie współzależne. Zaangażowanie rodziny w pracę w firmie i jej cele zależą przede wszystkim od możliwości i korzyści jakie daje im przedsiębiorstwo, a planowanie w firmie wymaga określenia zaangażowania rodziny w firmę. Plany biznesowe należy tworzyć uwzględniając założenia planów rodziny, plany rodziny- cele zawarte w planach biznesowych [Ward 2011 s. 106].

Planowanie w firmie rodzinnej jest tym trudniejsze im więcej członków rodziny zaangażowanych jest w zarządzanie biznesem rodzinnym, występuje bowiem wówczas więcej nieporozumień, które mogą prowadzić do swoistego paraliżu decyzyjnego [Poza 2010, s. 168]. Właściciele

firm rodzinnych mają większe trudności z planowaniem zwłaszcza w sytuacji, gdy sprawy firmy są mniej ważne od spraw rodziny, pomijane lub odkładane na przyszłość [Thornton 2004, s. 67]. Również rodziny, które mają problemy emocjonalne i konflikty rodzinne mają większe problemy z planowaniem [Ward 2011, s. 139]. Zarządzający boją się formalnych lub nawet nieformalnych prób planowania. Proces planowania wymaga od nich dzielenia się swoimi poglądami, decyzjami, emocjami czy obawami. W planowaniu upatrują często ograniczenia elastyczności firmy. Niektórzy uważają, że przyszłość jest pełna niepewności więc nie ma sensu planować, ponieważ i tak nie jesteśmy w stanie przygotować się do nowej sytuacji. Firmy rodzinne są „niezrozumiale odporne na wymianę sprawdzonych teorii na pomysły, które są mniej pewne” [Ward 2011, s. 4]. Dla firm rodzinnych planowanie związane jest przede wszystkim ze zmianą, zmiana kreuje dylematy i zmusza do kompromisów, które często są osiąganym w bolesny sposób. Niepokój członków rodziny o swoje finanse, brak zaufania do zmian członków rodziny nie pracujących w firmie oraz do następcy mogą utrudniać wprowadzanie zmian w firmach rodzinnych [Aronoff, Ward 2011, ss. 10-15]. Tymczasem planowanie (jeśli już jest wykorzystywane) zwiększa akceptację rodziny do wprowadzania wymaganych zmian. Firmy rodzinne mają bowiem naturalne zdolności do adaptacji do zmian (elastyczna struktura, zmiany zachodzące w systemie rodziny związane z cyklem życia, wspólne wartości) [Ward 2011, s. 138–139].

Planowanie pozwala oderwać się od codziennej działalności i skupić na przyszłości firmy i rodziny, na nowych strategiach, które pozwalają odbudować firmę i utrzymać wzrost. Udział w procesie planowania zwiększa zaufanie do podejmowanych decyzji, zrozumienie celów firmy i rodziny oraz akceptację dążenia w jednym wyznaczonym kierunku zamiast w kilku, co z kolei zwiększa szansę na osiągnięcie sukcesu. Proces przygotowywania planu wywołuje analizę potrzeb rodziny i firmy [Ward 2011, s. 6–8]. Jednocześnie firmy wykorzystujące planowanie osiągają lepsze wyniki finansowe, a właściciele firm rodzinnych, którzy planują mają większą satysfakcję z pracy. Osiągnięcie wyznaczonego w planie celu zwiększa motywuje ich do dalszego działania, a brak osiągnięcia celów do jeszcze cięższej pracy [Peters 2004, s. 13–14]. Brak planowania może doprowadzić do ograniczenia możliwości firm rodzinnych choćby

dlatego, że solidna strategia jest ważnym narzędziem pozyskiwania dodatkowych środków. W przypadku Polski jest to sprawa szczególnie ważna ze względu na możliwości dotacji jakie daje Unia Europejska [PricewaterhouseCoopers 2007, s. 21]. Jednocześnie przedsiębiorstwa rodzinne popełniają błąd szukając pomysłów i możliwości głównie w otoczeniu, a nie wewnątrz firmy [Schuman, Stutz, Ward 2010, s. 42–43].

Planowanie w firmach rodzinnych jest niezwykle istotne z punktu widzenia procesu sukcesji, a więc międzygeneracyjnego przekazania własności i władzy. Sukcesja jest najwcześniej i najlepiej rozpoznany problemem strategicznym przedsiębiorstw rodzinnych [Sułkowski, Marjański 2009, s. 38–39]. Brak planowania sukcesji jest jedną z najważniejszych przyczyn upadku, albo przekazania przedsiębiorstwa w obce ręce w momencie odejścia właścicieli [Sułkowski (red.) 2005, s. 31].

4. Rodzaje planów w firmach rodzinnych

Firmy rodzinne ze względu na swój wyjątkowy charakter zmuszone są planować w większej liczbie obszarów niż instytucja nierodzinna. Rysunek nr 1 przedstawia unikatowość i kompleksowość procesu planowania w firmach rodzinnych. Pokazuje, że firma rodzinna musi planować na kilku różnych poziomach równolegle – tworząc plan strategiczny, plan sukcesji, plan awaryjny, plan majątku rodziny, plan rodziny, plan rozwoju kadry kierowniczej [Gersick, Davis, Hampton, Lansberg 1997, s. 236].

Plany te wzajemnie się przenikają i są współzależne. Znaczenie i elementy poszczególnych planów zostaną omówione poniżej.

Strategiczny plan biznesowy (strategia firmy). W przedsiębiorstwie rodzinnym nie ma konieczności rozwoju nadmiernie sformalizowanych narzędzi zarządzania strategicznego. Dużo ważniejsze jest przyjęcie orientacji strategicznej, zakładającej planowanie długoterminowe i myślenie strategiczne. Bardzo ważnym etapem jest tutaj proces wyboru strategicznego, ponieważ przesądza o kierunku rozwoju przedsiębiorstwa sposobie konkutowania, podziale środków finansowych na poszczególne przedsięwzięcia, produkty czy rynki. Wybór wynika z przewidywa-

nej atrakcyjności dla firmy i jest ograniczony sytuacją firmy. Jednocześnie determinuje sposób realizacji strategii i opracowania planu strategicznego [Szplit 2005, s. 17–20]. Strategia firmy rodzinnej ma zabezpieczyć rozwój przedsiębiorstwa i rodzinę przed kłopotami wynikającymi z niepowodzeń w biznesie. Planowanie strategiczne pozwala zaplanować przyszłość firmy, pobudzić jej wzrost, a w przypadku przedsiębiorstw w fazie stagnacji zrewitalizować działalność.

Rysunek 1 Rodzaje planów w firmach rodzinnych



Źródło: [Gersick, Davis, Hampton, Lansberg 1997, s. 226].

Proces opracowywania strategii w firmie rodzinnej rozpoczyna się od oświadczenia zaangażowania rodziny w przyszłość firmy. Tworzenie planu strategicznego powinno być poprzedzone budżetowaniem, wprowadzonym jako stały element zarządzania przedsiębiorstwem. Opracowywanie planów finansowych jest bardzo ważnym fundamentem planowania strategicznego [Ward 2011, s. 105–112]. Plan strategiczny powinien zawierać wizję, misję firmy, cele na kolejne lata, oraz działania mające doprowadzić do realizacji wyznaczonych celów. Ponadto powinien stwierdzać na jakich rynkach i przy użyciu jakich strategii fir-

ma zamierza konkurować, oraz jak zamierza reinwestować zyski firmy i rodziny aby osiągnąć wyznaczone cele. Przedsiębiorstwa rodzinne posługują się najczęściej strategiami rodzącymi się w bieżącym działaniu, w sposób przypadkowy i mało uporządkowany. Przybierają one formy intuicyjne i nie mają sformalizowanej misji, wizji czy planu strategicznego [PARP 2009, s. 145].

Plan rozwoju kadry kierowniczej. Obejmuje potrzeby firmy w zakresie obsadzania pozycji kierowniczych w firmie, czynniki otoczenia mające na to wpływ, sposób utrzymania elastyczność i płynności zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych. Powinien wskazywać ścieżki rozwoju dla kluczowych kierowników będących członkami rodziny oraz kierowników nie należących do rodziny. Wymaga w pierwszej kolejności wskazania, które z tych stanowisk są kluczowe i jakie są aspiracje pracowników je zajmujących. Plan ten zawiera także plan ścieżki rozwoju przyszłego następcy firmy uwzględniający ocenę jego predyspozycji. Jednocześnie powinien wspierać kierowników nie będących członkami rodziny poprzez wskazywanie roli obecnej i przyszłej roli w przedsiębiorstwie oraz realnych możliwości rozwoju [Gersick, Davis, Hampton, Lansberg 1997, s. 247–248].

Strategiczny plan rodziny i plan udziału członków rodziny w firmie. Firmy rodzinne mają tendencję do myślenia, że przyszłość rodziny to coś, co naturalnie się wydarzy, na co nie można mieć wpływu. Tymczasem wiele rodzin, które osiągają sukcesy w biznesie starannie planuje swoją przyszłość [Ward 2011, s. 138]. Planowanie w systemie rodziny daje możliwość zidentyfikowania celów osób zaangażowanych w firmę, ugruntowuje zaangażowanie rodziny w prowadzony biznes. Zapewnia realizowanie celów rodziny łącznie z celami biznesowymi. Obejmuje wizję rodziny, definiuje misję, stwierdza dlaczego i jak poszczególni członkowie będą się angażować w działalność firmy rodzinnej.

Przy tworzeniu tego planu zaleca się przeanalizować przeszłość rodziny, a większość planów tego typu zawiera następujące elementy [Gersick, Davis, Hampton, Lansberg 1997, s. 244–245]: (1) historia rodziny- wskazuje na unikatową tożsamość rodziny, jest dobrym narzędziem zaznajomienia młodych członków rodziny z biznesem; (2) wizja przyszłości; (3) deklaracja misji rodziny – uszczegółowienie filozofii rodziny,

wyrażenie wartości i postaw, itp.; (4) plan akcji- konkretne programy dotyczące działalności członków rodziny, procesów rozwiązywania konfliktów i komunikacji. Planowanie w systemie rodziny jest trudne – wymaga swobodnych dyskusji dotyczących opinii, zamierzeń i planów członków rodziny. Co najmniej jedna osoba musi być zaangażowana w koordynację planów, analizy finansowe, czy analizy doświadczeń pozostałych, poświęcając tym samym dużo czasu [Ward 2011, s. 138].

Plan majątku jest bardzo ważny z punktu widzenia rodziny jak i przedsiębiorstwa, a jego brak może zmarnować dorobek pokoleń. Wiele firm skupia się na minimalizacji podatku od spadków i darowizn, zapominając, że firma rodzinna to nie tylko pieniądze, a także wartości, kultura organizacyjna, etos pracy i przedsiębiorczości itd. Dlatego plan majątkowy musi traktować firmę rodzinną jako żywy organizm, a nie jak zbiór aktywów, a jego głównym celem musi być zapewnienie ciągłości firmie, bo to ona tworzy majątek rodziny. Musi on zapewniać odpowiedni poziom płynności majątkowej, aby po śmierci seniorów spłnienie długów i podatków było możliwe bez niepotrzebnej sprzedaży [Poza 2010, s. 187–200]. Plan ten jest szczególnie istotny w momencie, gdy w rodzinie występuje kilku spadkobierców, nabywają oni bowiem udziały w całym spadku z chwilą otwarcia spadku.

Plan sukcesji. W planie sukcesji należy stwierdzić, kto dziedziczy, kiedy i w jaki sposób (prawno-organizacyjny) [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 59]. Plan sukcesji aby był efektywny musi uwzględnić następujące elementy [Giudice, Della Peruta, Carayannis 2011, s. 178]: (1) cele rodziny i przedsiębiorstwa; (2) plan wyjścia seniorów; (3) strukturę patrymonialną; (4) cechy przedsiębiorstwa-obecne i przyszłe (wielkość, zatrudnienie, wyniki finansowe itp.); (5) podmioty zaangażowane w proces sukcesji. Wyznaczenie celów, jest bardzo trudne ze względu na fakt, iż proces ten wiąże się z dużą ilością oczekiwań, potrzeb, życzeń oraz obaw [Huber, Sterr-Kölln 2011, s. 53]. Konieczne jest określenie w jaki sposób i w jakiej kolejności różne (z punktu widzenia rodziny i firmy) cele będą realizowane. W planie sukcesji należy określić czas poszczególnych etapów. Dotychczasowi właściciele muszą zaplanować jakie będą pełnić funkcje w trakcie sukcesji, a także krótko po niej. Konieczne jest też zaplanowanie ich zabezpieczenia emerytalnego [Walsh

2011, s. 34]. Istotnym elementem planu sukcesji jest plan rozwoju sukcesora, a więc jakie wykształcenie i doświadczenie jakie powinien on zdobyć, aby jak najlepiej prowadzić firmę po jej przejęciu.

Należy ustalić elementy mogące zakłócić przebieg sukcesji, a więc: (1) poparcie dla sukcesji pozostałych członków rodziny oraz pracowników (spadkowo-majątkowe, relacje między nimi i sukcesorem; (2) relacje sukcesor/dotychczasowy właściciel, (3) brak chęci i zdolnościami sukcesora do przejęcia rodzinnego biznesu; (4) zmiany w makro i mikrootoczeniu, głównie zmiany prawne i branżowe, mogące zakłócić proces sukcesji.

Plan awaryjny jest najczęściej zaniedbywany przez firmy rodzinne, co wynika z ich naturalnej niechęci do myślenia o nieoczekiwanych sytuacjach kryzysowych [Gersick, Davis, Hampton, Lansberg 1997, s. 236]. Tymczasem bardzo ważne jest przygotowanie scenariusza na wypadek odejścia lub niezdolności do pracy właściciela i/lub kluczowych pracowników firmy, lub innych nieoczekiwanych wydarzeń.

Poza wyżej opisanymi planami firmy rodzinne muszą oczywiście planować w pozostałych obszarach działalności takich jak zaopatrzenie, zatrudnienie, inwestycje, produkcja itp. tworząc plany półroczne, roczne – jak każde inne przedsiębiorstwo. Należy pamiętać, że bardzo istotne jest odpowiednie skoordynowanie wszystkich planów, jeśli to nie nastąpi żaden z nich nie odpowiednio zostanie zrealizowany [Gersick, Davis, Hampton, Lansberg 1997, s. 244–245].

5. Obraz przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście planowania – wyniki badań

Niechęć firm rodzinnych do planowania wskazywali badacze przedmiotu w różnych badaniach. Mniej niż dwie trzecie firm przechodzi w ręce trzeciego pokolenia i tylko 13% przechodzi w ręce czwartego. J.L. Ward [2011, s. XV] za jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy wskazuje brak myślenia o przyszłości firmy i przyszłości rodziny. Jak pokazują badania PricewaterhouseCoopers [2007, s. 40] prawie 30% przedsiębiorstw rodzinnych nie posiada biznesplanów. Z kolei z badań przepro-

wadzonych przez PARP [2009, s. 70] wynika, że aż 49% firm nie posiada krótkoterminowej strategii rozwoju (na najbliższe 12 miesięcy). W formie niepisanej plan roczny posiada 38%, a w formie pisanej tylko 11%. Z kolei strategię na najbliższe 5 lat w formie pisanej posiada tylko 20%, w formie niepisanej 57%, a 23% takiej strategii nie posiada w ogóle [PARP 2009, s. 76]. Również z badań K. Safina [2007, s. 236–237] wynika, że przedsiębiorstwa, które przyznają się do planowania (prawie $\frac{3}{4}$) tworzą główne plany roczne (12-miesięczne plany posiada 56,7% tychże przedsiębiorstw), tylko 23,5% tworzy plany na okresy dłuższe niż trzy lata. Obszarem planowania są przede wszystkim finanse (co wymuszają instytucje finansowe) oraz produkcja (wymogi odbiorców oraz konieczność finansowania zapasów). Plan personalny posiada tylko nieco ponad 15%, plan marketingowy i zaopatrzenia nieco ponad 25% [Safin 2007, s. 237]. W większości przypadków właściciele określili wpływ rodziny na planowanie strategii firmy jako bardzo duży (26%) lub duży (33%) – jednocześnie wpływ ten jest mniejszy w przedsiębiorstwach dużych [PARP 2009, s. 72]. Wpływ rodziny zależy też od tego w rękach którego pokolenia znajduje się firma – największy jest w pierwszym pokoleniu.

Prawie 70% polskich firm rodzinnych nie posiada planu sukcesji. Według badań PARP [2009, s. 85] podobnie jak według PricewaterhouseCoopers tylko 32% przedsiębiorstw posiada plan sukcesji – tylko co dziesiąte przedsiębiorstwo dysponuje strategią w formie pisanej. Posiadanie strategii sukcesji jest związane z wielkością przedsiębiorstwa. W firmach średniej wielkości odsetek posiadających strategię sukcesji (w formie pisemnej lub niepisanej) wyniósł 55%, podczas gdy w małych i mikro było to odpowiednio 37% i 21%.

Z kolei według badań przeprowadzonego przez K. Wacha i A. Surdeja [2010, s. 118–126] z 25% przedsiębiorstw, które przeszły już proces sukcesji tylko w 28,23% przypadkach była ona w większym, lub mniejszym stopniu planowana. Wszystkie przedsiębiorstwa, które posiadały plan sukcesji określiły ten proces jako pozytywny. Ocena wykonana przez firmy nie posiadające planu nie była już tak dobra.

Prawie połowa (42%) badanych firm nie posiada żadnych procedur, które określałyby postępowanie w sprawach biznesowych i spadkowych w przypadku nieoczekiwanej śmierci lub niesprawności kluczowych

osób [PricewaterhouseCoopers 2007, s. 46]. Może to powodować poważne problemy, ponieważ stworzenie odpowiedniej nowej struktury własności i zarządzania zajmuje zazwyczaj około 3–5 lat oraz to.

Ciekawym jest fakt, że porównując światową i polską edycję badania PricewaterhouseCoopers [2007, s. 36–47] widać znaczną różnicę – niestety polskie przedsiębiorstwa wypadają gorzej- mniejszy odsetek posiada strategię, plany awaryjne czy plany sukcesji. Różnice sięgają tu nawet 20%.

5. Podsumowanie

Planowanie jest ważną funkcją zarządzania, niestety często pomijaną przez firmy rodzinne. Odpowiednie planowanie w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa rodzinnego może zapewnić firmie rodzinnej stały wzrost i przewagę konkurencyjną. Należy jednak pamiętać, że planowanie nie jest kluczem do sukcesu, ważne jest jak te plany zostaną wprowadzone. Ponadto specyfika planów przedsiębiorstwa rodzinnego jest zdeterminowana oddziaływaniem systemu rodziny, wielkością przedsiębiorstwa oraz problemem sukcesji. W przedsiębiorstwach rodzinnych do długotrwałego powodzenia nie wystarczy opracowanie i konsekwentne realizowanie mądrej strategii, konieczna jest także umiejętność zarządzania rodziną, rodzinnymi zasobami i samym sobą. Osiągnięcie sukcesu zapewnia osiągnięcie harmonii pomiędzy strategią osobistą, strategią rodziny, strategią zarządzania zasobami i strategią przedsiębiorstwa [Safin 2007, s. 165]. Plany muszą zostać wdrożone, skontrolowane pod względem osiągnięcia zamierzonych celów, skorygowane. Istotne jest także wyciągnięcie wniosków na przyszłość. Jak wskazują badania firm rodzinnych funkcja planowania jest w tych podmiotach nie zawsze dostatecznie rozwinięta.

Literatura

- Aronoff E.C., Ward J.L. (2010), *Make change your family business tradition*, Palgrave Macmillan, New York.
- Del Giudice M, Della Peruta M.R., Carayannis E.G. (2011), *Knowledge and the Family Business*, Springer, Washington.
- Gersick K.E., Davis. J.A., Hampton M.M, Lansberg I. (1997), *Generation to generation. Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Huber H.-G., Sterr-Kölln H. (2006), *Nachfolge In Familienunternehmen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin, Warszawa.
- PARP (2009), *Badanie firm rodzinnych w Polsce*, Pentor, Warszawa http://firmyrodzinne.pl/download/pentor/Pentor_Badanie_Firm_Rodzinnych.pdf (26.08.09)
- Poza E.J. (2010), *Family business*, South Western Cengage Learning, Mason.
- PricewaterhouseCoopers: *Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08* http://firmyrodzinne.pl/download/raport_FBSp1.pdf (25.08.09)
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne- istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltex, Warszawa.
- Sułkowski Ł.(red) (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Wyd. TNOiK, Toruń.
- Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- Szplitt A. (2005), *Zarządzanie przez strategię i finanse*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji im. Prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce.
- Thornton G. (2004), *Biznes rodzinny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Walsh G. (2011), *Family Business Succession. Managing the All-Important Family Component*, KPMG, http://www.kpmg.com/ca/en/WhatWeDo/KPMGEnterprise/Centre-for-Family-Business/Documents/3468_Succession.pdf (12.03.2012)
- Ward J.L. (2011), *Keeping the family business healthy*, Pelgrave Macmillan, New York.

Elżbieta Klamut

Spółeczna Akademia Nauk Wydz. Zam. Warszawa

Firmy rodzinne a outsourcing finansowo-księgowy

Family busiess but the outsourcing financially - accountant

Summary: In Poland, a significant number of small and medium-sized enterprises are family businesses. They include the accounting firms that have been operating on our market for approximately 20 years. On the one hand, they are the main service provider for financial accounting outsourcing, yet on the other, they are still family businesses. Can the services provided by accounting firms contribute to the growth of family businesses, and can those services support that growth? The quality of those services is an extremely important part of accounting. That is the "sink or swim" factor for small businesses. What is the quality of services provided by this service sector? How do accounting firms and their clients protect themselves against the consequences of unreliably-rendered services? This paper has attempted to answer the foregoing questions.

1. Wprowadzenie

Nie od dziś wiadomo, że podstawowymi wyznacznikami działalności gospodarczej są dwa elementy: zysk i ryzyko. Każde przedsiębiorstwo powinno być tak zarządzane, tak powinno działać, aby te dwa elementy, oczywiście w długim okresie czasu, prowadziły do ciągłego wzrostu wartości firmy na rynku. Do prawidłowego zarządzania niezbędne jest uzyskanie wszelkiego rodzaju informacji o działaniu, wynikach i sytuacji finansowej jednostki. Jeszcze w niedalekiej przeszłości zarządzanie przedsiębiorstwami, zwłaszcza małymi i średnimi odbywało się bardziej intuicyjnie niż w oparciu o jakiegokolwiek analizy. Obecnie,

w gospodarce rynkowej to nie wystarcza. Wymagania współczesnego rynku, zakładające konkurencję i szybkość działania, wymagają posiadania systemu, który dostarczy wszechstronnych i wiarygodnych informacji o kosztach i przychodach, wynikach i zmianach sytuacji finansowej, informacji o stanie majątku firmy, a także o źródłach jego finansowania. Niezbędna jest również wiedza na temat prawidłowości i skuteczności zarządzania, a ponadto wiedza o funkcjonowaniu wszelkiego rodzaju systemów, zwłaszcza systemów kontroli wewnętrznej, które mają na celu wykrywanie wszelkiego rodzaju odchyleń, błędów lub oszustw. W małych jednostkach trudno o wprowadzanie skomplikowanych i rozbudowanych systemów i struktur pomagających kontrolować całą działalność jednostki. Jednym z rozwiązań zmniejszenia tychże systemów i struktur, zmniejszenia kosztów działalności jest przekazanie części zadań, funkcji do realizacji innym, wyspecjalizowanym podmiotom.

Niewątpliwie outsourcing rachunkowości jest dla małych i średnich przedsiębiorstw nie tylko możliwością obniżenia kosztów działalności, ale także gwarancją otrzymania w odpowiednim czasie wysokiej jakości informacji niezbędnych do podejmowania decyzji gospodarczych oraz możliwością przeniesienia części ryzyka działalności na podmiot zewnętrzny. Odsuwa od nich widmo ewentualnego bankructwa czy też kłopotów związanych z nierzetelnym lub błędnym prowadzeniem ksiąg rachunkowych przez pracowników działu księgowości. Przy dużych kosztach utrzymania działu księgowości, często jedynym wyjściem dla małych i średnich jednostek gospodarczych jest powierzenie rachunkowości wyspecjalizowanym jednostkom, jakimi są biura rachunkowe, które dodatkowo są prawie zawsze gwarantem uzyskania informacji odpowiedniej jakości. Dużym jednostkom łatwiej o wykwalifikowaną kadrę księgową, nakłady inwestycyjne na dział księgowości czy też poniesienie ewentualnych konsekwencji popełnionych błędów.

2. Biura rachunkowe jako podstawowe źródło usług finansowo-księgowych dla firm rodzinnych

Ciągłe zmiany przepisów podatkowych oraz duże rozbieżności między przepisami prawa bilansowego a przepisami prawa podatkowego

powodują, że o błędy w ich interpretacji nie jest trudno. Uniknięcie konsekwencji tychże błędów to przekazanie prowadzenia ksiąg rachunkowych do outsourcingu, co w konsekwencji powoduje, że funkcjonowanie biur rachunkowych jest niezwykle ważne w naszej gospodarczej rzeczywistości. To one tworzą, a przynajmniej powinny tworzyć „dobrą rachunkowość” jednostek gospodarczych, która wpływa bezpośrednio na funkcjonowanie „dobrej gospodarki”. Powstanie w ostatnich latach sporej, wyspecjalizowanej grupy jednostek mających wpływ na jakość rachunkowości dużej grupy przedsiębiorstw, a co za tym idzie i rozliczeń z budżetem państwa, pozbawione jest niestety nie tylko polityki w tym zakresie, ale i kontroli, to jednak nie przeszkadza w ich systematycznym rozwoju¹.

