

**