Biura rachunkowe to nie tylko usługi prowadzenia ksiąg rachunkowych i rozliczeń podatkowych, to także usługi doradztwa podatkowego, audytu wewnętrznego i zewnętrznego a często usługi prowadzenia spraw pracowniczych, ubezpieczeń itp..

Struktura sektora przedsiębiorstw w Polsce wskazuje, że większość z nich to mikro i małe przedsiębiorstwa, które są odbiorcami usług małych i średnich biur rachunkowych (por.rys. 1). To właśnie na ich rachunkowość, ich rozliczenia z organami skarbowymi, a w rezultacie często i na ich kondycję finansową mają wpływ biura rachunkowe i kancelarie podatkowe.

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią ponad 99% ogółu przedsiębiorstw w Polsce. W większości to te niewielkie jednostki. Wśród nich właśnie spotykamy przedsiębiorstwa prowadzone często z pokolenia na pokolenie, czyli firmy rodzinne. Zakres ich działalności jest z reguły wąski, podobnie jak niewielkie jest w nich zatrudnienie.

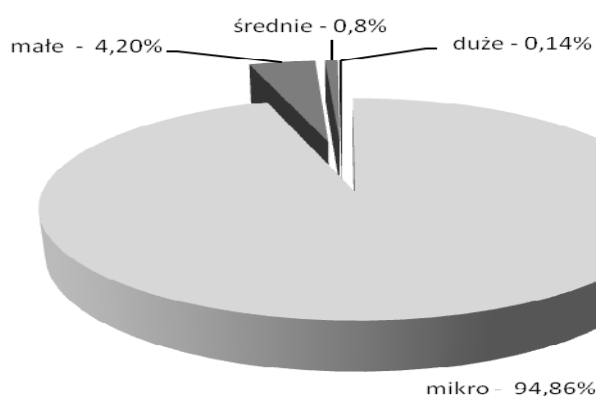
Badania przeprowadzone na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju² w zakresie funkcjonowania firm rodzinnych pokazują, że wśród tych jednostek aż 90% to mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające do 9 osób), 9% – małe firmy, a zaledwie 1% stanowią średnie przedsiębiorstwa. To wła-

¹ Według danych GUS na koniec roku 2011 liczba biur rachunkowych wzrosła do ponad 43 tys. jednostek.

² Raport końcowy, Badanie firm rodzinnych- XII/2009, wydawnictwo PARP Warszawa 2010.

śnie dla takich jednostek w zdecydowanej większości świadczą usługi biura rachunkowe w Polsce. Według tego samego raportu można stwierdzić, że obszar działalności to zdecydowanie rynek lokalny (73% firm rodzinnych działa na tym rysunku).

Rysunek 1. Struktura sektora przedsiębiorstw w Polsce w roku 2009 (REGON)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Podobny obszar działalności dominuje wśród biur rachunkowych. Patrząc na okres działania firm rodzinnych zobaczymy, że większość z nich to podmioty działające na rynku od 11–20 lat (42%), a średnia przeciętna długość działania wynosi 14 lat. Biorąc po uwagę formę prawną zauważymy, że działalność gospodarcza prowadzona na zasadzie osoby fizycznej dominuje wśród tychże najmniejszych jednostek gospodarczych. Wzrost wielkości podmiotów powoduje zainteresowanie innymi formami prawnymi, są to najczęściej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, a raczej rzadko spółki cywilnej czy jawne.

Według badań Europejskiej Unii Małych Przedsiębiorców i Rzemiosła, dotyczących usług świadczonych przez kancelarie księgowe w Europie w 2007 roku [Pokojska 2008] wynika, że:

- 88% – niewielkich firm korzysta z usług dotyczących zagadnień podatkowych,
- 62% – wybiera pomoc w sporach sądowych,

- 59% – zleca analizy finansowe,
- 59% – pragnie uzyskać pomoc w pozyskiwaniu finansowania,
- 48% – korzysta z tradycyjnych usług księgowych (prowadzenie ksiąg),
- 42% – ma problemy z międzynarodową sprawozdawczością,
- 33% – szuka pomocy w zagranicznym obrocie.

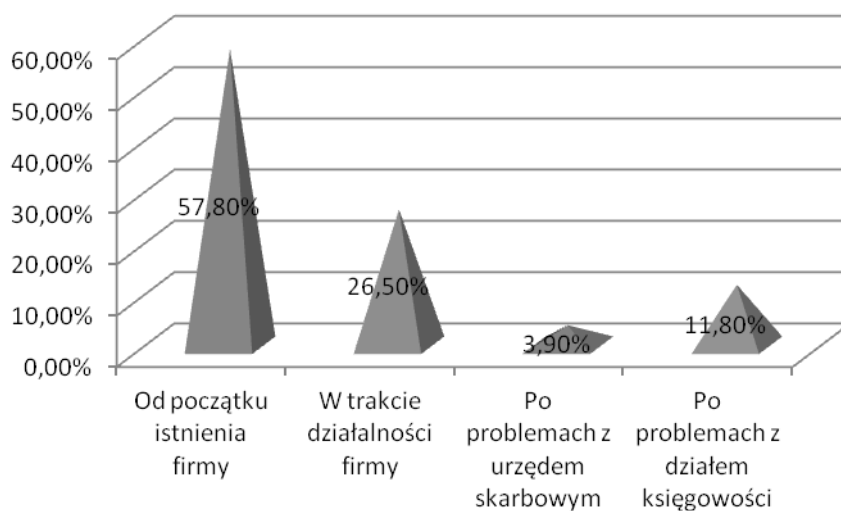
W krajach Europy Zachodniej jednostki zajmujące się usługami księgowymi wspierają swoich klientów w rozwoju, a nie tylko zajmują się podatkami, czy sprawozdawczością. W Polsce na pierwszym miejscu plasują się usługi prowadzenia wszelkiej ewidencji dla celów podatkowych (uproszczone i pełne formy ewidencji), następnie prowadzenie spraw kadrowo-płacowych. Z usług doradztwa jeszcze w niewielkim stopniu korzystają małe polskie przedsiębiorstwa³.

Decyzje o korzystaniu z usług biur rachunkowych podejmowane są przez małe jednostki gospodarcze z reguły przy rozpoczynaniu działalności. Rzadziej przedsiębiorcy decydują się na ten krok w trakcie działalności lub po kłopotach z urzędami skarbowymi, czy też pracownikami księgowości (por. rys. 2).

Moment podjęcia decyzji o outsourcingu księgowości nie jest w sposób szczególny uzależniony od statusu prawnego podejmowanej działalności (por. rys. 3). Osoby fizyczne podejmując działalność gospodarczą chętniej sięgają po możliwość zmniejszenia ryzyka działalności obawiając się konsekwencji prowadzenia ewidencji dla celów podatkowych przez osoby o niskich kwalifikacjach, nie bez znaczenia są dla nich koszty zatrudnienia pracowników.

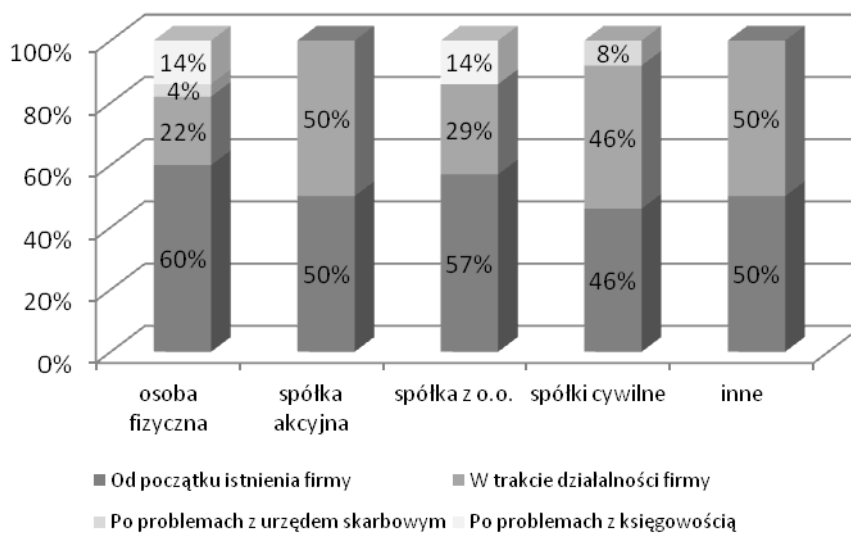
³ Z raportu Europejskiego Centrum Doradztwa i Dokumentacji Podatkowej wynika, że polscy podatnicy najmniej czasu poświęcają na konsultacje z doradcą podatkowym. Średnio około 8 godzin rocznie, podczas gdy niemieccy podatnicy około 60 godzin. Przedsiębiorcy polscy chętniej korzystają z ogólnie dostępnych serwisów podatkowych, leksykonów, wszelkich komentarzy oraz porad on-line., za portalem internetowym www.interia.pl.

Rysunek 2. Moment podjęcia decyzji o wprowadzeniu outsourcingu.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Zieliński 2008].

Rysunek 3. Moment zawarcia umów outsourcingowych

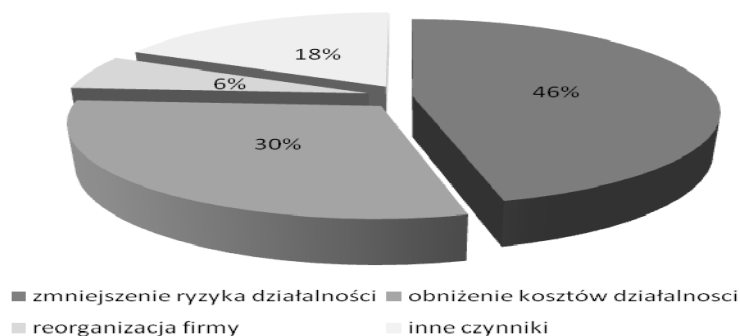


Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zieliński 2008].

Pomimo skarg na jakość obsługi biur rachunkowych, większość jednostek potwierdza opinię organów skarbowych o jakości świadczonych usług⁴. Aż 79% przedsiębiorców wskazuje obsługę biura rachunkowego jako fachową i terminową, a około 21 % uznaje ją na średnim poziomie. W bezpośrednich badaniach brak jest potwierdzenia, że jakość usług jest świadczona na niskim poziomie. O jakości usług może również świadczyć fakt, że ponad 76% jednostek, nawet w przypadku uproszczenia systemu podatkowego, nadal będzie korzystać z usług biur rachunkowych.

Decyzja o przekazaniu rachunkowości do outsourcingu wynika najczęściej z chęci zmniejszenia ryzyka działalności (46%) i jest to podstawowy powód korzystania z usług biura rachunkowego. Drugim argumentem za outsourcingiem jest konieczność dążenia do obniżenia kosztów działalności (30%). Pozostałe czynniki decydujące o korzystaniu z usług firm zewnętrznych to reorganizacja firmy (6%) oraz inne bardzo różnorodne czynniki (18%) (por. rys. 4)

Rysunek 4. Kryteria stosowane przy przekazaniu rachunkowości do outsourcingu



Źródło: opracowanie własne na podstawie własnych badań.

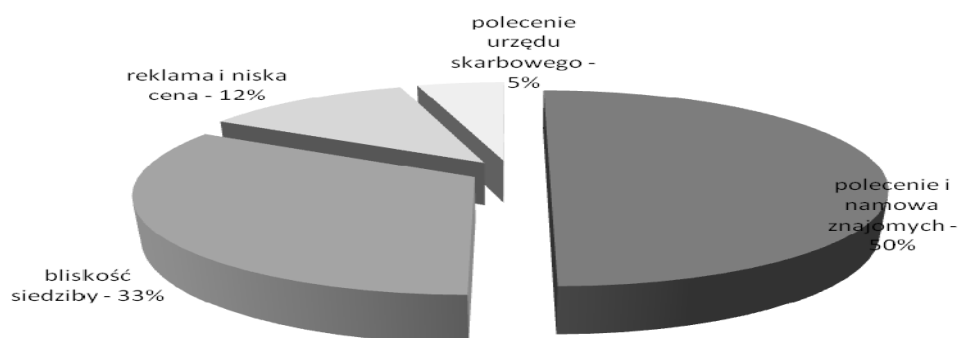
⁴ Badania własne przeprowadzone wśród przedsiębiorców oraz w organach skarbowych na terenie całej Polski (w 65 urzędach skarbowych) mające na celu uzyskanie informacji o jakości świadczonych przez biura rachunkowe usług.

Do głównych czynników wyboru aktualnego biura rachunkowego zalicza się z reguły:

- polecenie i namowa znajomych – 50%,
- bliskość siedziby biura – 33%,
- reklama i niska cena – 12%,
- polecenie urzędu skarbowego – 5% (por. rys. 5).

Pomimo, iż wydaje się, że w czasach kryzysu decydujące znaczenie powinna mieć niska cena, to po „niezbyt chlubnych” początkach funkcjonowania outsourcingu, przedsiębiorcy chcąc mieć pewność odpowiedniej obsługi polegają na opinii znajomych, będących klientami biura. Nawet polecenie urzędu skarbowego ma marginalne znaczenie w wyborze konkretnego biura.

Rysunek 5. Czynniki decydujące o wyborze określonego usługobiorcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie własnych badań.

Wprawdzie rynek outsourcingowy w Polsce wykazuje opóźnienie w stosunku do krajów „starej” Unii to jednak coraz częściej polscy przedsiębiorcy sięgają po coraz to nowsze możliwości podniesienia efektywności, w tym i po usługi w ramach outsourcingu. Dla jednych przedsiębiorców inwestycja w sprzęt, oprogramowanie, ludzi jest zbyt niepewną inwestycją, ponadto wymagająca stałego nadzoru i już „na starcie” decydują się na oddanie księgowości w outsourcing. Inni pod kłopotach z księgowymi i urzędami chcą mieć przysłowiowy „spokój” szukając

pomocy w biurach rachunkowych. Niestety, nie wszyscy przedsiębiorcy go znajdują, trafiając na niesolidne biura, nie sprawdzając ich uprawnień, ubezpieczenia OC. Niestety nie wszyscy przedsiębiorcy pamiętają o zabezpieczeniu swoich interesów.

3. Biura rachunkowe w roli firm rodzinnych

Do czasu nowelizacji ustawy o rachunkowości z dnia 18 marca 2008 r. w Polsce nie istniała ustawowa definicja usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. Dopiero art. 76a cytowanej ustawy wprowadza taką definicję i precyzuje dokładnie warunki uprawniające do prowadzenia działalności w zakresie usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. Definicja ta brzmi następująco: „usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych jest działalnością gospodarczą, w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej, polegająca na świadczeniu usług w zakresie czynności, o których mowa w art. 4 ust. 3 pkt 2–6”⁵.

Chociaż historia powstawania w Polsce biur rachunkowych jest jeszcze krótka, bo zaledwie 20-letnia, to i tak można już mówić o nich jako o firmach rodzinnych. Coraz częściej właśnie biura stają się rodzinnymi firmami, może jeszcze nie są to przedsiębiorstwa pokoleniowe, ale coraz częściej w ich działalność angażują się członkowie rodzin. Jest to nie tylko skutkiem zainteresowań przejętych od członków rodziny, ale także i koniecznością, z braku innych perspektyw zawodowych. Zawód księgowy jest tym zawodem, który można wykonywać w różnych miejscach, na odległość i w różnych porach dnia. Ta elastyczność jest często decydująca przy wyborze pracy młodych matek oraz jako dodatkowe zatrudnienie osób pracujących zawodowo. Z obserwacji poczynionych w środowisku biur rachunkowych wynika, że coraz częściej całe rodziny angażują się stopniowo w pracę małych a właściwie tych najmniejszych,

⁵ Czynności, o których mowa w tym artykule to: prowadzenie, na podstawie dowodów księgowych, ksiąg rachunkowych, ujmujących zapisy zdarzeń w porządku chronologicznym i systematycznym, okresowe ustalanie lub sporządzanie droga inwentaryzacji rzeczywistego stanu aktywów i pasywów, wycenę aktywów i pasywów oraz ustalanie wyniku finansowego, sporządzanie sprawozdań finansowych, gromadzenie i przechowywanie dowodów księgowych oraz pozostałej dokumentacji przewidzianej ustawą.

mikro biur rachunkowych zwłaszcza w okresach największego nasilenia prac związanych z rozliczeniami podatkowymi. Z czasem, wskutek coraz większego napływu klientów, członkowie rodziny coraz bardziej angażują się w rozwój tych mikroprzedsiębiorstw, często rezygnując nawet z pracy zawodowej.

Najczęstszymi formami prawnymi wykonywania działalności usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych są jednoosobowe biura rachunkowe oparte na zasadzie działalności osoby fizycznej. W następnej kolejności to jednostki działające jako spółki osobowe a na samym końcu spółki kapitałowe. W związku z faktem korzystania z outsourcingu usług finansowo-księgowych przez większość małych i średnich przedsiębiorstw na rynku usług finansowo-księgowych funkcjonuje bardzo duża liczba małych biur rachunkowych, zajmujących się z reguły uproszczonymi formami ewidencji dla celów podatkowych. Oferują one niewielki wachlarz usług, nie wymagających nakładów inwestycyjnych w sprzęt, wiedzę, pracowników. Biura te zaliczane są bardziej do mikroprzedsiębiorstw, które działają za zasadzie samozatrudnienia (właściciel biura obsługuje wszystkie podmioty korzystające z usług jego biura). Małe biura to najczęściej jednostki zatrudniające kilku pracowników i oferujące małym i średnim przedsiębiorstwom usługi z zakresu uproszczonych form ewidencji (karta podatkowa, ryczałt ewidencjonowany, podatkowa księga przychodów i rozchodów), ksiąg rachunkowych oraz ewidencji kadrowo-płacowych, w mniejszym zakresie doradztwa podatkowego.

Wśród nich znajdują się oczywiście również firmy rodzinne, prowadzone przez jednego z członków rodziny posiadających uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg. Znaczna część biur rachunkowych świadczy usługi prowadzenia tych uproszczonych form ewidencji, co nie wiąże się z koniecznością posiadania uprawnień, jednakże, jeśli sporządzają one rozliczenia podatkowe w postaci deklaracji podatku dochodowego PIT muszą legitymować się albo uprawnieniami do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, albo uprawnieniami do świadczenia usług doradztwa podatkowego bądź uprawnieniami do badania spra-

wozdań finansowych (uprawnienia biegłego rewidenta)⁶. Z badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości [*Raport o stanie sektora MŚP 2011*, s. 16] wynika, że w trzech na cztery nowo powstające firmy pracują wyłącznie właściciele i członkowie ich rodzin.

4. Jakość usług biur rachunkowych, ich legalność i odpowiedzialność a ryzyko działalności

Obecnie nadal właściwy wybór odpowiedniej firmy outsourcingowej nastęrcza sporo problemów jednostkom gospodarczym. Panujący kryzys powoduje, że nawet małe jednostki chętnie sięgają po możliwości zmniejszenia nie tylko kosztów, ale także i ryzyka działalności. Dla małego i średniego przedsiębiorcy zbyt często problemy z błędami w prowadzeniu ksiąg rachunkowych są o wiele dotkliwsze niż obniżenie zbytu produktów. Na podstawie badań około 64% przedsiębiorstw już wcześniej korzystało z usług innych biur rachunkowych, ale aż 86% zwraca uwagę na legalność działania biura rachunkowego. Spora grupa, bo aż 20% przedsiębiorców miało problemy z nierzetelnym prowadzeniem ksiąg rachunkowych. Wyniki te dowodzą, że nie wszystkie biura zachowują wysoką jakość świadczonych usług i często przedsiębiorcy zmuszeni są do szukania pomocy w innych biurach. Pociuszającym jest fakt znacznej liczby firm sprawdzających legalność działania biur, którym powierzają swoje księgi. Informacje dodatkowe uzyskane podczas badania świadczą, że dość często polscy przedsiębiorcy korzystają z usług outsourcingowych nie tylko w zakresie prowadzenia ewidencji do celów podatkowych. Poniżej zacytowane zostały niektóre wypowiedzi klientów biur rachunkowych o współpracy z tymi jednostkami:

„...biuro robi co chce, nie ma na nich żadnej rady. Nie ma się do kogo odwołać, no bo właściwie do kogo?... Jeśli zwróci się komus uwagę to są problemy. Wszyscy twierdzą, że biuro to profesjonaliści, a u mnie księgowania robią osoby według mnie nie za bardzo kompetentne. Boję się, że coś jest źle, ale nie wiem jak sprawdzić czy te księgi są prawidłowo prowadzone. Nie chcą dawać mi wydru-

⁶ Przepisy ustawy o doradztwie podatkowym oraz ustawy o biegłych rewidentach i ich samorządzie.

ków programu. Dlaczego nie ma jakiegokolwiek instytucji kontrolującej jakość usług, czy są jakieś standardy księgowych?.....”

„... winą biur rachunkowych, czy innych doradców, że naborą dużo firm, a mają za mało ludzi do pracy i wychodzi, że idą na ilość a nie na jakość. Gdybym to ja tak robił...”

„... wiele biur rachunkowych niedbale wykonuje usługi. Zmieniłem już dwa biura. Nie czytają przepisów, źle interpretują. Czy ktoś w ogóle je kontroluje? Oddaję dokumenty specjalistycznej firmie, bo nie znam się na tym, a tu wychodzi, że to ja mam kontrolować jakość księgowości. Mam skończyć studia, czy iść na kurs dla księgowych. Wtedy nie potrzebne mi biuro, sam sobie będę wszystko robił. Gdzie są przepisy o odpowiedzialności biur rachunkowych....”

„... to biuro jest bardziej profesjonalne. Poprzednie było okropne. Winę zwalali na mnie, że za późno daję dokumenty i stąd tyle błędów. Nie chcieli oddać dokumentów, a z czego zrobić deklarację, przecież są terminy. Odwołania do MF nic nie dają, bo każą zgłosić w prokuraturze. Jakaś organizacja księgowych też mi nie pomoże, tak mi powiedziała pani z nowego biura. Kto ma więc władzę nad biurami?.....”

To tylko kilka przykładów negatywnych opinii o świadczeniu usług, ale są i także te pozytywne. Innym źródłem informacji o jakości usług są urzędy skarbowe.

O jakości usług biur rachunkowych urzędy skarbowe⁷ wypowiadają się niechętnie, twierdząc, że najlepszym źródłem tego typu informacji są sami klienci biur rachunkowych. W kilku udzielonych odpowiedziach stwierdziły, że co roku zwiększa się liczba rozliczeń zleczanych biurom rachunkowym, natomiast w zakresie jakości usług nie mają zdania, a na podstawie obserwacji deklaracji, zeznań rocznych rozliczanych przez biura nie mogą potwierdzić opinii braku fachowości, nieterminowości i rzetelności. Zdecydowana większość rozliczeń jest według urzędów prawidłowa, terminowa i fachowa oraz widoczne jest dążenie do profesjonalności świadczonych usług⁸. Są jednak drobne uchybienia. Jakość usług świadczonych przez biura systematycznie rośnie, choć i te pod-

⁷ Badanie przeprowadzono wśród 65 urzędów skarbowych na 403 aktualnie funkcjonujące w Polsce.

⁸ W latach 2006–2007 urzędy skarbowe (6 US) woj. warmińsko-mazurskiego zorganizowały spotkania z przedstawicielami biur rachunkowych i doradcami podatkowymi celem omówienia problemów komunikacji i rozliczeń, zmian przepisów itp.

mioty same nie unikają błędów, bowiem co druga kontrola podatkowa zakończyła się wynikiem pozytywnym (tzn. wykryciem błędów). Niektóre z urzędów rozgraniczają rozliczenia osób fizycznych i osób prawnych dokonywanych przez biura rachunkowe. W przypadku tych pierwszych nie zauważają większych odchyłeń od przeciętnych ilości popełnianych błędów w poprzednich okresach. W przypadku osób prawnych przy prowadzeniu pełnej rachunkowości, czyli ksiąg rachunkowych występuje znaczny wskaźnik błędnych księgowania niezależnie od tego, przez kogo są one prowadzone, co wskazuje na konieczność rozwiązań systemowych zmierzających do daleko idących uproszczeń. Na koniec omawiania zebranych informacji na temat jakości usług zacytujmy subiektywne spostrzeżenia naczelnika jednego z urzędów skarbowych z południa Polski⁹:

.... „ Jakość usług świadczonych przez biura rachunkowe można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach. Pierwsza z nich obejmuje zachowanie terminowości oraz formalnej poprawności składanych deklaracji (zeznań, informacji, wniosków itp.). W tym zakresie biura rachunkowe świadczą usługi na poziomie dobrym. W przypadku ujawnionych drobnych błędów bądź zgłaszanych przez organ podatkowy wątpliwości, co do poprawności sporządzonych rozliczeń, biura rachunkowe podejmują współpracę w celu skorygowania deklaracji lub wyjaśnienia sprawy. W zakresie posiadanych uprawnień udostępniają także dokumenty niezbędne do oceny prawidłowości sporządzonego rozliczenia. Na etapie czynności sprawdzających prowadzonych przez organ podatkowy w zakresie, o którym mowa wyżej biura rachunkowe udzielają także pomocy w nawiązywaniu kontaktu bezpośrednio z podatnikiem.

Druga dotyczy poprawności merytorycznej prowadzonych ksiąg podatkowych i sporządzanych rozliczeń. W tym zakresie nie występuje różnica pomiędzy rozliczeniami sporządzanymi przez biura rachunkowe a dokonywanymi bezpośrednio przez podatników. Działania kontroli podatkowej w zakresie sprawdzenia czy kontrolowani wywiązują się z obowiązków wynikających z przepisów prawa podatkowego ujawniają nieprawidłowości zarówno w przypadku podatników (przedsiębiorców) obsługiwanych przez biura rachunkowe, jak i tych, którzy rozliczenia podatkowe dokonują we własnym zakresie. Gro nieprawidłowości dotyczy jednak zaniżania obrotów (przychodów) bądź zawyżania zakupów (kosztów), w tym poprzez posługiwanie się nierzetelnymi do-

⁹ Cytat z pisma urzędu skarbowego z południa Polski.

wodami księgowymi. Tego typu nieprawidłowości nie mogą ujemnie wpływać na jakość usług świadczonych przez biura rachunkowe, które z reguły księgują dostarczane przez klienta dokumenty”.

Nielegalność działania biur rachunkowych to następny problem, z którym przedsiębiorcy mogą się spotkać zlecając swoją rachunkowość do biur. Trudno jest określić ilość nielegalnie działających biur, gdyż nie zostały przeprowadzone żadne badania. Środowiska księgowe ciągle mówią o ich istnieniu, a także o złej jakości usług finansowo-księgowych, nikt jednak nie może określić skali problemu. Próby zbadania istnienia nielegalnych biur dają obecnie mierne wyniki, miejmy nadzieję, że to się zmieni. Jeden z urzędów skarbowych objętych badaniem poinformował, że nie prowadzi statystyki w zakresie nielegalnych biur rachunkowych, co sugerowałoby, że jednak z czymś takim urzędnicy skarbowi mieli styczność w swojej pracy. Zaledwie jeden urząd potwierdził występowanie sporadycznych przypadków usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych przez osoby, które nie posiadały wymaganych formalnych uprawnień w tym zakresie. Fakt potwierdzenia przez tylko jeden organ podatkowy działania nielegalnych biur rachunkowych może świadczyć o niechęci przyznania się tych organów do działania na ich terenie nielegalnych biur rachunkowych, bądź faktycznego braku ich istnienia lub też nie natrafienia kontroli na takie biura. Pytanie, jaką wielkość ma szara strefa w działalności rynku usług finansowo-księgowych pozostaje nadal bez konkretnej odpowiedzi. Według Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej¹⁰ w raporcie z badań, usługi księgowe (prace regularne – co najmniej 3 dni w tygodniu) w ostatnich 12 miesięcy przed badaniem wykonywało 2 osoby w badanej populacji (360 osób) co stanowiło zaledwie 0,4%. Z innego raportu wynika, że udział osób wykonujących prace wymagające wysokiego poziomu kwalifikacji kształtował się na poziomie 6–7% wszystkich osób wykonujących prace nierejestrowane. Za prace takie uznane zostały korepetycje i tłumaczenia, usługi lekarskie i pielę-

¹⁰ Wyniki badań opublikowane w raporcie „Przyczyny pracy nierejestrowanej, jej skala, charakter i skutki społeczne” przeprowadzone w okresie luty – listopad 2007 r. Badania (2 projekty) przeprowadzone oddzielnie przez IPiSS i COBOS oraz przez CASE i Millward Brown SMG/KRC, strona.mpips.gov.pl

gniarskie oraz doradztwo księgowo i prawne¹¹. Prace te wykonywane są wyłącznie przez osoby posiadające wykształcenie co najmniej średnie.

Z artykułów prasowych bardzo rzadko dowiadujemy się o takich przykładach, jak ten w Zabrze¹². Policjanci zajmujący się zwalczaniem przestępczości gospodarczej natrafili na ślad nielegalnej działalności w biurze rachunkowym. Pracownicy biura zajmowali się doradztwem podatkowym bez odpowiednich uprawnień w tym zakresie. Podczas kontroli zabezpieczono około 200 umów. Ponadto stwierdzono, że w komputerach zainstalowane było nielegalne oprogramowanie.

Problem jednolitego wykazu osób posiadających uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych został ostatnio częściowo rozwiązany, gdyż wykazy te już są dostępne na stronie internetowej Ministerstwa Finansów, ale nie są aktualne, gdyż nie istnieje wykaz osób, które utraciły prawo usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, a często nadal prowadzą działalność usługową posługując się tymi uprawnieniami. Próby zbadania chociażby ilości osób posiadających uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych skazanych prawomocnymi wyrokami nie jest możliwe. Ani Ministerstwo Sprawiedliwości, ani Komenda Główna Policji w swoich statystykach nie dysponuje informacjami na temat wyroków lub przestępstw popełnionych przez biura rachunkowe bądź ich pracowników na szkodę klientów¹³. Nie istnieje więc żadna kontrola. Jedyłą, szczątkową kontrolą

¹¹ Doradztwo księgowo i prawne to: 1.1% w 1995 r., 1.3% w 1998 r., oraz 1.4% w roku 2004 r. Raport „Zatrudnienie w Polsce 2006 rok”, część IV „Praca w niejawnym gospodarce”, strona mpips.gov.pl, ten sam raport podaje, że pracownicy biurowi stanowią 2,3% w ogółu udziału pracujących w szarej strefie.

¹² „Zajmowali się doradztwem podatkowym bez uprawnień” z dnia 7.06.2009 r. za www.pb.pl.

¹³ Pismo Gb-517/SIP/09 z dnia 27 stycznia 2009 r. informuje, że System Statystyki Policji „TEMIDA” pozwala wskazać jedynie zawód podejrzanego o popełnienie przestępstwa, np. pracownik księgowości, główny księgowy, nie wyróżniając pracowników biur rachunkowych i nie precyzując na czyją szkodę popełnione zostało przestępstwo. Tak więc stwierdzenie ilości przestępstw popełnionych przez biura rachunkowe bądź ich pracowników na szkodę przedsiębiorstw oraz ilości przedmiotowych przestępstw o zamierzonym i celowym działaniu biur rachunkowych nie jest możliwe. Pismo BM-VI-066-26/09 z dnia 19 stycznia 2009 r. Ministerstwa Sprawiedliwości informuje, że nie gromadzi

funkcjonujących biur rachunkowych mogą być organizacje zawodowe biegłych rewidentów i doradców podatkowych.

Do Ministerstwa Finansów trafiają pisma dotyczące w zasadzie nie biur rachunkowych, ale działalności osób, które uzyskały uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. Ministerstwo nie widzi jednak problemu, gdyż w stosunku do liczby wydanych uprawnień (około 90 tys. na koniec 2011 r.) skala tych zgłoszeń jest marginalna. W przypadkach uzasadnionego (na podstawie wiarygodnych informacji) podejrzenia popełnienia przestępstwa czynu zabronionego przez osoby posiadające uprawnienia ministerstwo powiadamia odpowiednie organy ścigania. Z informacji uzyskanych w Ministerstwie wynika także, że klientom biur rachunkowych udziela ono wszelkich informacji i wskazuje możliwości pomagających w rozwiązaniu problemów biurami rachunkowymi. Z kolei Stowarzyszenie Księgowych w Polsce otrzymuje skargi klientów biur rachunkowych (około 100 rocznie), nie może jednak interweniować, gdyż większość tych biur czy ich właścicieli nie jest członkami stowarzyszenia, może jedynie doradzać poszkodowanym klientom, w jaki sposób zareagować. Obecnie, według SKwP, nie ma innych możliwości kontroli jakości świadczonych przez biura rachunkowe usług, ani też wywierania presji na podniesienie jakości. Według Jerzego Konieczkiego, prezesa Warszawskiego Oddziału SKwP [Pokojska 2009]: „... księgowym w biurach często brakuje wystarczającej znajomości rachunkowości, szczególnie w części związanej z ujmowaniem kosztów. Pojawiają się też bardzo poważne błędy w zakresie elementów prawnych związanych z finansami. Często biura rachunkowe nie znają nawet treści umowy spółki, za co za tym idzie – nie znają zakresu działalności określonego w umowie i wpisanego do Krajowego Rejestru Sądowego. Poza tym odczuwalny jest brak wiedzy w zakresie podatków, w szczególności w problematyce podatku od towarów i usług.” oraz ... „najgorszymi biurami rachunkowymi są te, w których pracownicy uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych dostali na podstawie dyplomów wyższych uczelni...”. Zdaniem SKwP osoby te nie są przygotowane do zawodu księgowego od strony praktycznej, posiadają jedynie

ono informacji dotyczących poszczególnych postępowań sądowych, czy prokuratorskich. Dane statystyczne MS nie pozwalają na uzyskanie żądanych informacji.

wiedzę akademicką, która nie jest odpowiednia do usługowego świadczenia rachunkowości. Ryszard Gorycki, przewodniczący Głównej Komisji Rewizyjnej SKwP, twierdzi, że źródłem problemu jest brak aktualizacji wiedzy, gdyż pracownicy wielu biur rachunkowych nie uzupełniają na bieżąco wiedzy o zmianach w przepisach. Osoby, które uzyskały uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych nie mają obowiązku uaktualniania swojej wiedzy, to od zarządzających biurem rachunkowym, czy od właściciela zależy zmuszenie pracowników do bieżącego uzupełniania wiedzy o zmianach w przepisach. Jest to w interesie biura rachunkowego, gdyż powoduje to zmniejszenie ryzyka błędów, zmniejszy ich konsekwencje i dodatkowo przyczyni się do zwiększenia nie tylko reputacji, ale i zysków biura.

W Polsce nie istnieje obowiązek uaktualniania wiedzy przez osoby posiadające uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. W wyniku ciągłych zmian przepisów nie tylko podatkowych, ale także o rachunkowości prowadzenie spraw związanych z rachunkowością coraz częściej nastęrcza przedsiębiorcom, pracownikom działów księgowości oraz biur rachunkowych spore problemy. Chcąc zachować odpowiednią jakość świadczonych usług należy zdobyć wiedzę i doświadczenie poszerzać. O ile w dużych i średnich biurach rachunkowych pracownicy są często doszkalani, to w małych biurach do wyjątków należy uczestnictwo w kursach, nie mówiąc o zakupie fachowej prasy. Wprowadzenie obowiązku bieżącego uzupełniania wiedzy np. co 2 lata, mogłoby podnieść jakość wiedzy księgowych prowadzących biura rachunkowe, ale tu rodzi się pytanie, kto i jak będzie sprawdzał spełnienie takiego obowiązku przez księgowych. Ministerstwo Finansów? Nie ma ani czasu, ani środków. Przypuśćmy, że zostanie taki obowiązek nałożony i każdy księgowy posiadający „certyfikat księgowego” prześle do ministerstwa zaświadczenie o odbyciu takiego kursu, kto będzie sprawdzał 68 tys. zaświadczeń? Nie ulega jednak wątpliwości, że chcąc podnieść jakość usług świadczonych przez biura rachunkowe należy podnosić poziom bieżącej wiedzy nie tylko osób uprawnionych do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, ale, a może przede wszystkim, osób pracujących w biurach rachunkowych.

W poszukiwaniu informacji na temat wpływu państwa na jakość świadczonych usług nie znaleziono żadnych wzmianek o tym ani w prasie, ani na stronach internetowych organów administracji państwowej. Z wywiadu przeprowadzonego w Ministerstwie Finansów uzyskano informację, że obecnie nie prowadzi się żadnych działań w tym kierunku. Na stronach internetowych urzędów i izb skarbowych sygnalizowane są bieżące zmiany przepisów dotyczących podatków, umów cywilnoprawnych, orzeczeń i interpretacji przepisów. Jest to pomoc dla tych małych biur rachunkowych, których nie stać na szkolenia czy kupowanie fachowej prasy, nie rozwiązuje to jednak problemu. W ostatnich latach zauważa się tendencję do bardziej ścisłego określania niektórych pojęć i jednoznacznego określenia przepisów ustawy o rachunkowości i przepisów prawa podatkowego celem uniknięcia różnych interpretacji tego samego zagadnienia.

Godnym uwagi jest fakt organizacji przez niektóre urzędy skarbowe spotkań z właścicielami i pracownikami biur rachunkowych, celem omówienia problemów z rozliczeniami, komunikacją z urzędami itp. W latach 2006–2007 na terenie województwa warmińsko-mazurskiego zorganizowano spotkania w sześciu urzędach skarbowych: Giżycku, Działdowie, Szczytnie, Ełku, Olecku i Braniewie. W spotkaniach tych, oprócz przedstawicieli urzędów skarbowych uczestniczyli doradcy podatkowi i przedstawiciele biur rachunkowych. Najczęstszymi problemami poruszonymi w czasie tych spotkań była kwestia: zmian w przepisach podatkowych i ich interpretacji, wzajemnej współpracy i kontaktów, prowadzenia postępowań kontrolnych, podatkowych i karnych skarbowych. Naczelnik jednego z urzędów skarbowych zobowiązał się do organizowania spotkań i szkoleń dla klientów zewnętrznych, na których omówione będą zmiany w przepisach podatkowych, bieżące problemy i wnioski dotyczące także obsługi podatników. Niestety, tego typu spotkania są organizowane sporadycznie, a badania wykazały, że oprócz wymienionych miast województwa warmińsko-mazurskiego jedynie urząd skarbowy w Kazimierzy Wielkiej (województwo świętokrzyskie) wykazał się podobną inicjatywą. W dobie ciągłych zmian w przepisach podatkowych konieczną jest organizacja spotkań lub szkoleń podająca właściwą interpretację tych przepisów, sygnalizująca znaczące błędy

w sposobach rozliczeń podatkowych itp. Byłby to znaczący wkład w poprawę jakości rozliczeń podatkowych i prowadzenia ksiąg rachunkowych prowadzonych przez biura rachunkowe. Szkolenia prowadzone przez inne instytucje w większości przypadków są kosztowne, a interpretacja niektórych zmian w przepisach nie jest ściśle odpowiadająca interpretacji organów skarbowych.

Obecnie Ministerstwo Finansów nie ma możliwości wpływu na jakość świadczonych usług, a tym bardziej na likwidację szarej strefy. Po pierwsze, nawet, jeśli klient biura zgłosi kłopoty z biurem rachunkowym to Ministerstwo Finansów w uzasadnionych przypadkach nie ma możliwości bez wyroku sądowego odebrania uprawnień, nawet jeśli jest wyrok, to Ministerstwo nie ma najczęściej takiej informacji. Aktualny rejestr uprawnionych do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych nie zawiera informacji o wykreśleniach, utracie uprawnień przez konkretne osoby. Jeśli ktoś utracił uprawnienia to i tak ciągle widnieje w rejestrze, a przedsiębiorcy czy organy skarbowe sprawdzając legalność prowadzenia biura rachunkowego nie stwierdzają utraty tych uprawnień przez biuro.

Każde, nawet najmniejsze przedsiębiorstwo decydując się na powierzenie swoich ksiąg, swojej dokumentacji zewnętrznemu usługodawcy musi dokonać weryfikacji legalności działania danego biura, dokonać analizy informacji o jakości jego usług, a przede wszystkim upewnić się co do wysokości ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej. Zgodnie bowiem z ustawą o rachunkowości, za wszelkie nieprawidłowości w prowadzeniu ewidencji i rozliczaniu działalności gospodarczej odpowiada kierownik jednostki, a następnie może dochodzić odszkodowania od biura rachunkowego.

Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2008 r.¹⁴ podmioty wykonujące usługi z zakresu księgowości zobowiązane są do ubezpieczenia się od odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone swoim klientom. Obowiązek ubezpieczenia OC wprowadzony został dla ochrony interesów podmiotów korzystających z usług biur rachunko-

¹⁴ W sprawie obowiązkowego ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej przedsiębiorców wykonujących działalność z zakresu usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych (Dz. U. nr 234, poz. 1576).

wych. Wymusza to na świadczących usługi zwiększenie dbałości o jakość świadczonych usług, a korzystającym z tych usług daje gwarancję wysokiej jakości otrzymanych usług oraz możliwość otrzymania od ubezpieczyciela odszkodowania za błędy, skutkujące powstaniem zobowiązania podatkowego. Ta regulacja prawna dała możliwość korzystania z usług biur rachunkowych małym przedsiębiorstwom, które często płacąc za błędy usługobiorców, czy też księgowych, bankrutowały. Daje ona małym i średnim przedsiębiorstwom gwarancję prawidłowej realizacji umów o prowadzenie ksiąg rachunkowych i rozliczeń podatkowych oraz wspomaga, na skutek zapotrzebowania na takie usługi, rozwój biur rachunkowych. Oczywiście dla większych jednostek posiadanie ubezpieczenia OC przez biura rachunkowe też ma duże znaczenie, stąd też częste przypadki uzależnienia podjęcia współpracy od posiadania przez usługobiorcę odpowiednio wysokiej kwoty ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej.

Obowiązek ubezpieczenia od odpowiedzialności za szkody wyrządzone w trakcie wykonywania czynności usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych został wprowadzony z dniem 1 stycznia 2004 roku¹⁵ (rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 5.12.2003 r. Dz. U. nr 217, poz. 2130 na podstawie ust. 2 art. 80 ustawy o rachunkowości). Następne rozporządzenie Ministra Finansów z 13 kwietnia 2005 r.¹⁶ określiło szczegółowo zakres obowiązkowego ubezpieczenia podmiotów uprawnionych do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, od odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone w związku z tą działalnością przez

¹⁵ Wymóg obowiązkowego ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej (OC) wprowadziła ustawa z dnia 22.05.2003 r. o ubezpieczeniach obowiązkowych, Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym i Polskim Biurze Ubezpieczycieli Komunikacyjnych (Dz. U. nr 124, poz. 1152). Przepis nakładający obowiązek OC dotyczący usługowego prowadzenia ksiąg zawarty został w art. 80a ust 1 ustawy z 29.09.1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2002 r. nr 76, poz. 694 z późn. zm.). Aktualnie obowiązuje rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 13.04.2005 (Dz. U. nr 61, poz. 537) określające warunki obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej podmiotów uprawnionych do wykonywania działalności usługowej w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych.

¹⁶ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 13 kwietnia 2005 r. (Dz. U. nr 61, poz. 537) utraciło moc obowiązującą na podstawie art.4 ust.4 ustawy z dnia 18 marca 2008 r. o zmianie ustawy o rachunkowości (Dz. U. nr 63, poz. 393) z dniem wejścia w życie rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2008 r.

ubezpieczonego w następstwie jego działania lub zaniechania w okresie trwania ochrony ubezpieczeniowej, termin powstania obowiązku ubezpieczenia, a także minimalną sumę gwarancyjną tego ubezpieczenia.

Obowiązek zawarcia ubezpieczenia powstaje nie później niż w dniu poprzedzającym dzień rozpoczęcia działalności bądź wykonywania wymienionych w przepisach czynności

Przykład typowych usług świadczonych przez jednostki świadczące usługi w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych i ich związek z obowiązkowym ubezpieczeniem OC biur rachunkowych pokazano poniżej (por. tabela 1).

Większość biur rachunkowych świadczących usługi prowadzenia ksiąg rachunkowych zgodnie z art. 76a 2 ustawy o rachunkowości uprawnionych jest do czynności, które stanowią w rozumieniu przepisów o doradztwie podatkowym (art. 2. ust. 1 pkt 2a i 3), czynności doradztwa podatkowego. Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2008 r. minimalna suma gwarancyjna ubezpieczenia OC w odniesieniu do jednego zdarzenia, którego skutki są objęte umową ubezpieczenia OC, zależna jest od przedmiotu działalności przedsiębiorców uprawnionych do wykonywania czynności z zakresu usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych oraz czynności podatkowego, wynosi równowartość:

- 15 000 euro – jeżeli przedmiotem działalności jest wykonywanie czynności z zakresu usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych i czynności doradztwa podatkowego,
- 10 000 euro – jeżeli przedmiotem działalności jest wyłącznie wykonywanie czynności z zakresu usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych,
- 5 000 euro – jeżeli przedmiotem działalności jest wyłącznie wykonywanie czynności doradztwa podatkowego.

Tabela 1. Związek typowych usług biur rachunkowych z obowiązkowym ubezpieczeniem

Zakres świadczonych usług	Podstawa prawna świadczenia usług	Obowiązkowe ubezpieczenia OC
<ul style="list-style-type: none"> – prowadzenie ksiąg rachunkowych – inwentaryzacja aktywów i pasywów – wycena aktywów i pasywów, ustalenie wyniku finansowego – sporządzanie sprawozdań finansowych – archiwizacja dokumentacji księgowej 	Usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych w rozumieniu ustawy z dnia 29 września 1994 r. art. 76a.	Usługi objęte zakresem ubezpieczenia OC
<ul style="list-style-type: none"> – prowadzenie wszelkich ewidencji do celów podatkowych – sporządzanie wszelkich zeznań i deklaracji podatkowych 	Czynności doradztwa podatkowego w rozumieniu ustawy z 5 lipca 1996 r. o doradztwie podatkowym, art. 2. ust.1 pkt 2a i 3	Usługi objęte zakresem ubezpieczenia OC
<ul style="list-style-type: none"> – obliczanie wszelkich wynagrodzeń i świadczeń związanych ze stosunkiem pracy – obliczanie wszelkich składek i sporządzanie wszelkiej dokumentacji w zakresie ubezpieczeń społecznych zdrowotnych, Fundusz Pracy, PEFRON, FGŚP itp. – prowadzenie wszelkiej dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy 	Nie są konieczne zezwolenia	Usługi nie objęte zakresem ubezpieczenia OC (możliwość dodatkowego ubezpieczenia dobrowolnego)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Obowiązkowe ubezpieczenie OC biur rachunkowych w pytaniach i odpowiedziach z dnia 4.11.2008 r., www.podatki.pl

Kwoty minimalnych sum gwarancyjnych ustalane są przy zastosowaniu średniego kursu euro ogłoszonego przez Narodowy Bank Polski po raz pierwszy w roku, w którym umowa ubezpieczenia OC została zawarta. Ubezpieczenie OC obejmuje wszystkie szkody wyrządzone w następstwie działania lub zaniechania ubezpieczonego z wyłączeniem szkód:

- polegających na uszkodzeniu, zniszczeniu lub utracie mienia, wyrządzonych przez ubezpieczonego małżonkowi, wstępnemu, zstępnemu, rodzeństwu, a także powinowatemu w tej samej linii lub stopniu, osobie pozostającej w stosunku przysposobienia oraz jej małżonkowi, jak również osobie, z którą ubezpieczony zostaje we wspólnym pożyciu;
- wyrządzonych przez ubezpieczonego po utracie uprawnień do wykonywania czynności z zakresu usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych i czynności doradztwa podatkowego, chyba, że szkoda jest następstwem wykonywania działalności przed utratą tych uprawnień;
- polegających na zapłacie kar umownych;
- powstałych wskutek działań wojennych, stanu wojennego, rozruchów i zamieszek, a także aktów terroru;

bez możliwości umownego ograniczenia przez zakład ubezpieczeń wypłaty odszkodowań.

Bez względu na to, z jakiego powodu biuro rachunkowe zaniży podatek, zaległości z odsetkami musi uregulować przedsiębiorca. Nie ma znaczenia dla organów skarbowych odpowiedzialność za podatki przeniesiona w umowie na biuro rachunkowe, gdyż to podatnik odpowiada za uregulowanie podatków. W ordynacji podatkowej nie ma bowiem przepisu, który dopuszczałby przeniesienie odpowiedzialności za zobowiązania podatkowe na inne osoby np. pełnomocnika lub biuro rachunkowe. Biuro rachunkowe jedynie rozlicza podatki na podstawie dostarczonej dokumentacji, natomiast przedsiębiorca musi wpłacić te wyliczone należności dla budżetu. Biuro rachunkowe nie może jednak zostać bez odpowiedzialności. Poności ono odpowiedzialność za ewentualne szkody, na jakie może być narażony przedsiębiorca na skutek nienależytego świadczenia usługi, czyli wadliwego prowadzenia ksiąg rachunkowych, wadliwie sporządzonych deklaracji lub zeznania podatkowego. Podatnik w takich wypadkach może dochodzić odszkodowania od biura z tytułu złej jakości świadczonych usług.

Niestety, jak wiele innych przepisów prawnych, precyzja regulacji prawnych definiujących zakres ubezpieczenia zawartego w cytowanym

rozporządzeniu jest niedopracowana. Interpretacja najczęściej wykorzystywana stwierdza, że obowiązkowe ubezpieczenie obejmuje szkody wyrządzone w związku z prowadzoną działalnością usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych oraz doradztwa podatkowego¹⁷. Niedoprecyzowane przepisy dotyczące biur rachunkowych, które wypełniają dla swoich klientów także deklaracje podatkowe powodowały, że większość z biur rachunkowych zwłaszcza tych mniejszych posiadała polisy opiekujące na 10 tys. euro. (w przepisach nie jest zdefiniowane prowadzenie ksiąg rachunkowych)¹⁸. Ministerstwo Finansów wyjaśniło, że zgodnie z przepisami o doradztwie podatkowym (art.3 a ustawy) podmioty uprawnione do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych mogą wykonywać czynności, o których mowa w art.2 ust.1 pkt. 2 i 3¹⁹. Reasumując, jeśli biura rachunkowe sporządzają w imieniu i na rzecz swoich klientów ich deklaracje i zeznania podatkowe, wykonują czynności doradztwa podatkowego i z tego też tytułu powinny posiadać polisy OC opiekujące na minimalną sumę gwarancyjną 15 tys. euro. Każde, nawet najmniejsze biuro, które prowadzi np. tylko podatkowe księgi przychodu i rozchodu, a sporządza deklaracje dla swoich klientów – świadczy usługi związane z doradztwem podatkowym. Pojawia się tu jeszcze jeden problem. Biuro rachunkowe, prowadzące tylko podatkowe księgi przychodu i rozchodu nie jest zobligowane do posiadania uprawnień do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, nie musi posiadać polisy ubezpieczenia OC. W przypadku jednak sporządzania przez takie biuro rachunkowe zeznań i deklaracji podatkowych, niezbędne jest posiadanie zarówno uprawnień do usługowego prowadzenia ksiąg ra-

¹⁷ Stosownie do art. 3a ustawy z dnia 5 lipca 1996 r. o doradztwie podatkowym,

¹⁸ „Biura rachunkowe: konieczna polisa OC na 15 tys. euro” (w:) portal podatki. pl. za Gazetą Prawną z 2007 r.

¹⁹ Art.3a: „*podmioty uprawnione, zgodnie z odrębnymi przepisami, do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych mogą również wykonywać czynności, o których mowa w art.2 ust.1 pkt 2 i 3*”

Art.2 ust 1: „*czynności doradztwa podatkowego obejmują: (...)*

2) *prowadzenie, w imieniu i na rzecz podatników, płatników i inkasentów, ksiąg podatkowych i innych ewidencji do celów podatkowych oraz udzielanie im pomocy w tym zakresie,*

3) *sporządzanie, w imieniu i na rzecz podatników, płatników i inkasentów, zeznań i deklaracji podatkowych lub udzielanie im pomocy w tym zakresie, (...)*”

chunkowych (podstawa do świadczenia usług określonych w ustawie o doradztwie podatkowym), jak i polisy ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej. Tu znowu dla laika pojawia się problem, czy na kwotę 15 tys. euro, jak biuro świadczące usługi księgowe i doradztwa podatkowego, czy tylko na kwotę 5 tys. euro, jak doradca podatkowy. Zdania są podzielone. Jedni twierdzą, że tylko za usługi doradztwa i ta opinia jest poprawna. Rozporządzenie o obowiązkowym ubezpieczeniu OC podmiotów uprawnionych do wykonywania działalności w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych określa, że ubezpieczeniem tym objęte są podmioty, które są uprawnione do wykonywania działalności usługowej w „...zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych, w tym podmioty wykonujące działalność w zakresie czynności doradztwa podatkowego stosownie do przepisów ustawy art. 3a ustawy z dnia 5 lipca 1996 r. o doradztwie podatkowym”²⁰. Zatem biuro rachunkowe świadczące usługi jedynie w zakresie podatkowych ksiąg przychodu i rozchodu, mające uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, powinno posiadać polisę na ubezpieczenie tak, jak doradcy podatkowi, czyli na minimalną sumę gwarancyjną 5 000 euro.

Konieczność ubezpieczenia OC osób świadczących usługi finansowo – księgowe ma wpływ na jakość usług świadczonych przez duże biura rachunkowe. Niewątpliwie problemy z uzyskaniem od ubezpieczyciela odszkodowań zmuszają biura do staranniejszego wykonywania usług i minimalizacji ryzyka powstawania błędów w prowadzeniu ksiąg rachunkowych i doradztwa podatkowego. Mniejsza ilość błędów w przeszłości może skutkować mniejszymi składkami w przyszłości. Wartość minimalnej sumy gwarancyjnej to zaledwie kwota 60 tys. zł. Nie ma to porównania do skali ryzyka związanego z wykonywaniem działalności usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, biorąc pod uwagę przykładowo wielkość zobowiązań podatkowych średniej wielkości jednostki wraz z odsetkami za kilka lat oraz ewentualnymi karami. Dość częstym przypadkiem w ostatnich latach jest uzależnienie zlecenia prowadzenia

²⁰ Rozporządzenie Ministra Finansów z 13 kwietnia 2005 r. w sprawie obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej podmiotów uprawnionych do wykonywania działalności usługowej w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych (Dz.U. Nr 61, poz.537) oraz ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. Nr 76, poz. 694)

ksiąg rachunkowych przez klienta od posiadania przez dane biuro określonej, z reguły wysokiej, sumy gwarancyjnej ubezpieczenia OC. Większość biur niechętnie ujawnia informacje o posiadanych ubezpieczeniach. Z reguły renomowane biura chętniej ujawniają te informacje, traktując je jako istotny element marketingu, a nie tylko polityki zarządzania ryzykiem, własnego bezpieczeństwa. Dość często jednak ubezpieczyciele niechętnie zawierają umowy ubezpieczeniowe na wyższe sumy gwarancyjne w ramach ubezpieczeń obowiązkowych określonych w rozporządzeniu. W zamian oferują zbliżone zakresem do ubezpieczenia obowiązkowego, ubezpieczenia nadwyżkowe, na dość dogodnych warunkach, tzn. składki nie wzrastają proporcjonalnie do przyjętych sum gwarancyjnych. Ustalając kwoty sum gwarancyjnych należy pamiętać, że od momentu popełnienia błędu do momentu jego ujawnienia i rozliczenia szkody często może minąć kilka lat, co spowoduje konieczność naliczania odsetek, a tym samym może okazać się, że sumy gwarancyjne są niewystarczające dla pokrycia roszczeń poszkodowanych klientów. Biuro rachunkowe musi pamiętać również o tym, że w przypadku, gdy szkoda została wyrządzona pod wpływem narkotyków lub alkoholu, bądź też w wyniku „rażącego niedbalstwa”²¹ ubezpieczyciel może żądać zwrotu wypłaconego odszkodowania od biura rachunkowego bądź od jego pracownika. Ubezpieczyciel w ramach specjalnych programów ubezpieczeniowych może zrezygnować z przysługującego mu w tym zakresie prawa.

Brak precyzyjnych przepisów dla biur rachunkowych odnośnie ubezpieczenia OC powoduje, że niezbędne w tym temacie są odpowiednie interpretacje klauzul ubezpieczeniowych. W przeciwnym przypadku biura rachunkowe nie mające świadomości, jaki zakres ryzyka powinna obejmować umowa ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej w zakresie usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych i w jakich sytuacjach mogą ubiegać się o odszkodowanie będą mieć problemy z uzyskaniem odszkodowania. Tu znowu pojawia się problem małych biur rachunko-

²¹ Nie wypracowano jednoznacznej definicji „rażącego niedbalstwa”. Często jest to kwestią sporną wielu spraw o odszkodowania i otwiera ogromne możliwości w sporach, tym rozleglejsze im wyższa kwota potencjalnego odszkodowania (art. 4. pkt. 4 oraz art. 11 ustawy z dnia 22 maja 2003 r. o ubezpieczeniach obowiązkowych, Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym i Polskim Biurze Ubezpieczycieli Komunikacyjnych).

wych, które w starciu z wielkimi firmami ubezpieczeniowymi są „z góry na przegranej pozycji”. Opinię tę potwierdzają specjaliści z dużych firm outsourcingu finansowo-księgowego.

5. Podsumowanie

Firmy rodzinne jako przedsiębiorcy nader często korzystają z usług podmiotów świadczących usługi prowadzenia ksiąg rachunkowych. Bez ich zaangażowania w dokładne poznanie przyszłego usługodawcy w zakresie outsourcingu finansowo-księgowego przekazanie tej ważnej funkcji na zewnątrz może okazać się „strzałem w stopę”. Przedsiębiorstwa, w przypadkach problemów z biurami rachunkowymi nie mogą liczyć ani na pomoc ze strony państwa, ani ze strony organizacji zawodowych. Tylko w przypadkach doradztwa podatkowego oraz usług biegłych rewidentów mogą zwrócić się ze skargami do organizacji mającymi nadzór nad osobami świadczącymi tego rodzaju usługi. Niestety z badań wynika, że skarg jest zaledwie kilka w okresie kadencji Sądu Dyscyplinarnego KIBR, a w przypadku KIDP w Sądzie Dyscyplinarnym brak informacji o takowych skargach. Przedsiębiorcy pozostaje zadbać więc o swoje interesy samemu. Ubezpieczenie biur rachunkowych od odpowiedzialności cywilnej daje niewielką gwarancję uzyskania odszkodowania za ich błędy. Po pierwsze suma gwarancyjna nie zawsze jest na tyle wysoka, aby uzyskać pełną kwotę odszkodowania w przypadku błędów o znacznej wartości. Biura chcąc zmniejszyć koszty swojej działalności starają się zminimalizować składki ubezpieczenia. Po drugie ubezpieczyciele starają się z kolei ograniczyć do minimum wysokość odszkodowania zawierając różnego rodzaju klauzule w umowach.

Zmniejszenie ryzyka działalności poprzez outsourcing to zadbanie o zminimalizowanie skutków ewentualnego jego niepowodzenia. Dla mikro, małych, a często średnich podmiotów skutki niewłaściwego świadczenia usług finansowo-księgowych mogą okazać się tragiczne w skutkach, gdyż w przypadkach braku możliwości uzyskania odszkodowania od biura właściciele tych podmiotów odpowiadają najczęściej całym swoim majątkiem.

Bibliografia

- Biura rachunkowe: konieczna polisa OC na 15 tys. euro" (w:) portal podatki egospodarka.pl za Gazetą Prawną z 2007 r.
- Pokojska A., *Klienci skarżą się na błędy biur rachunkowych*, Gazeta Prawna, 6.05.2009.
- Pokojska A., *Małe firmy mogą mieć kłopoty z dostępem do kredytu*, Gazeta Prawna z maja 2008 r.
- Raport „Zatrudnienie w Polsce 2006 rok”, część IV „Praca w niejawnej gospodarce”, strona internetowa, mpips.gov.pl.
- Raport końcowy, *Badanie firm rodzinnych- XII/2009*, Wydawnictwo PARP Warszawa 2010.
- Raport *Przyczyny pracy nierejestrowanej, jej skala, charakter i skutki społeczne*. Badania (2 projekty) przeprowadzone oddzielnie przez IPiSS i COBOS oraz przez CASE i Millward Brown SMG/KRC, strona internetowa mpips.gov.pl.
- Raport o stanie sektora MŚP* wydawnictwo PARP Warszawa 2011.
- Zajmowali się doradztwem podatkowym bez uprawnień* z dnia 7.06.2009 r. za www.pb.pl.
- Zieliński J. (2008), *Outsourcing doradztwa podatkowego i księgowości w małej firmie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Izabela Konieczna
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Spółdzielnia jako zrzeszenie firm rodzinnych na przykładzie Stanów Zjednoczonych i Kanady

The cooperative as an association of family businesses on the example of the United States and Canada

Abstract: The large competition in the market, especially from large enterprises, makes it necessary to seek ways that will allow family businesses to survive and will contribute to further development. One such possibility might be an association in the form of cooperatives. This kind of activity is widely spread in many countries in the world, especially in North America. The purpose of article is to show the way of running business and the benefits of the association in the form of a cooperative of agricultural family businesses in The United States and Canada.

Key words: cooperative, family business.

1. Wprowadzenie

Współczesne spółdzielnie zrzeszające firmy rodzinne tworzą strategię działalności, które pozwalają na dostarczanie określonego zakresu usług i stwarzają możliwości wejścia na rynki w celu zwiększenia wartości oraz zatrzymywania większych zysków. Spółdzielnie tworzone są również w celu podziału odpowiedzialności w rozwijaniu wiedzy fachowej oraz dzieleniu się tą wiedzą. Spółdzielnie pomagają także małym firmom przezwyciężyć niekorzystne dla ich finansów skutki większych operacji. Przykładowo, rolnicze firmy rodzinne zrzeszone w spółdzielni mogą dokonać wspólnego zakupu maszyn rolniczych dzieląc się kosztem zakupu, a na-

stępnie wspólnie używać zakupionego sprzętu. Spółdzielnie pozwalają również na negocjowanie korzystnych warunków zakupu czy sprzedaży, które nie byłyby możliwe do uzyskania przez pojedyncze firmy ze względu na brak siły przetargowej. Spółdzielnie mogą także pomóc w ożywieniu firm rodzinnych, zwiększyć uzyskiwane przez nie korzyści ekonomiczne oraz wspierać ich zrównoważony rozwój.

Celem artykułu jest pokazanie sposobu działania oraz korzyści płynących ze zrzeszenia się w formie spółdzielni na przykładzie rolniczych firm rodzinnych funkcjonujących w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie.

2. Spółdzielnia jako forma prowadzenia działalności w gospodarce rynkowej

Art. 1 §1 ustawy – Prawo spółdzielcze definiuje spółdzielnię jako dobrowolne zrzeszenie nieograniczonej liczby osób o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą. Wedle tej definicji spółdzielnia jest korporacją, czyli zrzeszeniem osób powołanym w celu wspólnego prowadzenia działalności gospodarczej.

Międzynarodowe Biuro Pracy ONZ (ILO) stwierdziło natomiast, że spółdzielnia jest to niezależne stowarzyszenie osób, które dobrowolnie zrzeszyły się w będące wspólną własnością i demokratycznie kontrolowane przedsiębiorstwo w celu spełnienia swoich wspólnych gospodarczych, socjalnych i kulturalnych potrzeb i aspiracji. Można wyróżnić trzy grupy spółdzielni [Kozuch, Dyhdalewicz, 2004, s. 52]:

- spółdzielnie użytkowników, tj. spółdzielnie zaspokajające potrzeby gospodarce członków (świadczące usługi na rzecz członków), których celem jest maksymalizacja korzyści gospodarstwa domowego, np. spółdzielnie spożywców, spółdzielnie mieszkaniowe, kredytowo-bankowe;
- spółdzielnie zaopatrzenia i zbytu, z którymi związane są przedsiębiorstwa rodzinne, gospodarstwa rolne, rzemiosło, czy drobny handel, a których zadaniem jest tańsze zaopatrzenie i lepszy zbył produkcji ich członków, np. Gminne Spółdzielnie „Samopomoc Chłopska” oraz rzemieślnicze spółdzielnie zaopatrzenia i zbytu;

- spółdzielnie wytwórcze (pracy), których zadaniem jest wytwarzanie dóbr i usług. W spółdzielniach tych członkowie występują w podwójnej roli: są producentami (współwłaścicielami) i jednocześnie pracownikami, co oznacza, że sami spełniają określone zadania i funkcje. Są to m.in. rolnicze spółdzielnie produkcyjne i spółdzielnie pracy.

Zrzeszenie się małych firm w formie spółdzielni pozwala [Commission of the European Communities, 2004, s. 5; Göler von Ravensburg, 2010, s. 14; Couture, 2003, s. 7; Bhuyan, 1996, s. 5; Brodziński, 1995, s. 33]:

- gromadzić i dzielić się zasobami (np. maszynami, urządzeniami, budynkami, IT oraz wiedzą);
- wykorzystać efekt skali, poprzez zwiększenie siły przetargowej przy zakupie surowców i towarów (np. dzięki masowym zakupom, uzyskiwane są niższe ceny i korzystniejsze warunki dostaw);
- powiększyć swoje rynki lub poprawić indywidualny dostęp do rynku poprzez wspólne planowanie strategiczne, analizy rynku, marketing oraz kanały i systemy logistyczne (np. reklama i promocja, tworzenie marki oraz badania rynku);
- zapewniać lepszą i korzystniejszą organizację zbytu produktów wytwarzanych przez członków;
- dzielić się zapleczem badawczym i rozwojowym;
- skracać cykle rozwojowe;
- stosować ujednolicone metody i komponenty;
- poprawić rachunkowość, zarządzanie oraz podwyższyć kwalifikacje zasobów ludzkich (np. poprzez edukację, szkolenia i rozwój);
- zastosować outsourcing usług księgowych, podatkowych i porady prawnej;
- zwiększyć zakres gospodarki przestrzennej (np. do składowania i magazynowania produktów);
- tworzyć wspólne pokrycie ubezpieczeniowe oraz linie kredytowe;
- zapewniać inne (np. ekonomiczne) korzyści dla członków.

Do innych ekonomicznych korzyści, które może zapewnić zrzeszenie się firm rodzinnych w formie spółdzielni można zaliczyć m.in. [Anderson et al., 1995]:

- przewyciężenie wysokich indywidualnych kosztów stałych poprzez rozłożenie kosztów na całą grupę;

- redukcję zbędnych zasobów członków grupy poprzez konsolidację działań;
- zmniejszenie ryzyka i niepewności poprzez rozłożenie ryzyka pomiędzy członków;
- poprawę koordynacji rynkowej oraz wydajności;
- poprawę jakości produktów lub usług poprzez ustanowienie norm grupowych lub negocjowanie wyższych cen za jakość;
- wchodzenie na inne rynki niedostępne dla pojedynczych małych firm;
- poprawę dostępu do informacji i dzielenie kosztów ich ochrony;
- przezwyciężenie izolacji od rynków lub źródeł potrzebnych usług.

Przynależność do spółdzielni może być kluczem do dobrobytu lub nawet do przetrwania dla wielu małych firm. Spółdzielczość ponadto stwarza większe szanse rozwoju działalności poprzez wzajemne dzielenie zasobów, odpowiedzialności i ryzyka. Małe przedsiębiorstwa działające na coraz bardziej konkurencyjnych i skoncentrowanych rynkach, poprzez struktury spółdzielcze, mogą zyskiwać siłę w negocjacjach, zachowując jednocześnie niezależność i kontrolę nad własnymi operacjami.

3. Działalność spółdzielni zrzeszających firmy rodzinne w Stanach Zjednoczonych

Przykładem spółdzielni stworzonej przez firmy rodzinne jest Family Farmer Seed Cooperative. Powstała ona w 2008 roku i obecnie zrzesza 13 członków z różnych bioregionów USA. Jest ona wspólnie zarządzana przez członków, którzy prowadzą również wspólny marketing. Strategia jest tak sformułowana, żeby spółdzielnia była w stanie sprostać różnym oczekiwaniom rynkowym. Jej działalność polega na produkcji wysokiej jakości, naturalnych nasion. Zrzesza ona plantatorów specjalizujących się w uprawie różnych rodzajów roślin. Ta różnorodność umacnia zdolność spółdzielni do oferowania szerokiego zakresu nasion roślin dostosowanych do różnego rodzaju gleb i klimatów. Jest ona ponadto w stanie sprostać rygorystycznemu programowi kontroli jakości oraz współpracuje z Organic Seed Alliance opracowując program hodowli roślin w celu wprowadzenia nowych odmian na rynek. Sprzedaż nasion odbywa się m.in. przez ich sklep internetowy. Działalność skupia się na sprzedaży

nasion dla plantatorów ekologicznych upraw ze szczególnym uwzględnieniem transakcji z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Spółdzielnia współpracuje również z przedsiębiorstwami produkującymi materiał siewny w celu rozwoju i produkcji odmian dostosowanych do ich potrzeb [<http://organicseedcoop.com>].

Tuscarora Organic Growers jest kolejną spółdzielnią zrzeszającą firmy rodzinne powstałą w 1988 roku, kiedy to grupa sąsiadujących ze sobą firm produkujących naturalne owoce i warzywa zdecydowała się połączyć siły w marketingu ich produktów. Rynkiem zbytu tej spółdzielni jest stan Washington i rynki wschodniego wybrzeża Stanów Zjednoczonych. Wspólna działalność umożliwiła im skoordynowanie produkcji roślinnej w taki sposób, aby uzupełniali się oni wzajemnie a nie konkurowali. W ten sposób mogli korzystać z ekonomii skali w transporcie i sprzedaży. Spółdzielcza forma działalności pozwoliła członkom na sprawiedliwy podział własności i dostęp do rynku oraz wspólne podejmowanie decyzji. Współdziałanie przyczyniło się do lepszego dostosowania się do potrzeb klientów poprzez oferowanie szerokiego wyboru roślin i szerokiego zakresu usług, których pojedyncza firma nie byłaby w stanie zaspokoić. Od momentu powstania spółdzielni każdy sezon przynosi stały wzrost sprzedaży. Spółdzielnię z roku na rok cechuje ponadto większa różnorodność produkcji i profesjonalizm. Koszty operacyjne spółdzielni są regulowane z prowizji od sprzedaży, a wszelkie zyski z końcem roku są rozdzielane zgodnie z życzeniem członków [<http://www.tog.coop>].

Farmers' Market Cooperative of East Liberty to spółdzielnia powstała w 1941 roku i zrzeszająca obecnie czterech członków tworzących firmy rodzinne z okolic Pittsburgha i Pensylwanii. Członkowie prowadzą własne gospodarstwa rolne, a następnie sprzedają swoją produkcję na wspólnej giełdzie. Każda z firm rodzinnych specjalizuje się w innego rodzaju działalności. Jedni spółdzielcy zajmują się produkcją mięsa i drobiu bez dodatku środków chemicznych, drudzy produkcją jabłek oraz innych owoców i warzyw, inni oferują przez cały rok rośliny, kwiaty cięte, grzyby, sortowane warzywa ze swoich cieplarni oraz ręcznie wykonywane zabawki drewniane oraz nasiona dla ptaków. Kolejni natomiast oferują ze swojej hodowli jajka, mleko, sery, sezonowo zaś podda-

ne inspekcji weterynaryjnej surowe mleko, kaczki i gęsie jaja. Oprócz tego firma ta produkuje domowego wyrobu galaretki, dżemy, miody oraz rośliny wewnętrzne i zewnętrzne, warzywa i owoce, świeże i suszone zioła, ziemię do doniczek oraz nawozy naturalne. Na giełdzie należącej do członków spółdzielni sprzedają również inni dostawcy oferujący różne produkty m.in. produkty przetworzone, pieczone, sery, kawę i oliwę z oliwek. Taka różnorodność sprzedawców ma na celu wyjście naprzeciw oczekiwaniom klientów, którzy chcą kupić w jednym miejscu różne produkty i dowiedzieć się o nich więcej bezpośrednio od producentów [<http://www.farmersmarketcooperativeofeastliberty.com>].

Farmer Direct jest spółdzielnią zrzeszającą 60 firm rodzinnych z Kanady, które posiadają certyfikaty producentów naturalnej żywności. Członkowie zajmują się produkcją zbóż, roślin strączkowych, nasion oleistych oraz wołowiny i mięsa z bizonów. Produkty spółdzielni sprzedawane są bezpośrednio producentom żywności, młynom i producentom paszy w Kanadzie, Stanach Zjednoczonych, Europie i Azji. Spółdzielnia dostarcza hurtowe ilości zboża prosto do klientów drogą morską i lądową. Spółdzielnia ta jest otwarta na nowych członków, którzy posiadają certyfikaty producentów naturalnej żywności. Jest ona demokratycznie kontrolowana przez swoich członków, gdzie jeden członek posiada jeden głos, zarządzana jest zaś przez zarząd wybierany spośród członków. Członkowie spółdzielni są zobowiązani do zainwestowania w spółdzielnię 5,5% ich rocznej sprzedaży realizowanej poprzez spółdzielnię, co zapewnia jej stabilność finansową. Ponadto spółdzielnia ta jest autonomiczną organizacją kontrolowaną przez swoich członków. Zapewnia ona także edukację i szkolenia swoim członkom, przedstawicielom wybranym do reprezentowania spółdzielni, menedżerom i pracownikom, żeby skutecznie przyczyniali się do jej rozwoju. Spółdzielnia współpracuje z innymi spółdzielniami za pośrednictwem struktur regionalnych, krajowych i międzynarodowych oraz robi wszystko, aby wzmocnić ruch spółdzielczy poprzez budowanie stosunków gospodarczych ze spółdzielniami-siostrami. Koncentrując się na potrzebach członków wpływa ona na zrównoważony rozwój wspólnoty [<http://farmerdirect.coop/index.php>].

Cabot jest spółdzielnią powstałą w 1919 roku i zrzeszającą obecnie 1200 firm rodzinnych ze Stanów Zjednoczonych, która jest zarządzana przez członków. Spółdzielnia specjalizuje się w produkcji wyrobów mleczarskich i posiada własny sklep internetowy. Wszystkie zyski ze sprzedaży trafiają bezpośrednio do członków spółdzielni [<http://www.cabotcheese.coop/>].

Rainbow Farmer's Cooperative jest spółdzielnią powstałą w 1993 roku zrzeszającą 300 firm rodzinnych ze Stanów Zjednoczonych. Członkowie spółdzielni zajmują się przede wszystkim produkcją roślin zielonych, ziół, owoców, warzyw, jajek, sera, mięsa zwierząt karmionych w sposób naturalny, mleka, soków, miodów i dżemów. Spółdzielnia zapewnia członkom płatność przy odbiorze ich produktów, umożliwiającą szybkie zainwestowanie we własną firmę oraz reklamę i promocję ich produktów. Ponadto członkowie mają zagwarantowany transport produktów z ich gospodarstw do magazynów spółdzielni, gdzie mają również zapewnioną chłodnię i kontrolę jakości. Spółdzielnia zapewnia również dojazd do restauracji i hurtowników działających na małą skalę. Produkty członków spółdzielni sprzedawane na giełdach rolnych trafiają bezpośrednio do restauracji. Spółdzielnia nie tylko dokonuje zakupu produktów członków, ale także oferuje im szkolenie dotyczące wszystkich poziomów produkcji. Członkowie spółdzielni mogą liczyć na warsztaty w ramach, których mają zapewnione praktyczne szkolenie dotyczące produkcji kompostu, hodowli zwierząt, planowania projektowego, zarządzania pasieką oraz hodowli ryb. Ponadto członkowie otrzymują wskazówki od ekspertów dotyczące opracowania materiałów marketingowych i promocyjnych oraz wskazówki dotyczące postępowania po zbiorach i oceny jakości. Uzyskują oni również pomoc przy pisaniu podań o dotacje oraz na dostarczenie nasion, włókien kokosowych, robaków i kompostu, aby pomóc firmom rodzinnym wystartować ze stabilnej pozycji. Spółdzielnia również pomaga członkom w tworzeniu modelu biznesowego, który ma pomóc im utrzymać ich firmy w rękach rodziny [www.growingpower.org/rainbow_farmers_coop/].

4. Podsumowanie

Przytoczone przykłady dobitnie pokazują, że zrzeszanie się firm rodzinnych w formie spółdzielni nie jest zjawiskiem nowym. Spółdzielnie tworzone są z firm znajdujących się zarówno w bliskiej odległości od siebie, jak również znacznie oddalonych, położonych na terenach o całkowicie odmiennych uwarunkowaniach klimatycznych. Ponadto, spółdzielnie są tworzone przez firmy rodzinne przynależące do tej samej branży, jak również należące do różnych branż. Różnorodność osiągnięta w ten sposób, zarówno klimatyczna, jak i asortymentowa umacnia zdolność spółdzielni do oferowania szerokiego zakresu produktów. Współdziałanie pozwala również na lepsze dostosowanie się do potrzeb klientów poprzez oferowanie szerokiego wyboru produktów i szerokiego zakresu usług, których pojedyncza firma nie byłaby w stanie zaspokoić. Zrzeszenie się małych firm rodzinnych w formie spółdzielni zwiększa również ich siłę przetargową, przez co mogą one konkurować z dużymi przedsiębiorstwami i wchodzić na nowe rynki, w tym zagraniczne. Spółdzielnie zapewniają również rozwój swoim członkom poprzez możliwość szkoleń, współpracę z instytucjami badawczymi pracującym m.in. nad opracowywaniem nowych odmian roślin. Członkowie spółdzielni mogą również liczyć na wszelką pomoc, w tym transport produktów z ich gospodarstw do magazynów, pomoc w pozyskiwaniu dotacji na rozwój, czy dostarczanie im składników do produkcji. Spółdzielnie mają również własne strony internetowe, a wiele z nich również własne sklepy internetowe. Prowadzą one ponadto wspólną politykę marketingową. Wydaje się, że taka forma działalności sprawdza się doskonale zwłaszcza w okresie zaostrej walki konkurencyjnej.

Bibliografia

- Anderson, B.L., Henchan B.M., Keldliner J.R. (1995), *Putting Cooperation to Work: A Handbook for Rural Businesses*, Economic Development, and Planning Agencies, Cornell Cooperative Enterprise Program, Department of Agricultural, Resource and Managerial Economics, Cornell University, Ithaca, NY, za: Bhuyan S. (1996), *Potential application for shared Services cooperatives in North Dakota*, "Ag. Econ. Misc. Report" No. 178.

- Bhuyan S. (1996), *Potential application for shared Services cooperatives in North Dakota*, "Ag. Econ. Misc. Report", No. 178.
- Birchall J., Ketilson L. H. (2009), *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*, International Labour Organization.
- Brodziński M.G. (1995), *Stan i perspektywy rozwojowe spółdzielczości w Polsce*, „Praktyczne Vademecum Spółdzielczości” nr 5, s. 33.
- Couture M.-F. (2003), *Cooperative Business Associations and Their Potential for Developing Countries*, "IFP/SEED-COOP Working Paper".
- Göler von Ravensburg N. (2010), *Economic and Other Benefits of the Entrepreneurs' Cooperative as a Specific Form of Enterprise Cluster*, International Labour Organization.
- Hassebrook C., *The Social Mission of Farm Cooperatives: What Should It Be and How Can It Be Realized?* [<http://www.gdrc.org/icm/coop-socialmission.html>].
- International Labour Organization (2002), *Promotion of Cooperatives Recommendation R193*.
- Kożuch A., Dyhdalewicz A. (2004), *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- On the promotion of co-operative societies in Europe* (2004), Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. – Prawo spółdzielcze.
- Witryna internetowa <http://farmerdirect.coop/index.php>.
- Witryna internetowa <http://www.farmersmarketcooperativeofeastliberty.com>.
- Witryna internetowa <http://organicseedcoop.com>.
- Witryna internetowa <http://www.cabotcheese.coop>.
- Witryna internetowa http://www.growingpower.org/rainbow_farmers_coop.
- Witryna internetowa <http://www.tog.coop>.

Edward Wiśniewski

Spółeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. w Kołobrzegu

Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie rodzinnym
na przykładzie Zakładu Piekarniczo-Cukierniczego
A.B.R. Wierzbowscy w Kołobrzegu

**Quality management in the family business as an example
Bakery and Confectionary Department A.B.R. Wierzbowscy
in Kołobrzeg**

Abstract: The issue of improving the quality of the operation of the SME sector in increasingly being studied. These firms systematically implement quality management systems different types, depending on the profile. The SME sector constitute an important group of family businesses based on characteristics: ownership, sovereignty and independence of action, accumulation of capital in the family and ensuring the succession of generations.

They represent a significant quantitative proportion of small and medium-size firms, which stimulates local economic development. An important area of live is the production and distribution of bakery and confectionery products. This activity deals with the submitted article as a case study Zakład Piekarniczo-Cukierniczy A.B.R. Wierzbowscy w Kołobrzegu. It is part of a local bakery oligopoly, with a significant share of this market.

To ensure a good market position and competitive advantage the company attaches great importance to the broader issues of quality, especially in management, production and marketing. Implemented an effectively used Integrated Quality Management System ensures the existence of a relatively high level, a systematic improvement of the basic parameters and economic indicators show that it is a well-chosen direction. This brings the company to family increase profits, and customers satisfaction and loyalty in addition to the bakery.

Analysis of the operation and management the company shows the important role played by the form of *family business*: charisma of the owner-founder Adam Wierzbowski, active work in the company of his wife and the actual participation in market activities of educated children, that the pressure on the activity of this family business will continued in the future.

Key words: family business, quality management, bakery.

1. Wstęp

Zmieniająca się rzeczywistość rynkowa stwarza nowe wyzwania, a nieustanne poszukiwania doskonalszych sposobów poprawy efektywności działania owocuje pojawianiem się różnorodnych idei, koncepcji, metod i technik. Wszystkie one w swoim założeniu koncentrują się na satysfakcjonującym zaspokojeniu potrzeb klienta, przy działaniu „szybszym, lepszym i tańszym”. Przejęcie przez przedsiębiorstwa filozofii „zarządzania przez jakość” jest współcześnie właściwą drogą. W Polsce jednak zbyt często jakość działania organizacji jest mylnie upraszczana do posiadania certyfikatu jakości ISO serii 9000. A zarządzanie jakością ma znacznie szerszy wymiar.

Artykuł ma na celu przedstawienie elementów systemu zarządzania jakością w małej firmie produkcyjnej – Zakładzie Piekarniczo-Cukierniczym A.B.R. Wierzbowsky w Kołobrzegu – typowym przedsiębiorstwie rodzinnym.

2. Istota przedsiębiorstwa rodzinnego

Termin „przedsiębiorstwo rodzinne” nie jest jednoznaczny w literaturze przedmiotu. Przy definiowaniu korzysta się z metod deskryptywnych: wizerunek firmy rodzinnej buduje się zwykle przez przydzielenie cech, które opisują przedsiębiorstwa należące do sektora MSP [por. Leyherr 2000, s. 7 i n.], który nie zawsze musi być odpowiednikiem przedsiębiorstw rodzinnych. Jak wynika z pracy Safina [2002, s. 36–40] podstawowymi cechami przedsiębiorstw rodzinnych są:

- dążenie do suwerenności i niezależności,

- dążenie do zachowania ciągłości posiadania,
- specyficzny układ stosunków własności,
- ściśle powiązanie kierownictwa z rodziną właścicieli – kierownictwo sprawują członkowie rodziny,
- znajdowanie kapitału przedsiębiorstwa rodzinnego w rękach jednej lub kilku rodzin,
- kształtowanie obrazu zewnętrznego przedsiębiorstwa rodzinnego przez system wartości rodziny,
- zapewnienie zmiany pokoleń.

W takim ujęciu za przedsiębiorstwo rodzinne uznaje się takie, w którym niezależnie od wielkości i formy prawnej rodzina właścicieli wywiera bezpośredni lub pośredni wpływ na kierownictwo przedsiębiorstwa [zob. Neubauer 1992, s. 173–174]. Literatura przedmiotu wyróżnia trzy podejścia do klasyfikowania przedsiębiorstw rodzinnych.

Podejście pierwsze traktuje rodzinę i więzi rodzinne jako główne spoiwo organizacyjne [por. Fukuyama 1997, s. 78]. W tym ujęciu rodzina-podstawowa jednostka społeczna jest równocześnie podstawową jednostką gospodarczą. Wielu autorów w oparciu funkcjonowania przedsiębiorstwa na więzach i zależnościach rodzinnych widzi główne źródło siły przedsiębiorstw rodzinnych [por. np. Korczyński i in. 1992, s. 26].

K. Safin [2007, s. 23] stwierdza, że korzyści polegają na tym, iż:

- członkowie rodziny mogą poświęcić swój dochód na rzecz firmy,
- pracownicy (członkowie rodziny) jednoczą się w razie trudności,
- istnieje możliwość podejmowania lepszych decyzji, dzięki lepszej atmosferze i skupieniu się na celach długookresowych.

Na atrakcyjność przedsiębiorstw rodzinnych jako miejsca pracy dla jego właścicieli oraz pracowników najemnych wpływają również inne czynniki:

- wspólna tożsamość członków rodziny (język, sposoby wyrażania się), pozwalająca na szybsze porozumienie się i podejmowanie decyzji;
- kultura i wartości rodzinne zapewniające stabilizację, co wytwarza w pracownikach poczucie jedności i lojalności oraz motywacji i zaangażowania;

- mniejsza fluktuacja wśród członków zarządu;
- wrażliwość i przygotowanie do biznesu, zaangażowanie od dzieciństwa;
- większa odpowiedzialność ze względu na identyfikację przedsiębiorstwa z rodziną;
- mniejsza biurokracja, większa swoboda działania, szybsze reakcje na wydarzenia;
- długookresowa perspektywa i własność pozwalające ignorować „cięższe” sytuacje bieżące [zob. Pross 1983, s. 74–75].

Gwarantami ciągłości oraz stabilności są rodzina i osobowość założyciela firmy, dla którego przedsiębiorstwo jest czymś więcej niż ośrodkiem władzy i zdobywania pieniędzy. Stanowi ono bazę i centrum życia rodzinnego, wpływa na kształt drogi życiowej jej członków, często zaczyna być ważniejsze niż rodzina. Cechą charakterystyczną jest też zasada rezerwowania kluczowych pozycji w przedsiębiorstwie dla wąskiego grona członków rodziny (nepotyzm) i problem ciągłości (sukcesja)

[por. Löwe 1979, s. 95–96].

W podejściu drugim dotyczącym koncepcji zasobowych przedsiębiorstw rodzinnych podkreśla się istotną rolę zasobów rzeczowych, personalnych, finansowych i informacyjnych oraz specyfikę zarządzania w przedsiębiorstwie rodzinnym. Firma rodzinna to organizacja oparta na kapitale własnym; jest to swoisty związek społeczno-kapitałowy członków rodziny, który można opisać przez trzy wytyczne:

- 1) udziałowcy przedsiębiorstwa muszą być członkami rodziny;
- 2) rodzina musi mieć możliwość wpływania na losy przedsiębiorstwa i faktycznie ten wpływ wywierać;
- 3) przedsiębiorstwo powinno służyć osiągnięciu celów rodziny [zob. Bertsch 1964].

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym wymaga:

- stworzenia i utrzymania odpowiednich granic pomiędzy emocjonalną sferą życia rodzinnego a kierownictwem przedsiębiorstwa;
- stosowania instrumentów (reguł, mechanizmów), które ułatwiają rozwiązywanie problemów rodzinnych;

- budowania struktur nakierowanych na otoczenie przedsiębiorstwa [zob. Davis 1988].

Najczęściej reprezentowane jest ujęcie trzecie – zintegrowane, polegające na próbie integracji w jednym modelu całości zagadnień związanych ze sferą rodzinną i sferą biznesu. Powszechnie uznaje się, że przedsiębiorstwo rodzinne można opisać za pomocą dwóch elementów: przedsiębiorstwa i rodziny oraz wzajemnych relacji między nimi. K. Safin [1991, s. 69 i n.] przedstawia relacje firmy wobec rodziny oraz rodziny względem przedsiębiorstwa. Ponadto model uzupełnia podsystem „własność”.

Wielorakość związków i relacji pomiędzy elementami oddziaływanymi na przedsiębiorstwo rodzinne oddaje model R. Donkelsa i F. Fröhlicha, z którego wynika, że dla takich firm krytyczne znaczenie mają cztery elementy: rodzina, przedsiębiorstwo, zarządzanie i kapitał (własność) [Donkels, Fröhlich 1991]. W jeszcze szerszym kontekście uwarunkowań endo- i egzogenicznych przedstawia przedsiębiorstwo rodzinne Ł. Sułkowski [2004, s. 109]. W jego modelu przedsiębiorstwo rodzinne jest systemem trzech zależności między rodziną, która zdominowała przedsiębiorstwo, społeczeństwem i gospodarką.

3. Zarządzanie jakością i jego funkcje w małym przedsiębiorstwie produkcyjnym

Jakość jako termin funkcjonuje na wielu w wielu płaszczyznach działalności ludzkiej. Dla jednych jest ekwiwalentem piękna czy subtelności, dla innych wiąże się ze stopniem nieskazitelności. Jakość to też stopień satysfakcji klienta, spełnienie jego określonych potrzeb. To zgodność z modelem, wzorem, normami. Jakość jest zależna od aktualnych doświadczeń klienta z korzystania z produktu czy usługi¹. Miarą jakości może być odniesienie postrzeganego stanu rzeczywistego wyrobu czy usługi przez podlegającego ciągłym zmianom klienta [Karaszewski 2005, s. 11].

Poprawa jakości wiąże się z wdrożeniem nowych technologii, procesów produkcji, bardziej kosztownych materiałów. Przedsiębiorstwa, któ-

¹ Zgodnie z definicją przyjętą przez Amerykański Związek Kontroli Jakości, Waszyngton 1990.

re chcą poprawić jakość swoich wyrobów oraz funkcjonowania firmy, mogą to zrobić przez wprowadzenie systemu zarządzania jakością. Można go zdefiniować jako całość wyodrębnioną organizacyjnie w systemie zarządzania organizacją, złożoną z systemu zarządzającego jakością oraz ujętego jakościowo systemu zarządzającego [Hamrol, Mantura 2002, s. 104].

Decyzja o podjęciu przez przedsiębiorstwo prac wdrożeniowych systemu zarządzania jakością jest paradoksalnie trudna. Często kierownictwo firmy nie zdaje sobie sprawy jak wiele trzeba zmienić: sposób myślenia, kulturę organizacji, postawę wszystkich pracowników itp. W procesie wdrożenia występuje wiele barier, szczególnie w zakresie rzetelnej informacji [zob. Chabiera, Doroszewicz 2000, s. 18]. Celem wdrożenia systemu jest osiągnięcie długotrwałego sukcesu, którego źródłem jest zadowolenie klienta oraz korzyści dla organizacji i jej członków. Skutecznie i efektywnie wdrożony i funkcjonujący system zarządzania jakością przynosi wiele wymiernych korzyści dla przedsiębiorstwa, a w szczególności:

- a) korzyści wewnętrzne:
 - uporządkowanie i usystematyzowanie przedsiębiorstwa,
 - rozpoznanie słabych ogniw i niedoskonałości,
 - wzrost efektywności,
 - łatwiejsze wdrażanie do pracy nowych pracowników,
 - usprawnienie obiegu informacji,
 - zapewnienie terminowej realizacji zadań,
 - jasny podział kompetencji i odpowiedzialności,
 - zmniejszenie kosztów „złej” jakości,
 - zmniejszenie liczby błędów,
- b) korzyści zewnętrzne:
 - lepszy wizerunek firmy u klientów,
 - wzrost konkurencyjności,
 - korzyści marketingowe,
 - poprawa relacji z dostawcami,
 - redukcja reklamacji (skarg).

System kojarzy się z dokumentowaniem wewnętrznych procesów organizacji, wykonywanych seryjnie, z myślą o pozyskaniu certyfikatu potwierdzającego zgodność z normą ISO 9001.

W krajach Unii Europejskiej pod pojęciem „jakość” rozumie się przede wszystkim umiejętność spełniania wymagań i oczekiwań klienta oraz zdolność do ich realizacji w procesach projektowania, produkcji i usług w sposób zgodny z prawem europejskim [zob. Wiśniewski 2005, s. 33]. Kompleksowe podejście do jakości to zbiór czterech wymagań. Pierwsza grupa wymagań ujęta jest w dyrektywach Unii Europejskiej i tzw. euronormach. Potwierdzeniem zgodności produktu z wymogami fundamentalnymi jest sygnatura CE, co oznacza, że jest to produkt zgodny z wymogami Unii Europejskiej. Podstawowym kryterium jest bezpieczeństwo i zdrowie użytkownika. Druga grupa wymagań precyzuje metody i środki przeznaczone do stwierdzenia zgodności produktów z wymogami fundamentalnymi. Trzecia grupa uściśla wymagania dotyczące instytucji certyfikujących wyroby oraz laboratoriów wykorzystywanych w procesie badania zgodności wyrobów z wymaganiami. Grupa czwarta dotyczy systemów jakości i jest kierowana do produktów oraz firm budowlanych, usługowych i handlowych: zawiera wskazówki dla firm, aby rezultat ich działania wyróżniała największa jakość.

Wszelkie kwestie odnoszące się do higieny i bezpieczeństwa w sektorze wytwórczym i przetwórstwa żywności w Polsce regulują przepisy prawa. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej jest dowodem troski o prawo konsumenta do bezpiecznego produktu, a w szczególności zapisy art. 76 – „...władze publiczne chronią konsumentów, użytkowników i najemców przed działaniami zagrażającymi ich zdrowiu i bezpieczeństwu...” [Konstytucja RP z 1997 r.].

Ważną ustawą traktującą o bezpieczeństwie produktu spożywczego jest Ustawa z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny. Wpłynęła ona na istotne zmiany w Kodeksie Cywilnym.

Wymagania higieniczno-sanitarne stosowane w zakładach, a dotyczące budynków, pomieszczeń, instalacji, narzędzi, maszyn, jak również jakości wody przeznaczonej dla celów spożywczych i gospodarczych oraz wymagania co do osób wykonujących prace przy produkcji i obro-

cie żywnością zawiera Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 26 kwietnia 2004 r. w sprawie wymagań higieniczno-sanitarnych w zakładach produkujących lub wprowadzających do obrotu środki spożywcze.

Ważną rolę odgrywa też System Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli (HACCP) [zob. *System HACCP...* 2003], którego celem jest zapewnienie bezpieczeństwa żywności przez identyfikację i oszacowanie skali zagrożeń podczas przebiegu wszystkich etapów produkcji i obrotu żywnością. System ten ma też na celu określenie metod wyeliminowania lub ograniczenia zagrożeń oraz ustalenie działań korygujących [Ustawa z 25 sierpnia 2005 o bezpieczeństwie żywności i żywienia]. HACCP opiera się na dwóch fundamentalnych filarach:

- analizie zagrożeń zdrowotnych w tym biologicznych, chemicznych i fizycznych;
- analizie krytycznych punktów kontrolnych, określanych na podstawie przeprowadzonej inferencji zagrożeń.

W przemyśle spożywczym istota systemu HACCP polega na odejściu od poddawania żywności skrupulatnym badaniom na rzecz wdrożenia i eksploataowania systemu, który gwarantuje bezpieczeństwo żywności. System zakłada, że wszyscy, którzy produkują żywność i wprowadzają ją do obrotu, zapewniają jej bezpieczeństwo zdrowotne. W literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej do najczęściej wymienianych motywów wdrożenia systemu HACCP zalicza się podwyższenie poziomu jakości i bezpieczeństwa zdrowotnego żywności, lepsze dopasowanie standardów higienicznych, minimalnych ilości reklamacji oraz zmniejszenie liczby wyrobów niespełniających wymogów jakości zdrowotnej, poprawa wizerunku firmy [Majka 2004, s. 71].

Najlepsze efekty daje komplementarne wdrożenie zasad Dobrej Praktyki Higienicznej (GHP/GMP) wraz z systemem HACCP [zob. Kołożyn-Krajewska i in. 2004].

4. System zarządzania jakością w przedsiębiorstwie rodzinnym – Z P-C A.B.R. Wierzbowscy w Kołobrzegu

Zakład Piekarniczo-Cukierniczy A.B.R. Wierzbowscy jest spółką jawną o charakterze własności rodzinnej, która powstała w 1986 roku z inicjatywy Adama Wierzbowskiego. Stanowi on typowy przykład lokalnego przedsiębiorstwa rodzinnego. Trzon kierowniczy stanowi rodzina Wierzbowskich, a część pracowników produkcyjnych i administracyjnych stanowiących kadrę najemną ma również powiązania rodzinne z właścicielem. Aktualnie zatrudnienie kształtuje się na poziomie 25 osób.

Podstawowym przedmiotem działalności firmy jest produkcja pieczywa i świeżych wyrobów cukierniczych. W początkowej fazie działalności firma ograniczała się do funkcji piekarniczej, w okresie późniejszym powstała sieć sklepów firmowych, w których sprzedawane są wyłącznie wyroby własne. Ponadto firma jest stałym dostawcą wyrobów dla licznej grupy hoteli, ośrodków sanatoryjnych, wellness i spa oraz pensjonatów wczasowych w Kołobrzegu i okolicy nadbałtyckiej (Grzybowo, Dźwirzyno, Ustronie Morskie).

Struktura zatrudnienia wydziela zarząd właścicielski (5 osób z rodziny Wierzbowskich), wykwalifikowanych piekarzy (6 pracowników), 4 cukierników, 5 pracowników administracji i księgowości oraz personel serwis dystrybucyjno-logistyczny (transport, sklepy firmowe, konserwator). Przedsiębiorstwo zasadniczo pracuje na dwie zmiany, a w sezonie letnim na trzy zmiany.

W układzie powiatu kołobrzieskiego firma stanowi element oligopolu piekarniczego, w którym głównymi konkurentami są inne firmy rodzinne: Wendland, Mielnik, Nizioł, Rypkowski, Sowa, Gruszecki.

Decydującą przesłanką podjęcia decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania jakością w Zakładzie Piekarniczo-Cukierniczym A.B.R. Wierzbowscy była chęć podniesienia wartości spółki, posiadanie certyfikatu potwierdzającego zgodność procesów z wymogami międzynarodowymi, poprawa organizacji i zarządzania spółki, usprawnienie kontroli procesu produkcyjnego, zmniejszenie liczby odpadów, zdobycie nowych rynków zbytu, dla generalnej poprawy jakości zaspakajania potrzeb klientów.

System Zarządzania Jakością w A.B.R. Wierzbowscy można podzielić na trzy segmenty:

1. Księga Jakości (KJ), w której opisane są procesy zarządzania jakością w trakcie realizowana usług dla klientów i sposób spełnienia wymagań normy ISO 9001:2000 oraz HACCP; w księdze opisane są procedury, normy odpowiedzialności i uprawnienia pracowników.
2. Dokumentacja systemu HACCP: księga HACCP, kodeks GHP/GMP, protokoły audytów, wyniki badań laboratoryjnych, dokumentacja kontroli higieny pracowników, protokoły zwalczania szkodników, instrukcje stanowiskowe, wyniki badań wody i temperatury, protokoły przeglądu urządzeń, ewidencja przyjęć surowców, ewidencja szkoleń, atesty, dokumenty handlowe, plan techniczno-technologiczny, rejestr norm i aktów prawnych.
3. Dokumentacja archiwowana wraz z procedurą nadzoru nad dokumentami i warunkami wprowadzania zmian do dokumentów.

Zarząd spółki dba o zapewnienie swoim klientom standardów najwyższej jakości respektując uwagi, sugestie i refleksje z badań marketingowych, realizowanych cyklicznie ankietowo, jako formę poprawy relacji z otoczeniem. W firmie stworzono stanowisko pełnomocnika do spraw jakości i HACCP, który jest odpowiedzialny za sprawowanie nadzoru nad systemem, monitorowaniem jego efektów oraz ocenę satysfakcji klientów poprzez badania marketingowe.

System Zarządzania Jakością został wdrożony zgodnie z wymogami normy ISO 9001:2000 i obowiązuje w firmie od września 2005 roku. Priorytetowym celem systemu jest gwarancja spełnienia oczekiwań i wymagań klientów, rozszerzenie sieci dystrybucji, doskonalenie systemu HACCP i szkolenia pracownicze, co przedstawia tabela 1.

W ramach Systemu Zarządzania Jakością obowiązuje pakiet procedur oparty na standardowej dokumentacji procesów:

1. Karta Procesu Produkcji.
2. Karta Procesu Zakupów.
3. Karta Procesu Nadzoru nad wyrobami niezgodnymi.
4. Lista potencjalnych zagrożeń.
5. Karta Procesu Przeglądu systemu zarządzania jakością.

System Zarządzania Jakością jest permanentnie monitorowany i okresowo przeglądany. Celem przeglądów okresowych jest ocena realizacji polityki jakościowej firmy i jej wpływu na główne cele przedsiębiorstwa (skuteczność, efektywność). Tabela 2 pokazuje charakterystyczne elementy Karty Procesu Przeglądu Systemu.

Tabela 1. Ogólne cele systemu jakości w Zakładzie Piekarniczo-Cukierniczym A.B.C. Wierzbowscy

Atrybuty jakości	Wskaźnik jakości	Miernik jakości	Odpowiedzialność
Rozszerzenie sieci dystrybucji – usprawnienie komunikacji z klientami, większa dostępność produktów dla klientów	Dynamika sprzedaży	Wzrost sprzedaży o 5% w skali roku	Handlowiec
Doskonalenie systemu ISO i HACCP	Ocena skuteczności systemu	Ilość podjętych działań korygujących i prewencyjnych do ilości zgłoszonych potrzeb doskonalenia systemu – 100%	Pełnomocnik ds. Jakości i HACCP
Szkolenia pracownicze	Stopień realizacji potrzeb rekrutacyjnych i szkoleniowych	Wskaźnik realizacji planu szkoleń – 100% Stopień fluktuacji w ramach przedsiębiorstwa < 25%	Wspólnicy spółki
Uzyskanie standardu jakościowego	Liczba reklamacji	Ilość reklamacji w roku – 0%	Pełnomocnik ds. Jakości i HACCP
Zabezpieczenie jakości produkcji – detektory metalu	Zakupienie	Termin: do 2006 roku	Wspólnicy spółki
Poszerzenie rynków zbytu	Wdrożenie systemu IFS	Termin: do 2006 roku	Wspólnicy spółki

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Księgi Jakości*, A.B.R. Wierzbowscy w Kołobrzegu.

Tabela 2. Karta Procesu Przeglądu Systemu

Cel	Wskaźnik	Wartość oczekiwana
Ocena funkcjonowania i skuteczności systemu zarządzania jakością w firmie	Liczba wniosków dot. doskonalenia systemu	>10
Składniki	Mąka pszenna, cukier, margaryna, mleko w proszku, sól, kwas mlekowy spożywczy, drożdże.	
Cechy chemiczne	Kwasowość $\text{pH} < 4$ Objętość 100g chleba $> 200 \text{ cm}^3$ Wilgotność (po 6 godz.) $< 47\%$.	
Cechy dyskwalifikujące	Pieczywo: - zdeformowane, porozrywane, pogniecione; - mechanicznie uszkodzone; - o skórce oddzielającej się od miękiszu, zabrudzone, spalone; - o wyraźnie niewłaściwej porowatości, o miękiszu lepkim, niedopieczonym z zakalciem, kruszącym się, zanieczyszczonym, z obecnością grudek soli lub mąki; - o smaku gorzkim, kwaśnym, zbyt słonym; - o zapachu stęchłym, mdłym; - ze śladami pleśni.	
Pakowanie	Opakowanie jednorazowe i transportowe powinno być czyste, suche, bez obcych zapachów, dopuszczone przez władze sanitarne do pakowania artykułów spożywczych oraz spełniać warunki normy PN-A-74110/1994 wraz ze zmianą PN-A-74110/A1:1996 „Pieczywo-pakowanie, przechowywanie i transport”.	
Przechowywanie	Okres przechowywania wynosi 36 dni od czasu produkcji w warunkach według normy PN-A-74110/1994.	
Transport	Pieczywo przewożone jest samochodami dostawczymi firmowymi lub transportem odbiorcy (w zależności od umowy).	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Księgi Jakości A.B.R. Wierzbowsky.

Monitoring jakościowy rozpoczyna się praktycznie już na etapie przyjmowania surowców do produkcji. W chwili odbioru jakościowego surowców i materiałów ograniczane są istotne zagrożenia zewnętrzne (poprzez analizy chemiczne technologii żywienia). W kolejnych etapach procesu produkcji czuwają kontrolerzy, brygadziści i pracownicy pro-

dukcji (piekarze). Świadomość pracowników co do roli jakości w cyklu produkcyjnym wzrosła znacznie w wyniku szkoleń, jakie firma organizuje regularnie. Ma to duży wpływ na efektywność, skuteczność i sprawność firmy.

Wszystkie cele strategiczne i operacyjne przedsiębiorstwa zostały ukierunkowane na politykę jakości, poprzez eksploatowany konsekwentnie system zarządzania jakością. Mottem działania właściciela przedsiębiorstwa jest slogan: „...niech wracają do nas klienci, a nie produkty...”.

Bezpieczeństwo produkcji w piekarnictwie i cukiernictwie oraz zapewnienie wysokiej jakości wyrobów to najistotniejsze czynniki rynkowego sukcesu. Spółka wdrożyła przejrzyste systemy zapewnienia jakości: EN ISO 9001:2000 oraz EN ISO 22000:2005, które obejmują HACCP, BRC, Rolnictwo ekologiczne, System Zarządzania Środowiskowego według normy ISO 14001. Piekarnia A.B.R. Wierzbowscy produkuje swoje wyroby według zasad Dobrej Praktyki: Produkcyjnej (GMP), Higienicznej (GHP) i Laboratoryjnej (GLO), które są systemowo zintegrowane.

Badanie skuteczności produkcji wobec wymagań określonych w dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością w oparciu o parametry monitoringu procesów wykazały, iż w 2011 roku ilość reklamacji spadła o 24,5% w stosunku do 2010 roku.

Zakończenie

Zakład Piekarniczo-Cukierniczy A.B.R. Wierzbowscy w Kołobrzegu jest przykładem typowej aplikacji socjologicznego podejścia do przedsiębiorstwa rodzinnego, gdzie firma traktowana jest jako szczególny rodzaj małej grupy społecznej, bazującej na sile więzi rodzinnych. Kluczowe problemy analizy socjologicznej funkcjonowania takiego przedsiębiorstwa to:

- a) wpływ przedsiębiorcy – założyciela na strategię, kulturę i strukturę organizacyjną;
- b) problemy sukcesji pokoleniowej;
- c) dystrybucja władzy w przedsiębiorstwie;

d) problemy wpływu familizmu i nepotyzmu na zarządzanie operacyjne [Sułkowski, Marjański 2009].

Wiek przedsiębiorstwa umożliwia jej analizę w horyzoncie dwupokoleniowym, a charyzma założyciela i zaangażowanie jego dzieci w firmie gwarantują proces sukcesji pokoleniowej tej firmy.

Piekarnia A.B.R. Wierzbowscy jest znaczącym producentem żywności o zasięgu lokalnym. Analiza jego strategii rozwoju pokazuje, że już dwa pokolenia mają wpływ na cele i politykę przedsiębiorstwa: właściciel wywiera decydujący wpływ na zarządzanie, z zamiarem trwałego utrzymania rodzinnego biznesu.

Firma oferuje czołowy lokalnie pakiet wyrobów piekarniczych i cukierniczych, wchodzi w relacje z klientami (konsumentami stałymi) oraz prowadzi badania marketingowe w celu oceny uwarunkowań rynkowych, identyfikowania nisz oraz zmiennych potrzeb klientów. Ciągła kontrola procesów, z jednej strony zabezpiecza zdrowie użytkowników, gwarantuje bezpieczeństwo nabywanych wyrobów, a z drugiej strony chroni wytwórcę przed kontrolami zewnętrznymi i daje mu gwarancję, iż działalność jest prowadzona prawidłowo. Eksploatacja systemu HACCP jest gwarantem niskiego ryzyka zagrożenia zdrowia konsumentów, a System Zarządzania Jakością i ISO 9001:2000 wzmacnia te gwarancje.

Literatura

- Bertsch R. (1964), *Die industrielle Familienunternehmung* (Dissertation No 181), Verlag Hans Schellenberg, Winterhur.
- Chabiera J., Doroszewicz S. (2000), *Zarządzanie jakością – poradnik menedżera*, Wydawnictwo CIM, Warszawa.
- Davis P., Stern D. (1988), *Adaptation, Survival and Growth of the Family Business*, Family Business Review, Vol. 1.
- Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, (red.) Ł. Sułkowski (2005), Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Donckels R., Fröhlich F. (1991), *Sind Familienunternehmen wirklich anders?*, Internationales Gewerbearchiv, nr 4.
- Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław.

- Hamrol A., Mantura W. (2002), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Karaszewski R. (2005), *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Kołożyn-Krajewska D, Sikora T. (2004), *Zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego żywności – system HACCP*, Materiały szkoleniowe (maszynopis), Wydawnictwo ODK w Boguchwale.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Ustawa zasadnicza z dnia 2 kwietnia 1997 roku*, Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483.
- Korczyński P. i in. (1992), *Moje małe przedsiębiorstwo*, Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność, Gdańsk.
- Leyherr M. (2000), *Die Situation von Familienunternehmen in Österreich unter besonderer Berücksichtigung der Finanzierung und Unternehmensnachfolge*, Stuttgart.
- Löwe C. (1979), *Die Familienunternehmung Zukunftssicherung durch Führung*, Bern-Stuttgart.
- Majka A. (2004), *Wdrażanie i funkcjonowanie systemów zarządzania jakością w przemyśle mięsnym*, red. J. Krupa, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Neubauer H. (1992), *Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen* [w:] H.J. Pleiter (Hrsg.), *Die veränderte Welt-die Auswirkung auf die Klein- und Mittelunternehmen*, Beiträge zu den Rencontres de St. Gall, St. Gallen.
- Pross H. (1983), *Der Geist der Unternehmen*, Claassen, Düsseldorf.
- Safin K. (1991), *Zachowanie strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 588, Wrocław.
- Safin K. (2002), *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*. Wydawnictwo TNOiK w Toruniu, Toruń.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne*, Poltext, Warszawa.
- System HACCP w handlu detalicznym*, Chrzęszcz J. (red.) i in. (2003), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Ustawa z 25 sierpnia 2006 roku o bezpieczeństwie żywności i żywienia*, Dz. U. nr 171, poz. 1225.
- Wiśniewski M. (2005), *Normy ISO serii 9000 oraz metoda HACCP w zakładowym systemie jakości przedsiębiorstwa spożywczego*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.

Agnieszka Wróblewska-Kazakin
Politechnika Częstochowska

Proces decyzyjny według reguły Pareto jako kluczowe narzędzie planowania sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych

**Decision-making processes according to the Pareto's law
as the crucial tool of planning the succession
in family businesses**

Abstract: Suggesting using the Pareto's law at creating the plan of succession in family businesses, as the crucial tool in processes of the decision-making was a purpose of the article. Because the succession is one of most complex and multifaceted problems of family enterprises, and issues of the decision-making constitute the basic barrier in handing over the power and the property of the enterprise to the next generation. Individual stages of the succession were analysed from a point of view of the process of the decision-making and an attempt to present Pareto in the form of a graph it was made. Analysis of the graph can be useful to founder members of family corporations planning handing achievements of their life over to future generation.

Keywords: family business, succession, decision-making processes.

1. Wstęp

Problematyka podejmowania decyzji jest jednym z kluczowych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. W większości firm rodzinnych nie jest bowiem jasno określone, kto za co ponosi odpowiedzialność oraz jaki jest stopień autonomii każdego członka rodziny w procesach decyzyjnych. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki tego

rodzaju przedsiębiorstw, gdzie właściciel-założyciel jest pełen obaw co do przekazania dorobku swojego życia w ręce innych osób, nawet jeśli są to jego potomkowie. W związku z tym, że jest on zbyt emocjonalnie związany z prowadzoną działalnością, aby móc dostrzegać i obiektywnie oceniać jej słabości, w rozwiązaniu pojawiających się problemów może pomóc odpowiednio wcześniej przygotowany plan sukcesji, który obok aspektów prawnych, finansowych i organizacyjnych, koncentruje się na sposobie stopniowego uczenia się procesu podejmowania decyzji przez przyszłych sukcesorów.

2. Specyfika podejmowania decyzji w firmach rodzinnych

O tym, czy daną firmę można określać jako rodzinną decyduje nie tylko struktura własności, ale też sposób podejmowania decyzji. W proces decyzyjny firm rodzinnych z reguły nie są zaangażowani pracownicy spoza rodziny, a często zdarza się, że decyzje podejmowane są jednoosobowo przez właściciela przedsiębiorstwa. Sytuacja jest komfortowa w krótkim okresie czasu, kiedy szybkość podjętych decyzji wpływa na przewagę konkurencyjną firmy. Problem zaczyna się dopiero wówczas, gdy założyciel staje przed problemem przekazania „władzy” następnej generacji. Brak wcześniejszego zaangażowania potomków w procesy decyzyjne może bowiem doprowadzić do sytuacji, że w kluczowych dla firmy projektach będą oni zupełnie bezradni [Wróblewska-Kazakin, 2012, s. 131].

Pojawiające się napięcia i konflikty w firmach rodzinnych wynikają najczęściej z nieprecyzyjnego podziału zadań i kompetencji poszczególnych członków rodziny zatrudnionych w przedsiębiorstwie, a także nieokreślonego podziału odpowiedzialności w podejmowaniu decyzji. Źródła tych problemów należy szukać przede wszystkim w stosowaniu nieformalnych praktyk biznesowych, braku funkcji zarządzania strategicznego, braku planowania, a w konsekwencji w braku informacji bazowych dla racjonalnego podejmowania decyzji [Peters, Buhalis, 2004, s. 407–408]. Brak określonych wytycznych w procesie podejmowania decyzji może wynikać z kolei ze źle zaplanowanej i wdrażanej sukcesji.

Najczęściej też założyciel, który „sam wszystkiego się dorobił”, z pobłażliwością patrzy na przemądrzałych młodych ludzi, którzy nie zaryzykowali własnym pieniądzem, nie przeżyli upokarzających kryzysów i nie udowodnili swojej wartości mądrymi posunięciami [Jakubowski, 2012]. Nie dostrzega on jednak faktu, że często przyszli sukcesorzy nie mieli nawet szansy sprawdzić się w roli decydentów, ponieważ wszelkie problemy zawsze rozwiązywał sam. Jego postawa wynika przede wszystkim z obawy przed podjęciem złych decyzji przez potencjalnych następców, od których nie będzie już odwrotu. Dlatego też tak ważne w całym procesie planowania sukcesji jest odpowiednie przygotowanie sukcesorów i wprowadzanie ich stopniowo w procesy decyzyjne przedsiębiorstwa. Bowiem to właśnie proces podejmowania decyzji jest kluczowym zajęciem właścicieli firm rodzinnych, którzy z reguły nie dysponują i nie chcą dysponować wsparciem wykwalifikowanych menedżerów.

3. Proces decyzyjny według reguły Pareto

Kluczowym narzędziem w planowaniu sukcesji może okazać się wykorzystanie w procesie decyzyjnym reguły 80/20. Użyte przez Pareto liczby 80 i 20 odpowiadają rzeczywistości tylko w przybliżeniu. Niemniej reguła ta znajduje wiele potwierdzeń w gospodarowaniu. Jej rozwiązaniem jest analiza ABC, która opiera się na prawie 80/20. Oznacza to, że najczęściej 20% nakładów generuje 80% efektów. Gdy jednak podzielimy wyniki analizy w kolejności malejącej, wtedy produkty kategorii A mają najwyższą wartość, a stanowią tylko 5–20% wszystkich elementów. Produkty kategorii B będą zasługiwały na średnie zainteresowanie – stanowią bowiem około 30–40% produktów. Produkty kategorii C mają natomiast charakter masowy, lecz marginalne znaczenie dla generowania zysku.

Według Antoszkiewicza [2012, s. 225–230] prawidłowe zorganizowanie procesu decyzyjnego w oparciu o zasadę Pareto wymaga przestrzegania kilku podstawowych reguł:

- ✓ Reguła 1. Niewiele decyzji jest naprawdę ważnych.
- ✓ Reguła 2. Najważniejsze decyzje to takie, które zapadają same.

- ✓ Reguła 3. Najlepiej podejmować decyzje, gdy posiada się 100 % informacji na ten temat.
- ✓ Reguła 4. Jeżeli podjęliśmy decyzję, to powinniśmy być konsekwentni w działaniu.
- ✓ Reguła 5. Powinniśmy odkryć obszar A, koncentrując na nim nasze działania, a wtedy osiągniemy najlepsze rezultaty.

W związku z powyższym, aby decyzje bieżące nie wypierały decyzji ważnych, najlepiej podzielić je stosując regułę Pareto na trzy grupy:

- grupa A – to decyzje stanowiące 20% wszystkich decyzji, przynoszące 80% efektów; mogą być podejmowane tylko osobiście i wyłącznie przez kierownika innowatora, wymagają bowiem dużego zaangażowania intelektualnego;
- grupa B – to decyzje stanowiące 30% wszystkich decyzji, a przynoszące 15% efektów; te decyzje mogą być podejmowane przez kierownictwo niższego szczebla, jednak właściciel musi czynnie uczestniczyć w ich podejmowaniu i monitorowaniu;
- grupa C – to decyzje stanowiące 50% wszystkich decyzji, a przynoszące zaledwie 5% efektów; proces ich podejmowania powinien zostać przekazany kierownictwu niższego szczebla, a ich monitorowanie przez kierownika innowatora powinno być sporadyczne; te decyzje bowiem pochłaniają cenny czas menedżera, który powinien go z pożytkiem przeznaczyć na inne cele [Antoszkiewicz, 2012, s. 226].

4. Zastosowanie reguły Pareto przy planowaniu sukcesji w aspekcie podejmowania decyzji

Jak słusznie zauważa Antoszkiewicz „chcemy czy nie chcemy prawo Pareto jest wszechobowiązujące” [2012, s. 219]. Zdanie to stało się dla autorki inspiracją do podjęcia próby rozpatrzenia procesu decyzyjnego w świetle tej reguły przy planowaniu i wdrażaniu sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Punktem wyjścia do zastosowania zasady Pareto przy planowaniu sukcesji jest wyróżnienie wszelkich decyzji podejmowanych w przed-

siębiorstwie pod kątem ich ważności i oddzielenie decyzji najważniejszych od najmniej ważnych. Można się też pokusić o dokonanie podziału wszelkich decyzji podejmowanych przez kierownictwo na decyzje bieżące na poziomie operacyjnym, decyzje taktyczne i decyzje strategiczne, przynoszące rozwój przedsiębiorstwa. Decyzje te charakteryzują się różnym stopniem ryzyka. Podejmowanie decyzji strategicznych charakteryzuje się wysokim poziomem ryzyka, natomiast decyzje bieżące są najmniej ryzykowne. Ma to duże znaczenie przy dokonywaniu ich podziału w procesie planowania sukcesji, aby przyszli sukcesorzy zaczynali swoją ścieżkę kariery od podejmowania decyzji tych najmniej ryzykownych, a w ostatnim etapie wdrażania sukcesji byli już zdolni podejmować decyzje strategiczne.

Następnie należy podzielić wyróżnione decyzje zgodnie z zasadą 80/20 na grupy i utworzyć diagram Pareto. W grupie A powinny znaleźć się decyzje strategiczne, w grupie B – decyzje taktyczne, a w grupie C – decyzje operacyjne.

Kolejnym krokiem jest naniesienie na diagram planu sukcesyjnego. Autorka proponuje zastosowanie prezentowanych w literaturze przedmiotu planów sukcesyjnych w podziale na 4 fazy albo na 7 faz.

W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się 4 etapy procesu sukcesji:

- 1) inicjatywa, czyli etap wprowadzania następców w tajniki funkcjonowania firmy;
- 2) selekcja, czyli wybór jednego spośród kandydatów na następców, a gdy jest skonkretyzowany następca, wówczas następuje ocena jego umiejętności;
- 3) edukacja, czyli etap kształcenia następcy pod kątem jego przyszłej roli;
- 4) sukcesja właściwa, czyli przekazanie pełni praw i obowiązków sukcesorowi przy jednoczesnym wycofaniu się poprzedniego pokolenia ze swojej roli.

Longenecker i Schoen [2002, s. 61–64] zaproponowali z kolei model sukcesji składający się z 7 faz:

- 1) przed biznesowej, gdy sukcesor jest jeszcze dzieckiem, ale nie jest odgradzony od kontaktów z pracownikami firmy, jest przez nich postrzegany jako przyszły właściciel;
- 2) wprowadzającej w biznes, kiedy sukcesor, choć nie jest jeszcze osobą dorosłą, uzyskuje świadomość związków między rodziną a biznesem;
- 3) wprowadzającej funkcjonalnej, w której potencjalny sukcesor jest sezonowo zatrudniany w firmie rodzinnej, zdobywa doświadczenie w innych przedsiębiorstwach oraz kształci się przygotowując się do przyszłej roli właściciela;
- 4) funkcjonalnej, kiedy sukcesor rozpoczyna pełnoetatową pracę w firmie rodzinnej, zdobywając doświadczenie na nie-kierowniczych stanowiskach oraz w różnych komórkach organizacyjnych;
- 5) zaawansowanej funkcjonalnej, w której sukcesor dostaje awans w hierarchii stanowisk i zwiększa się zakres jego odpowiedzialności;
- 6) wczesnej sukcesji, gdy następuje przekazanie władzy nad firmą następcy, pozostającemu jednak pod kontrolą poprzednika;
- 7) dojrzałej sukcesji, kiedy dotychczasowy właściciel stopniowo wycofuje się, a następcą przejmuje pełną kontrolę i odpowiedzialność.

Na rysunku 1 przedstawiono połączenie diagramu Pareto dotyczące procesu podejmowania decyzji z planowaniem sukcesji w podziale na 4 oraz na 7 faz procesu sukcesyjnego.

Prezentowany rozkład Pareto dotyczy procesu przekazywania uprawnień decyzyjnych przez obecnego właściciela-założyciela przedsiębiorstwa rodzinnego sukcesorom.

Na osi X określono jako nakłady – trzy rodzaje decyzji podejmowanych w organizacjach zgodnie z metodą ABC, w podziale na decyzje strategiczne, taktyczne i operacyjne. Oś Y wskazuje, jakie efekty można osiągnąć, podejmując określone decyzje w zależności od grupy ich porządkowania. Tymi efektami mogą być np. rozwój przedsiębiorstwa, zysk, zdobycie przewagi konkurencyjnej.

W grupie A znajdują się decyzje strategiczne, których w całej działalności jest stosunkowo niewiele. Są to pewnego rodzaju szanse, pojawiające się okazje, które przedsiębiorca musi odkryć, stanowiące zaledwie 20% wszystkich decyzji, a przynoszące aż 80% efektów. To przykładowo

decyzja w sprawie zakupu nowych maszyn czy wprowadzania nowych technologii przy wykorzystaniu środków unijnych.

Rysunek 1. Proces decyzyjny a plan sukcesji według reguły Pareto



Źródło: opracowanie własne.

W grupie B znajdują się decyzje na poziomie taktycznym, które nie są podejmowane codziennie, stanowiąc 30% wszystkich decyzji, a przynoszące tylko 15% efektów. Te decyzje mogą być podejmowane przez kierownictwo niższego szczebla, a właściciel powinien je co powinien czas kontrolować. Przykładem mogą być decyzje w sprawie wyboru określonej oferty dostawcy surowców, materiałów czy części zamiennych do produkcji. Grupę C stanowią z kolei decyzje operacyjne, bieżące, o charakterze „masowym”, codziennie podejmowane przez przedsiębiorców, które powinny zostać scedowane na kierownictwo niższego szczebla, a kontrolowane przez właściciela sporadycznie. Stanowią one aż 50% wszystkich podejmowanych w organizacji decyzji, a przynoszą jedynie 5% efektów. Przykładem codziennie podejmowanych decyzji są decyzje dotyczące uregulowania płatności określonym dostawcom.

Na diagram Pareto naniesiono dwa przykładowe, prezentowane w teorii, plany sukcesyjne w podziale na 4 i na 7 faz procesu sukcesji. Z kolei na wprowadzonej osi określającej lata, autorka zaproponowała wprowadzenie wieku potencjalnych sukcesorów, kiedy według niej powinni oni przechodzić przez poszczególne fazy wdrażanej sukcesji.

Rozpatrując plan sukcesyjny w podziale na 4 fazy, należy zauważyć, że wdrażanie planu sukcesyjnego rozpoczyna się, gdy sukcesor ma lat 20. Faza 1 (inicjatywa) dotyczy bowiem wprowadzania następców w tajniki funkcjonowania firmy. Jest to wiek, kiedy rozpoczyna się studia wyższe, które powinny być ukierunkowane do roli, jaką sukcesor ma objąć w przyszłości. Jednocześnie powinien on w sposób dojrzały zacząć pomagać właścicielom w prowadzeniu firmy, początkowo np. w postaci pracy sezonowej, a następnie, po zakończeniu studiów, w wieku 25 lat, już jako pełnoetatowy pracownik. Autorka proponuje, aby ta faza trwała do ukończenia przez sukcesora 27 roku życia, co ma ścisły związek z procesem uczenia się podejmowania decyzji przez sukcesora i jednocześnie przekazania tych uprawnień decyzyjnych przez właściciela. Bowiem, jak łatwo zauważyć, poprzez naniesienie planu sukcesyjnego na diagram Pareto uzyskujemy informację, że przez okres pięciu lat pracując dorywczo w firmie sukcesor nie podejmuje żadnych decyzji, obserwując jedynie zachowania rodziców. W chwili rozpoczęcia pełnoetatowej pracy rozpoczyna jednocześnie edukację dotyczącą podejmowania decyzji na poziomie operacyjnym.

Przechodząc do kolejnej fazy 2 (selekcja) trwającej mniej więcej do 37 roku życia, sukcesor jest już zdolny samodzielnie podejmować decyzje bieżące. W tej fazie następuje sprawdzian jego umiejętności poprzez obserwację przez obecnego właściciela, a gdy uzyska on ocenę pozytywną, w wieku około 35 lat może rozpocząć podejmowanie decyzji bardziej ryzykownych, na poziomie taktycznym. W tej fazie decyzje te kontrolowane są jednak przez lidera.

Faza 3 (edukacja) rozpoczyna się, gdy sukcesor osiągnie wiek 37 lat i trwa ona około siedmiu lat, do 43 roku życia. Na tym etapie rozpoczyna się edukacja następcy pod kątem jego przyszłej roli. Zatem sukcesor posiada już umiejętność samodzielnego podejmowania decyzji o charakterze taktycznym, ale osiągając wiek 40 lat podejmuje próby decydowania

o przyszłości przedsiębiorstwa, czyli jego rozwoju czy ekspansji na nowe rynki. W tej fazie odbywa się to pod kontrolą dotychczasowego właściciela.

W 4 fazę (sukcesję właściwą) sukcesor wkracza, gdy osiągnie wiek 43 lat. Wówczas obecny przywódca wycofuje się ze swej roli i przekazuje pełnię uprawnień decyzyjnych kolejnemu pokoleniu. Do 45 roku życia sukcesor ma poczucie bezpieczeństwa, gdyż do tego czasu poprzednik może jeszcze sprawować nad nim pieczę. Później należy uznać, że plan wdrażania sukcesji pod kątem nauki podejmowania decyzji został zakończony, a nowy przywódca uzyskuje ogół praw i obowiązków poprzednika.

Rozpatrując plan sukcesji w podziale na 7 faz, należy zauważyć, że powinien on zostać określony w strategii przedsiębiorstwa w chwili jego założenia, nawet gdy sukcesorzy są jeszcze dziećmi. W 1 fazie (przed biznesowa) sukcesor ma pomiędzy 5–15 lat, nie jest odgradzony od kontaktów z pracownikami i postrzegany jest przez nich jako przyszły właściciel. W fazie 2 (wprowadzająca w biznes) osiąga wiek 15–20 lat i uzyskuje świadomość związków pomiędzy rodziną a firmą. W 3 fazie (wprowadzająca funkcjonalna), pomiędzy 20 a 25 rokiem życia zostaje czasowo zatrudniony w firmie rodzinnej, zdobywa wykształcenie kierunkowe przygotowujące go do przyszłej roli i nabiera doświadczenia pracując w innych niezależnych przedsiębiorstwach. Do zakończenia trzeciej fazy sukcesor nie podejmuje żadnych decyzji, jest tylko obserwatorem zachowania rodziców. Wkraczając w 4 fazę (funkcjonalna) rozpoczyna pełnoetatową pracę w firmie rodzinnej. Pracując na niekierowniczych stanowiskach i w różnych komórkach organizacyjnych, rozpoczyna jednocześnie proces podejmowania decyzji na poziomie operacyjnym. Trwa to do ukończenia przez niego 35 roku życia, po czym przechodzi do fazy 5 (zaawansowana funkcjonalna) trwającej około 5–6 lat, w której dostaje awans w hierarchii stanowisk. Zwiększa się zakres jego odpowiedzialności, ponieważ zaczyna podejmować decyzje bardziej ryzykowne, na poziomie taktycznym. 6 faza (wczesna sukcesja) rozpoczyna się, gdy sukcesor skończy lat 40, wówczas następuje przekazanie władzy nad firmą następcy, pozostającego jednak pod kontrolą poprzednika. W tej fazie, wraz z przekazaniem władzy, następuje przeka-

zanie uprawnień do podejmowania decyzji strategicznych. Wraz z ukończeniem 43 lat mamy do czynienia z wejściem w ostatnią 7 fazę (dojrzała sukcesja), gdy poprzednik stopniowo się wycofuje, a następca przejmuje pełną kontrolę i odpowiedzialność. W wieku 45 lat staje się on pełnoprawnym właścicielem już dwupokoleniowego przedsiębiorstwa rodzinnego.

Należy pamiętać, że proponowany przez autorkę plan sukcesji według reguły Pareto dotyczy tylko przekazania uprawnień decyzyjnych. Sukcesja, jako proces łączący wiele aspektów, to również przekazanie wiedzy i własności, wymaga więc uregulowania sytuacji prawnej i finansowej oraz wypracowania wysokiej kultury organizacyjnej.

5. Case Study

Przypadek dotyczy typowego przedsiębiorstwa rodzinnego, firmy średniej wielkości, 30 lat funkcjonującej na rynku, gdzie dokonanie sukcesji właściwej zbliża się wielkimi krokami. Firma prowadzona jest przez współmałżonków – założycieli przedsiębiorstwa, w formie spółki jawnej. Potencjalnymi sukcesorami są dzieci właścicieli, 40-letni syn i 35-letnia córka. Założeniem rodziców jest przekazanie prowadzenia działalności obojgu i utrzymanie dotychczasowej formy organizacyjno-prawnej. Obowiązki matki miałyby przejąć córka, a obowiązki ojca – syn.

Rozpatrując prezentowany przykład w świetle proponowanego przez autorkę rozwiązania dotyczącego przebiegu planu sukcesyjnego z punktu widzenia procesu podejmowania decyzji według reguły Pareto, sytuacja jest następująca: zarówno córka, jak i syn czynnie uczestniczyli w procesie tworzenia przedsiębiorstwa będąc jeszcze dziećmi. Pomagali rodzicom w prostych czynnościach, traktując je jako formę zabawy. Od zawsze postrzegani byli przez pracowników jako przyszli właściciele, ponieważ założyciele pragnęli od samego początku, aby firma trwała przez wiele pokoleń. Można więc zauważyć, że 1 i 2 faza w 7 – fazowym planie sukcesyjnym została w pełni zrealizowana. Zrealizowana też po części została faza 3, ponieważ oboje zdobyli wykształcenie kierunkowe, adekwatne do przyszłej roli, kończąc studia ekonomiczne i prawnicze.

Po studiach rozpoczęli pełnoetatową pracę w firmie rodzinnej. Założeń tej fazy nie zrealizowano jednak w pełni, ponieważ ani córka ani syn nie zdobyli doświadczenia pracując w innych przedsiębiorstwach, nie nabrali więc poczucia samodzielności i niezależności. Najpoważniejszym jednak błędem, którego konsekwencje odczuwane są obecnie było przejęcie przez nowo zatrudnionych potomków zajęć ściśle związanych ze zdobytym przez nich wykształceniem. Ten błąd dotyczył już 4 fazy planu sukcesyjnego, bowiem sukcesorzy nie zdobyli doświadczenia pracując na nie-kierowniczych stanowiskach i w różnych komórkach organizacyjnych, a w konsekwencji pewne decyzje podejmowali tylko podczas nieobecności rodziców. Były to poza tym tylko decyzje na poziomie operacyjnym, ponieważ wszelkie decyzje już o charakterze taktycznym były konsultowane z właścicielami. Czasem zdarzało się również, że podejmowane przez syna decyzje na poziomie taktycznym były negowane przez właściciela, co spowodowało w pewnym momencie jego wycofanie się i brak zaangażowania w działalność przedsiębiorstwa.

Analizując powyższy przykład należy stwierdzić, że przyszli następcy mieli za mało możliwości samodzielnego podejmowania decyzji. Obecnie wchodząc w 5 fazę sukcesji (w przypadku córki) i w 6 fazę (w przypadku syna) nie są oni zdolni podjąć decyzji bardziej ryzykownych, obawiając się konsekwencji swoich działań. Jedynym więc ryzykiem, jakie należy w tym przypadku podjąć, jest tylko (i aż!) ryzyko założycieli podjęcia próby przekazania części decyzji o charakterze taktycznym, a nawet strategicznym swoim potomkom. Należałoby uczynić to już teraz, kiedy właściciel-założyciel sprawuje nadal pieczę nad całym przedsiębiorstwem. Ważne jest też, aby dzieci podjęły to ryzyko, w przeciwnym razie dalszy rozwój firmy może okazać się niemożliwy.

6. Wnioski

Podsumowując, należy stwierdzić, że bardzo ważnym aspektem w procesie planowania sukcesji jest umożliwienie następcom edukacji w zakresie umiejętności podejmowania słusznych decyzji poprzez stopniowe przechodzenie od decyzji operacyjnych stanowiących grupę C na diagramie Pareto, poprzez decyzje o charakterze taktycznym będących

grupą B, aż po decyzje strategiczne, stanowiące grupę A, od których zależy przyszłość działalności. Taki proces spowoduje, że potencjalni sukcesorzy będą lepiej przygotowani do przejęcia przedsiębiorstwa, będą bardziej samodzielni, niezależni i pewni siebie, będą mieli mniej obaw co do słuszności podjętych decyzji i będą w stanie podjąć ryzyko w chwili, gdy dostrzegą szansę dalszego rozwoju.

Bibliografia

- Antoszkiewicz J. D. (2012), *Funkcjonowanie firmy rodzinnej w świetle zasady Pareto – 20/80*, [w:] A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Determinanty rozwoju*, Tom XIII, Zeszyt 8, SAN, Łódź.
- Aronoff C. E., McClure S. L., Ward J. L. (2012), *Sukcesja w firmach rodzinnych*, MiP, Kraków.
- Jakubowski J. (2012), *Firmy rodzinne – wyzwania*, Inicjatywa firm rodzinnych, www.firmyrodzinne.pl/artykuly/firmy-rodzinne-wyzwania.
- Peters M., Buhalis D. (2004), *Family Hotel Business: Strategic Planning and the Need for Education*, "Education + Training" vol. 46, No. 8/9.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2011), *Firmy rodzinne*, Poltex, Warszawa.
- Wróblewska-Kazakin A. (2012), *Problemy decyzyjne w firmach rodzinnych na przykładzie średniego przedsiębiorstwa*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, Tom XIII, Zeszyt 7, SAN, Łódź.

Michał Śnierzyński

Spółeczna Akademia Nauk, Wydz. Zam. w Ostrowie Wlkp.

Przedsiębiorstwo rodzinne w dobie kryzysu

A family firm in the period of crisis

Abstract: In last two years in the world economy in individual states, followed the economic crisis. He is sensible particularly in services and also the industry. Firms undertake the equal kind cover activities to eliminate or to minimize effects of that world slump. This is difficult enough, because taken action join often with job losses whether outright with minimizing of costs of the running activity. All that brings in question the further kelter of the enterprise and also the future of workers.

Most visible changes resulting from the economic crisis are felt in so called family businesses to which out and away more difficult to function in the competitive economy based on the knowledge. An aim of the present article is presenting of the family-owned enterprise in the twenty-four hours of the crisis.

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach w gospodarce światowej w poszczególnych państwach, nastąpił kryzys gospodarczy. Jest on odczuwalny w szczególności w usługach, a także przemyśle. Firmy podejmują równego rodzaju działania osłonowe aby wyeliminować lub zminimalizować efekty owego kryzysu światowego. Jest to dość trudne, bowiem podejmowane działania wiążą się często ze zwolnieniami pracowników czy wręcz z minimalizowaniem kosztów bieżącej działalności. Wszystko to stawia pod

znakiem zapytania dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a także przyszłość pracowników.

Najbardziej widoczne zmiany wynikające z kryzysu gospodarczego są odczuwane w tzw. firmach rodzinnych, które w głównej mierze należą do mikro i małych przedsiębiorstw i którym o wiele trudniej funkcjonować w konkurencyjnej gospodarce opartej na wiedzy. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie przedsiębiorstwa rodzinnego w dobie kryzysu. W szczególności autor stara się ukazać, czym charakteryzuje się kryzys oraz jaki jest jego wpływ na działające przedsiębiorstwa rodzinne? Artykuł powstał na kanwie przeprowadzonej głębokiej eksploracji literatury podejmującej problematykę funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w dobie kryzysu. Tak zakreślonemu celowi podporządkowano konstrukcję artykułu.

2. Pojęcie kryzysu

Pojęcie kryzysu, definiowane jest różnie. Wszystko zależy od dziedziny czy dyscypliny naukowej, która podejmuje tę tematykę. Inaczej do pojęć tych podchodzą specjaliści z zakresu nauk politycznych, zupełnie odmiennie prawnicy a jeszcze w inny sposób są to pojęcia definiowane przez nauki wojskowe czy zarządzanie. Wszyscy są jednak zgodni, co do tego, że kryzys oznacza pewien punkt zwrotny, przełomowy; moment rozstrzygający; jakościową zmianę układu lub w układzie [Kitler, Gryz (red.), 2007, s. 10].

Encyklopedia PWN [2008, s. 455] definiuje kryzys jako przesilenie, moment rozstrzygający, okres przełomu, załamanie się dotychczasowej linii rozwoju. Podobnie jest on formułowany przez Słownik Języka Polskiego [Dubisz (red.), 2003, s. 332].

Kryzys jak piszą W. Kitler i J. Gryz jest identyfikowany z wieloma dziedzinami działalności praktycznej jak i naukowej. Odnosi się głównie, zatem do zagrożeń i wyzwań dla systemów politycznych, integralności terytorialnej, stabilności ekonomicznej, życia i zdrowia ludzi, dóbr i środowiska. Wiąże się go również z problemami natury społecznej, religijnej, etnicznej i narodowościowej [Kitler, Gryz (red.), 2007, s. 11].

W czasie kryzysu mamy do czynienia z bardzo krótkim czasem podejmowania decyzji, niewielkimi możliwościami przewidywalności zdarzeń, występuje wysoki stopień niepewności. Do źródeł kryzysu zalicza się między innymi:

- czynniki losowe,
- problemy techniczne,
- błędy ludzkie,
- błędne decyzje kierownictwa [Jabłonowski, Smolak (red.), 2007, s. 152].

W naukach o zarządzaniu przyjmuje się, że pojęcie kryzysu w tradycyjnym rozumieniu straciło sens. Zakłada się, że kryzys występuje zawsze niezależnie od wskaźników makroekonomicznych – krajowych czy światowych. Wolny rynek – to stan permanentnej wojny wszystkich producentów ze wszystkimi. Kryzysy zdarzają się najlepszym firmom a wyjście z nich jest sprawą, którą zajmują się specjaliści do zarządzania [Szubstarska, 1998, s. 10–11].

Kryzysy zatem dotyczą wielu firm działających na współczesnym rynku. Niosą one groźbę utraty klientów, a co się z tym wiąże, także udziałów rynkowych i oczywiście przychodów. Kryzysy wpływają co oczywiste na utratę reputacji i pozytywnego wizerunku firmy [Smektała, 2005, s. 64].

Istnieje wiele sposobów kategoryzacji kryzysów i sytuacji kryzysowych. Można je podzielić następująco:

- kryzys natychmiastowy – charakteryzuje go brak czasu na badanie i planowanie. Decyzje muszą być podejmowane błyskawicznie;
- kryzys przewlekły – może trwać miesiącami a nawet latami. Długi okres nie sprzyja podjęciu skutecznych działań w celu opanowania kryzysu. Zazwyczaj zarządy firm i dyrekcja przyjmują postawę biernego wyczekiwania, licząc na to, że kryzys sam przeminie;

Kryzys można podzielić ze względu na miejsce jego powstania. W tym aspekcie rozróżnia się kryzys wewnątrz i na zewnątrz organizacji:

- kryzys wewnętrzny – spowodowany jest czynnikami występującymi wewnątrz przedsiębiorstwa¹;
- kryzys zewnętrzny – wywołany jest z kolei przez czynniki spoza organizacji, które mogą dotyczyć sytuacji ekonomicznej czy gospodarczej państwa lub mogą być związane z środowiskiem naturalnym;

Według skutków, jakie wywołuje kryzys można podzielić na destrukcyjny oraz twórczy:

- kryzys destrukcyjny – powoduje zniszczenie organizacji na przykład jej upadek,
- kryzys twórczy – doprowadza do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Według przyczyn, które wywołują kryzysy – można go podzielić na kryzys rzeczywisty oraz wirtualny:

- kryzys rzeczywisty – spowodowany jest różnymi czynnikami i prowadzi zwykle do wielu problemów w przedsiębiorstwa;
- kryzys wirtualny – jest sztucznie wytworzony w celu doprowadzenia do zmian, a w konsekwencji do rozwoju i zwiększenia przychodów przedsiębiorstwa [Krzakiewicz, 2004, s. 115].

Reasumując należy przyjąć, że nawet najlepiej funkcjonujące przedsiębiorstwo w którym kadra zarządzająca przygotowana jest do wystąpienia kryzysu, nie jest w stanie przewidzieć wszystkich czynników, które mogą go wywołać. W szczególności nie są na to przygotowane przedsiębiorstwa rodzinne, które charakteryzują się pewnymi specyficznymi cechami.

3. Pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego

Punktem wyjścia do rozważań nad przedsiębiorczością rodzinną w rozwiniętej gospodarce rynkowej jest twierdzenie jednego z specjalistów z zakresu zarządzania iż firmy rodzinne na świecie funkcjonują wedle tej samej logiki i są w zasadzie podobne pod względem swoich elementów składowych, zachodzących w nich procesów oraz istnieją-

¹ Takimi jak niewłaściwe zarządzanie czy błędna polityka finansowa przedsiębiorstwa.

cych barier i problemów, jak również możliwych sposobów rozwiązania. Nie można zatem mówić o jakiejś ścisłej specyfice narodowej tych podmiotów, a jedynie o różnicach wynikających z poziomu rozwoju społeczno-ekonomicznego danego kraju czy też etapu rozwoju konkretnego przedsiębiorstwa [Gallo, 1994, s. 13].

Definicja firmy rodzinnej ulegała na przestrzeni wielu lat daleko idącej ewolucji związanej z procesem różnicowania się tych podmiotów na skutek przemian społeczno-ekonomicznych w Stanach Zjednoczonych i innych zorientowanych rynkowo krajach. Klasyczna amerykańska teoria *family business* określa firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny. Innymi słowy jest to przedsiębiorstwo, którego własność jest kontrolowana przez rodzinę [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk (red.), 2004, s. 19].

Przedsiębiorstwa rodzinne pełnią kluczową rolę w gospodarce większości krajów od samego zarania gospodarki kapitalistycznej, a więc rewolucji przemysłowej. Choć wielu autorów postrzegano *family business* jako rodzaj podmiotów, które będą traciły na znaczeniu wraz z profesjonalizacją zarządzania przedsiębiorstwami to okazuje się, że w większości krajów rozwiniętych, w tym w USA, Wielkiej Brytanii i Japonii udział firm rodzinnych w tworzeniu dochodu narodowego jest bardzo znaczący (w zależności od badań wynosi nawet około 50% PKB) [Aronoff, Astrachan, Ward (red.), 2002, s. 621–623].

W aspekcie przytoczonych definicji konieczne wydaje się odniesienie do polskiej rzeczywistości. Dotychczas przeprowadzone badania przez polskich badaczy pokazują, że większość polskich firm rodzinnych jest prowadzona przez pierwsze i drugie pokolenie właścicieli, a zagadnienie sukcesji dopiero pojawia się na horyzoncie planowania.

Kwestia własności także wskazuje, że formalnie większość biznesów jest własnością jednej osoby. Celowe wydaje się przyjęcie szerokiej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego jakie proponują Ł. Sułkowski i K. Safin, którzy uważają że jest to „podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa i ewentualne zarządzanie podmiotem pozostają w rękach

przedstawicieli rodziny”. Oznacza to, że w biznesie rodzinnym muszą być zaangażowani co najmniej dwaj członkowie rodziny, a zaangażowanie to może przybierać różne formy, niekoniecznie sformalizowane prawnie [Sułkowski (red.), 2005, s. 92–93].

Taki sposób pojmowania biznesu rodzinnego w Polsce uwzględnia społeczno-historyczne uwarunkowania naszej gospodarki oraz umożliwia podjęcie prób tworzenia modelu przedsiębiorstwa rodzinnego i jego funkcjonowania. Opisanie przedsiębiorstwa rodzinnego umożliwiając wymierne kryteria jak własność i zarządzanie oraz chęć utrzymania firmy dla następnego pokolenia. Ale trzeba także odnieść się do zagadnień związanych ze specyfiką wynikającą z kultury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi oraz stylu kierowania.

Kluczowym zagadnieniem staje się także próba określenia, jakie czynniki, wynikające z ograniczonej wielkości przedsiębiorstwa, decydują o jego specyfice oraz w jaki sposób wpływają na zarządzanie i wyznaczanie strategii takiej firmy. Reasumując można przyjąć, że istota każdego przedsiębiorstwa rodzinnego polega na swoistym sprzężeniu dwóch elementów składowych – rodziny i firmy. Sprzężenie to wyznacza sposób funkcjonowania, cele, system kultywowanych wartości, politykę finansową, determinuje wszystkie poczynania podmiotu, powoduje zarazem specyficzne, niespotykane gdzie indziej sprzeczności, zagrożenia i słabości. Wszystko to jest bowiem konsekwencją faktu, że członkowie rodziny dzielą pracę i własność. Dylematy, jakie rodzą się w rodzinie, stają się kwestiami biznesowymi. Również odwrotnie – problemy związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa mają istotny wpływ na stosunki wewnątrzrodzinne.

Na skutek powyższej zależności przedsiębiorstwa rodzinne stają często przez pewnymi problemami, których złożoność przerasta czasem możliwości ich samodzielnego rozwiązania [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk (red.), 2004, s. 20].

4. Przedsiębiorstwo rodzinne i jego funkcjonowanie w dobie kryzysu

Przedsiębiorstwa rodzinne są najbardziej narażone na kryzys. Wśród najczęstszych wewnętrznych i zewnętrznych przyczyn kryzysów w przedsiębiorstwach rodzinnych wymienia się przede wszystkim:

- problemy organizacyjne [Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (red.), 2004, s. 20].
- słabą kontrolę finansową²,
- problemy ekonomiczne³,
- czynnik ludzki⁴,
- niekorzystne zjawiska gospodarcze,
- zmiana warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- decyzje rządowe⁵,
- wzrost konkurencji wymuszający redukcję stawek marż co prowadzi do spadku wypracowanego zysku, utraty części klientów i redukcji zatrudnienia,
- zawodność techniki,
- zjawiska związane ze środowiskiem przyrodniczym⁶.

Wydaje się że zanim firma rodzinna, która znajdzie się w kryzysie zacznie opracowywać scenariusze wyjścia z impasu, musi przeprowadzić analizę i zdefiniować źródło powstania kryzysu. Oznacza to poszukiwanie odpowiedzi na pytanie – czy kryzys był do przewidzenia, czy też jest wynikiem błędów popełnianych na etapie planowania działań firmy lub konfliktów nagromadzonych w wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa, czy wreszcie jest skutkiem nieuniknionej klęski żywiołowej lub nawet katastrofy.

² Złe zarządzanie kapitałem przedsiębiorstwa, brak odpowiedniej polityki finansowej.

³ Na przykład brak równowagi między cenami a zasobami przedsiębiorstwa, utrata kontroli nad wydatkami, należnościami i zapasami, wysoki poziom kosztów.

⁴ Bark wykwalifikowanej kadry, brak identyfikacji pracowników.

⁵ Złe rozwiązania prawne, zmiany stawek podatkowych i ulg inwestycyjnych.

⁶ W szczególności chodzi tu o klęski, powodzie, katastrofy.

Analiza źródła kryzysu powinna zmierzać do oceny, czy przedsiębiorstwo panuje nad objawami kryzysu, czy wręcz przeciwnie – objawy kryzysu panują nad firmą i w jaki sposób w każdym z tych przypadków można skutecznie zarządzać kryzysem [Szalkiewicz, 2004, s. 2–3].

Generalnie w firmach rodzinnych można wyróżnić pięć stopni ich przygotowania do sytuacji kryzysowych:

- 1 stopień – obejmuje poziom przygotowania do zarządzania sytuacją kryzysową ograniczający się do zastosowania przepisów bezpieczeństwa i zaleceń prawnych. Planowanie jakichkolwiek działań mających na celu powstrzymanie rozwijania się sytuacji kryzysowych rzadko ma miejsce przed wystąpieniem problemów;
- 2 stopień – to kompleksowy program działań w przypadku problemów zaistniałych ze strony czynnika ludzkiego, czy też klęsk żywiołowych;
- 3 stopień – organizacja ma szczegółowo dopracowane plany i procedury w przypadku ograniczonej liczby kryzysów spowodowanych działaniami człowieka;
- 4 stopień – przedsiębiorstwo rodzinne posiada zintegrowane plany działań między poszczególnymi działami. Plany i procedury nadal ograniczają się jednak do niewielkiej liczby sytuacji kryzysowych, dotyczących określonej branży działalności gospodarczej;
- 5 stopień – zapewnia przedsiębiorstwu kompleksowe przygotowanie na wszystkie ewentualności. Przedsiębiorstwo wykazuje ogromny potencjał i umiejętności zarządzania sytuacją kryzysową. Jest ono przygotowane na stawienie czoła przynajmniej jednej trudnej sytuacji. Ponadto firma taka opracowuje plany i procedury działania, które uwzględniają wszystkie istotne elementy odpowiedzialne za powstanie sytuacji kryzysowych, bądź chroniące organizację przed podobnymi problemami [Mitroń, Pearson, 1998, s. 125].

Zdolność do zachowania tzw. „zimnej krwi” kiedy wszystko upada jest cechą niezbędną i bardzo poszukiwaną u kadry menadżerskiej, zwłaszcza wtedy, gdy potrzebne jest zdecydowane oraz szybkie podejmowanie decyzji. W zasadzie szybkość reakcji na zmiany jest podstawą strategii każdego przedsiębiorstwa mająca na celu wyprowadzenie go z sytuacji kryzysowej, jeśli taka istnieje.

5. Sposoby radzenia sobie z kryzysem przez *family business*

Obserwując zachowania przedsiębiorstw rodzinnych znajdujących się w sytuacjach kryzysowych można zauważyć, że narastają stany napięć i zagrożeń, rozszerzają się i wzmacniają sytuacje konfliktowe między kierownikami, specjalistami i wykonawcami. Podważana jest dotychczasowa struktura władzy i zaufanie do naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa rodzinnego.

Pojawiają się nowi przywódcy, ale nie zawsze potrafią oni sformułować pozytywny program zmian. Zachowania ludzi cechuje duże nasilenie emocji i deklarowanych chęci zmian. Wzmagają się również zachowania nieracjonalne dotyczące tak zarządzania, jak i wykonywania zadań. Często te nowe zachowania i oczekiwania odzwierciedlają racje i interesy grupowe, niezależnie od poziomu ich racjonalności, czy też możliwości spełnienia.

Następuje silna dezintegracja programów działania i zespołów pracowniczych. Szczególnie dotkliwa w skutkach jest chęć zmiany miejsca pracy przez najlepszych, najbardziej efektywnych pracowników i kierowników. W związku z tym narastają nowe konflikty.

Duża presja czasu i odczuwanych zagrożeń nie sprzyja na ogół formułowaniu całościowych, spójnych koncepcji wychodzenia z kryzysu. Opracowywane są rozwiązania cząstkowe lub ogólne zalecenia. Występuje ograniczenie kanałów informacji i maleje koordynacja poszczególnych procesów decyzyjnych. Osłabieniu ulega przestrzeganie przepisów i procedur. Widać często wyraźną tendencję do ich „obchodzenia” i szukania w nich luk [Stocki, 2001, s. 24].

W wielu przedsiębiorstwach rodzinnych dokonywana jest albo skrajna koncentracja władzy na naczelnym szczeblu kierowniczym, albo krańcowa jej decentralizacja. Jedną z typowych reakcji kierownictwa jest wyczekiwanie, aż trudności i stan zagrożenia ustąpi, podczas gdy w większości przypadków pogłębiają się one wraz ze zwłoką w działaniu [Broclawik, 1999, s. 28].

Wyjście z sytuacji kryzysowej jest często pochodną działań, jakie kierownictwo firmy prowadziło w okresie stabilności firmy, czy w okresie

jej rozwoju. Zdobyć poparcie pracowników do wprowadzenia zamierzonych zmian jest jednym z najważniejszych kroków na drodze do przezwyciężenia zaistniałego impasu.

Kryzys może przynieść jednak pewne pozytywne zjawiska. Należą do nich między innymi koncentracja na sprawach najbardziej istotnych, czyli kluczowych czynnikach sukcesu przedsiębiorstwa. Charakterystyczne są takie nowe postawy, jak wzrost gotowości do większej wydajności, efektywności i innowacyjności; mniejsze opory wobec zmian; wzrost osobistej aktywności i efektywności jednostek; wzrost spójności grup i ich aktywności (wspólny cel nadrzędny oraz wspólny wróg łączący członków grup pracowniczych), spadek absencji oraz fluktuacji kadr, a także zmniejszenie biurokracji [Saczkowski, 1998, s. 42].

Wykorzystanie pozytywnych następstw zjawisk kryzysowych zależy od sposobu podejścia do zarządzania zmianami w organizacjach zagrożonych, bądź ogarniętych kryzysem. Obserwacja bieżącego sposobu funkcjonowania firmy jest w zasadzie jednym z najprostszych systemów ostrzegania przed nadchodzącymi problemami. W wielu wypadkach można uniknąć kryzysu lub rozwiązać go jeszcze na początkowym etapie. Należy jednak pamiętać, że bez kompromisu i ustępstw ze strony przedsiębiorstwa, kryzys może się tylko pogłębiać [Augustin, 2000].

W celu uniknięcia elementu zaskoczenia przedsiębiorstwa powinny regularnie przeprowadzać analizę finansową, która może być źródłem informacji o zmianach zachodzących w firmie. Ponadto nowoczesne rozwiązania informatyczne umożliwiają wnikliwe przyjrzenie się zjawiskom zachodzącym w firmie. Dzięki nim firmy mogą modelować przebieg procesów i analizować skutki podejmowanych decyzji [Mitroff, Pearson, 1998, s. 127].

Zarządzanie antykryzysowe jest zadaniem bardzo trudnym, wymagającym od kadry zarządzającej dużych umiejętności oraz stanowczości w podejmowaniu decyzji. Warto również pamiętać, że na przykre i nieprzyjemne zdarzenia trzeba być zawsze przygotowanym i mieć plan działania. Reakcja przedsiębiorstwa powinna być natychmiastowa. Nie można udawać, że nie zauważamy problemu. Konieczne jest rzetelne poinformowanie wszystkich zainteresowanych o zaistniałej sytuacji: podjętych decyzjach, krokach i planowanych działaniach. Informacja

musi być przekazana we właściwy sposób, przez osoby kompetentne, upoważnione i przygotowane do prowadzenia rozmów [Ibidem, s. 129].

Najczęściej pojawiającym się błędem w zarządzaniu kryzysowym jest jednak brak skutecznej komunikacji: z pracownikami, klientami, czy dziennikarzami. Duże problemy mogą wywołać z pozoru błahe wydarzenia związane z plotką, niezadowoleniem pracowników, czy informacje o wadliwych produktach wypuszczanych przez firmę na rynek [Zawadzka, 2000, s. 33].

Znalezienie pozytywnych stron problemów, z którymi się zetknęliśmy i które mogą ewentualnie prowadzić do sukcesu – jest podstawą właściwego zarządzania kryzysem. Bardzo często przedsiębiorstwa rodzinne robią pierwszy błąd przy kwalifikacji problemu, koncentrując się na jego technicznych aspektach, ignorując inne kwestie.

Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych wymaga zmiany ról menedżerskich. Dzisiejszą statystyczną firmę charakteryzuje nadmiar zarządzania i deficyt przywództwa. Wybitny znawca problemów zarządzania – Peter Drucker twierdzi, iż nie ma złych lub dobrych firm, są natomiast dobre lub nieudolnie zarządzane. Dobrych menedżerów wbrew pozorom nie ma wielu – „orły biznesu” są nieliczne [Skalik, 2005, s. 77].

Menedżer powinien umieć zarządzać, lider powinien umieć przewodzić. Sekret sukcesu firmy, zwłaszcza w trudnych, kryzysowych sytuacjach polega na tym, aby kierownictwo potrafiło spełniać obie te role: lidera i menedżera [Ibidem].

Z istniejących na polskim i zagranicznym rynku badań dotyczących zachowania się firm rodzinnych w czasie kryzysu [Stefchness T., 2011, s. 12–13]. można jednoznacznie przyjąć, iż przedsiębiorstwa rodzinne są bardzo elastyczne i charakteryzują się większą adaptacyjnością. To z kolei powoduje, że są bardziej odporne na wszelkiego rodzaju okresy dekonjunktury. W szczególności na podstawie badań przeprowadzonych przez Pentor na zlecenie PARP można dowieść, że w czasie kryzysu przedsiębiorstwa te szybko dostosowywały się do nowych warunków w czasie „kryzysu”, redukowały koszty do bezwzględного minimum, rezygnowały ze wszelkich niezbędnych wydatków. Ponadto mogło sobie pozwolić na zmniejszenie lub nawet przejściowe niewypłacanie przez pewien okres wynagrodzenia pracownikom z rodzin [PARP, 2009, s. 30].

Wydaje się, że takie postępowanie było dopuszczalne a nawet czasami aprobowane przez członków rodziny, którzy prowadząc dane przedsiębiorstwo zgadzali się na takowe ustępstwa kosztem tego, że w dalszej perspektywie firma zacznie funkcjonować. Nie widać było tak jak jest to w normalnych przedsiębiorstwach postaw roszczeniowych czy innego typu zachowań negujących tego typu działania. Ponadto pracownicy przedsiębiorstw rodzinnych wychodzili z założenia, że chcą mieć pracę. Posiadali świadomość tego, że w przypadku upadku firmy rodzinnej będą musieli szukać nowego miejsca pracy, co wbrew pozorom nie jest takie proste na dzisiejszym rynku pracy. Stąd byli i do dzisiaj są oni bardziej elastyczni i otwarci na wszelkie sugestie. Oczywiście należy zaznaczyć, że postępujący kryzys jest zawsze problemem, nawet dla firmy rodzinnej, zatem nie można go bagatelizować aczkolwiek wydaje się, że przedsiębiorstwo rodzinne posiada więcej instrumentów, które mogą zminimalizować jego negatywne tendencje [Ibidem, s. 112].

Dość często zdarza się, że w firmach rodzinnych przenosi się problemy związane z kryzysem do domu. To oczywiście ma swoje dobre i złe strony [Ibidem, s. 132]. Do zalet zaliczyć można prężne działanie firmy i jej o wiele większa odporność na kryzys niż w przypadku firmy nie rodzinnej. Z kolei wadą takiej postawy jest ryzyko tzw. „szybkiego” wypalenia co w rezultacie przedkłada się na kłopoty zdrowotne poszczególnych pracowników w tym członków rodziny. Są takie przypadki, że kryzys powoduje takie wypalenie zawodowe, które w efekcie prowadzi do zakończenia prowadzenia działalności przez firmę. Należą one do rzadkości jednak mają swoje miejsce w zdarzeniach gospodarczych⁷.

W przekonaniu autora firmy rodzinne często mają przekonanie, że są bardziej odporne na sytuacje kryzysowe. To odporność wynika z jednej strony z tego, że w trakcie swojej działalności przedsiębiorstwo wypracowało sobie pewne procedury radzenia z kryzysem, z drugiej strony ich wielkość czyni je bardziej odpornymi na część nagłych zmian kryzysowych. Wydaje się, że firmy rodzinne dysponują pewnymi zasobami, które pozwalają im na uporanie się z tego typu sytuacjami [PARP, 2009, s. 183]. Autor uważa, że co prawda z badań przeprowadzonych przez

⁷ Właściciele firm rodzinnych zarządzają nimi, dopóki pozwalają im na to siły fizyczne.

Pentor a także przeglądu literatury podejmującej tą tematykę wynika, że jednoznacznie firmy rodzinne są bardziej odporne na kryzysy i lepiej sobie z nimi radzą.

W polskiej rzeczywistości gospodarczej istnieje podobne przekonanie w szczególności wśród specjalistów zajmujących i eksplorujących tą tematykę [Winnicka-Popczyk A., Popczyk W., 2004, ss. 12–14]. Nie ma jednak tzw. „złotej recepty” na wyjście z kryzysu który jest kreowany przez postępujące zmiany gospodarcze. Wielu ekonomistów zastanawia się nad tą sprawą, jest ona także przyczynkami do różnych polemik naukowych czy sporów.

Autor uważa jednak, że prowadząc przedsiębiorstwo rodzinne, które znalazło się w kryzysie trzeba posiadać pewne wyczucie rynku, które charakteryzuje się tym, że jego właściciel bądź osoba zarządzająca potrafi przewidywać tendencje rynkowe i na tej postawie podejmować trafne decyzje. Takich osób jednak w naszej rzeczywistości jest nie wiele, a umiejętności które one posiadają są bezcenne. Ponadto wcale nie muszą być okupione jakimś specjalistycznym wykształceniem a często doświadczeniem zawodowym i życiowym, bowiem w gospodarce rynkowej nigdy nic nie jest pewne, zatem menadżer musi mieć wizję rozwoju danej jednostki.

Drugi aspekt który autor chce poruszyć to osoba zarządzająca przedsiębiorstwem rodzinnym, które radzi sobie w sytuacjach kryzysowych musi mieć również trochę szczęścia. Bez niego większość podejmowanych działań skazanych jest na porażkę.

Podsumowując, należy przyjąć, że zarządzanie organizacją w tym przedsiębiorstwem rodzinnym, jest bardzo trudną sztuką. Nie wszyscy są zdolni i skłonni podejmować wyzwania, które ono im stawia. Ważnym elementem procesu przekonywania ludzi do zmian, do wytrwałości w sytuacjach kryzysowych, do identyfikowania się z firmą, pomimo zaistniałych trudności – jest sposób dostarczania dowodów – danych przemawiających za słusznością podjęcia zamierzonych przez kadre zarządzającą działań.

5. Podsumowanie

Panujący obecnie kryzys, jako taki dotyka wszystkich przedsiębiorstw. Jego „łupem” padają duże korporacje, mniejsze przedsiębiorstwa ale także przedsiębiorstwa rodzinne. Szczególnie ważne jest jak wspomniano w przedmiotowym artykule, aby w momencie kiedy kryzys dotknie dane przedsiębiorstwo umiejętnie nim zarządzać. Często jest to sztuka, którą posiadają nieliczni menadżerowie/ właściciele, bowiem wykształca się ona nie w toku nabytego wykształcenia ale wbrew pozorom swoje źródło ma w doświadczeniu. Zatem można założyć że doświadczeni menadżerowie czy właściciele w przedsiębiorstwach rodzinnych będą skuteczniej zarządzali danym przedsiębiorstwem w kryzysie, aniżeli osoby, które nie posiadają odpowiedniego bagażu doświadczeń. Wspomnieć jednak należy że czasem nawet doświadczenie, może nie wystarczać bowiem jak sama definicja kryzysu mówić że jest to zjawisko, które przychodzi szybko i powoduje nieodwracalne zmiany. Zatem od właściciela/menadżera przedsiębiorstwa rodzinnego wymaga się wielu cech przywódczych i zarazem umiejętności, których skonsumowanie pozwoli na skuteczne wprowadzenie danej firmy z kryzysu.

Bibliografia

- Augustin K. (2000), *Burza na horyzoncie, czyli zarządzać kryzysem medialnym*, Brief, nr 8, Warszawa
- Bell D. (2002), *The Break-up of Family Capitalism*, [w]: *Family Business Sourcebook*, Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.), Family Enterprise Publishers, Georgia
- Broclawik K. (1999), *Firma jak uniwersytet. Praktyka szkoleniowa organizacji uczącej się*, Personel, nr 1, Warszawa
- Encyklopedia PWN* (2008), T. II, Warszawa
- Gallo M.A. (1994), *Global perspectives on family businesses*, Family Business Center
- Kitler W., Gryz J., (red.) (2007), *System reagowania kryzysowego*, Adam Marszałek, Toruń
- Krzakiewicz K. (2004), *Strategia przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu*, AE w Poznaniu, Poznań
- Kurkiewicz A. (2007), *Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi w polskim systemie prawnym*, [w:] M. Jabłonowski, L. Smolak (red.), *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, Akademia Humanistyczna, Pułtusk

- Mitroff I.I., Pearson C. M. (1998), *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym. Podręcznik usprawniający zdolność organizacji do reagowania w sytuacjach kryzysowych*, Business Press, Warszawa
- PARP (2009), *Badania firm rodzinnych. Raport końcowy*, Warszawa
- Saczkowski R. (1998), *Menedżer przyszłości. Rola szefa w transformacji przedsiębiorstwa*, Personel, nr 5, Warszawa
- Skalik J. (2005), *Strategia przedsiębiorstwa w zarządzaniu kryzysowym*, Difin, Warszawa
- Smektała T. (2005), *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Astrum, Wrocław
- Stefchness T. (2011), *Family business in economic crisis*, London
- Stocki R. (2001), *Zamówienie na zmianę mentalną. Ukryte teorie funkcjonowania firmy jako przyczyna oporu wobec zmian w organizacji*, Personel, nr 1, Warszawa
- Szalkiewicz W.K. (2004), *Komunikacja w sytuacji kryzysowej*, Wyższa Szkoła Zarządzania, Olsztyn
- Szubstarska J. (1998), *Kadry w dobie przemian. Preferowane i zaniedbane aspekty funkcji personalnej*, Personel, nr 5, Warszawa
- Uniwersalny Słownik Języka polskiego*, J. Dubisz (red.) (2003), PWN, t. 2, Warszawa
- Winnicka-Popczyk A., Popczyk W. (2004), *Firma rodzinna w gospodarce rynkowej*, [w:] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa
- Zawadzka A.M. (2000), *Kadra na czas zmiany. Przeobrażanie liderów organizacji w przywódców transformacyjnych*, Personel, nr 13/14, Warszawa

V.

Komunikaty

Komunikat 1

Prof. zw. dr hab. Jan D. Antoszkiewicz

– sylwetka jubilata

Jan Daniel Antoszkiewicz, profesor zwyczajny, doktor habilitowany nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania, a także magister inżynier mechanik jest pracownikiem Społecznej Akademii Nauk. Pełni funkcję Dziekana Wydziału Zarządzania w Łodzi.

Jubilat urodził się w roku 1937 w Warszawie, szkołę podstawową ukończył w Iłowie koło Sochaczewa w roku 1947. Maturę zdał mając 16 lat w Liceum im. Tadeusza Reytana w Warszawie. Następnie podjął studia na Politechnice Warszawskiej na Wydziale Mechaniczno-Konstrukcyjnym, które ukończył w roku 1959 uzyskując tytuł magistra inżyniera mechaniki.

Doktoryzował się w zakresie organizacji i zarządzania w roku 1975 w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Natomiast habilitował się w roku 1989 na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Tytuł profesora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu został Mu nadany przez Prezydenta RP w roku 2004.

Profesor wypromował 7 doktorów oraz ponad 150 magistrów.

W trakcie swojej drogi edukacyjnej ukończył wiele studiów podyplomowych i kursów profesjonalnych, studiując na wielu prestiżowych uczelniach europejskich i w Stanach Zjednoczonych, co pozwoliło na stałe rozbudowywanie zakresu potencjału wiedzy.

Od roku 1992 Jubilat jest aktywnym ekspertem wielu organizacji międzynarodowych, a od roku 2006 jest akredytowanym ekspertem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Pracę zawodową Profesor rozpoczął jeszcze na czwartym roku studiów w Stołecznych Zakładach Przemysłu Odzieżowego, gdzie pracował na różnych stanowiskach inżynierskich. W latach 1962–1968 pracował w Instytucie Przemysłu Gumowego, a następnie w Instytucie Podstawowych Problemów Techniki PAN. Specjalizował się w dziedzinie

drgań konstrukcji z uwzględnieniem elementów gumowych oraz badań nieniszczących.

W roku 1967 prof. Antoszkiewicz zmienił kierunek swoich zainteresowań. Pracując w Instytucie Podstawowych Problemów Techniki PAN, ukończył kurs zarządzania i analizy wartości, który prowadziła angielska firma konsultingowa Urwick. Stało się to przyczyną i początkiem Jego nowej płaszczyzny zainteresowań i specjalizacji – organizacji i zarządzania. Rozpoczął w tym zakresie szkolenia i konsultowanie zespołów zadaniowych w przemyśle. W roku 1968 rozpoczął pracę w Centralnym Ośrodku Doskonalenia Kadr Kierowniczych w Warszawie, gdzie skoncentrował się na badaniach i restrukturyzacji w przemyśle. Doświadczenia prezentował w książkach i artykułach w prasie naukowej i profesjonalnej oraz na konferencjach naukowych. Swoje doświadczenia wykorzystywał także w procesie dydaktycznym dla potrzeb szkolenia kadry specjalistycznej i kierowniczej oraz dla studentów wyższych uczelni prowadząc kursy i doradztwo konsultingowe.

Lata 1970–1976 to okres zatrudnienia w Instytucie Przemysłu Maszynowego ORGMASZ, gdzie utworzył Pracownię Analizy Wartości i został jej kierownikiem. Prowadził liczne, różnorodne prace badawcze, wdrożeniowo-przemysłowe oraz szkolenia dla kadry kierowniczej i specjalistycznej w przemyśle maszynowym. Podsumowaniem jego działalności w Orgmaszu była rozprawa doktorska pt. „Analiza wartości w ujęciu systemowym” obroniona na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, której uzupełnieniem była książka „Analiza wartości w przemyśle”.

W latach 1976–1990 w czasie pracy w Instytucie Organizacji i Kierowania PAN, a po jego likwidacji w Instytucie Administracji i Zarządzania rozszerzył zakres swoich zainteresowań na zagadnienia organizacji i zarządzania na różnych szczeblach: od stanowiska pracy, poprzez wydziały, aż do zarządzania na kluczowych stanowiskach kierowniczych. W latach 1983–1985 jako jeden z nielicznych naukowców wdrażał metodę zarządzania przez cele w polskiej gospodarce.

W latach 1981–1986 był ekspertem Międzynarodowej Organizacji Pracy w Etopii. Po powrocie w okresie 1984–1990 w Instytucie Administracji i Zarządzania kierował zespołem, ds. szkolenia obcokrajowców dla realizowania projektów zleczanych przez organizacje międzynarodowe.

we z systemu ONZ. Równolegle prowadził wykłady i zajęcia dla kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw. W latach 1986–1991 był koordynatorem krajowym projektu Międzynarodowej Organizacji Pracy mającego na celu kształcenie konsultingu w krajach europejskich.

Te działania zaowocowały rozprawą habilitacyjną na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego w roku 1990. Tematyka rozprawy obejmowała zagadnienia metod kreatywnych, innowatyki, metod heurystycznych i procesu twórczego oraz rozwijania wyobraźni.

Profesor Antoszkiewicz kształcił kadry kierownicze nowo utworzonego Centrum Administracyjnego i Gospodarczego Rządu oraz był doradcą Prezesa Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych. Od roku 2006 zaangażował się w działalność Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości w Warszawie. W dorobku konsultingowym profesora Jana Antoszkiewicza jest ponad 200 różnych prac analityczno-wdrożeniowych.

Pracę na uczelniach wyższych podjął dość późno, będąc uznanym specjalistą doskonalenia kadr kierowniczych. W roku 1993 został zatrudniony na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, a od 1995 roku zaczął pracować w Szkole Głównej Handlowej, gdzie był kierownikiem Zakładu Przedsiębiorczości oraz kierownikiem studiów podyplomowych z zakresu konsultingu i przedsiębiorczości. Od roku 2004 pracuje w Społecznej Akademii Nauk. Pełnił w Wydziale w Warszawie funkcje Dziekana, Dyrektora Instytutu Ekonomicznego i Kierownika Katedry Zarządzania.

Jubilat przewodniczy kapitułom licznych ogólnopolskim konkursom z zakresu przedsiębiorczości. Profesor otrzymał szereg nagród i wyróżnień. Jest autorem lub współautorem ponad 20 książek, ponad 400 artykułów i referatów na konferencje i seminaria krajowe i zagraniczne. Jest redaktorem naukowym serii „Warsztaty Menedżerskiej i Przedsiębiorczość XXI wieku” w wydawnictwie Polltext.

Spośród licznych zainteresowań Jubilata można wymienić: pomaganie człowiekowi z jego zmaganiach z rzeczywistością, rozwój technik menedżerskich i rozwijanie przedsiębiorczości szczególnie wśród młodego pokolenia.

Profesor lubi również podróże, malarstwo, muzykę i teatr.

Opracował:
A. Marjański

Komunikat 2

W dniach 14–16 listopada 2012 roku w ramach Światowego Tygodnia Przedsiębiorczości odbyła się w Łodzi II Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Przedsiębiorczy Menedżer Przedsiębiorczej Organizacji”. Konferencja została zorganizowana przez Katedrę Zarządzania Społecznej Akademii Nauk, Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Clark University (USA).

Problematyka konferencji obejmowała zagadnienia nowoczesnych tendencji w nauce i praktyce gospodarczej. W czasie wystąpień i dyskusji kilkudziesięciu uczestników konferencji podejmowało problematykę dynamicznego rozwoju globalizacji i innowacji zwiększających rolę przedsiębiorczości w funkcjonowaniu i rozwoju organizacji gospodarczych i publicznych. Wskazywano na potrzebę kreowania i rozwijania postaw przedsiębiorczych na wszystkich stanowiskach w strukturach organizacyjnych oraz na konieczność wypracowania strategii działania pozwalającej na funkcjonowanie organizacji w turbulentnym i coraz bardziej nieprzewidywalnym otoczeniu. Uznano, że konieczne jest poszukiwanie nowych metod zarządzania pozwalających na zmierzenie się z potrzebami wynikającymi z obecnych realiów gospodarczych.

Sesjom tematycznym przewodniczyli: prof. dr hab. Łukasz Sułkowski ze Społecznej Akademii Nauk, prof. dr hab. Jerzy Różański z Uniwersytetu Łódzkiego, prof. dr hab. Stefan Lachiewicz z Politechniki Łódzkiej. Natomiast prof. dr hab. Ryszard Borowiecki przewodniczył uroczystej sesji z okazji jubileuszu 75-lecia oraz 55-lecia pracy zawodowej i naukowo-dydaktycznej prof. dr. hab. Jana D. Antoszkiewicza, dziekana Wydziału Zarządzania Społecznej Akademii Nauk. Po prezentacji referatów i ożywionej dyskusji nad wystąpieniami, nastąpiła prezentacja dorobku naukowego Jubilata oraz rozpoczęły się wystąpienia z okazji jubileuszu.

Komunikat przygotował:

Dr Andrzej Marjański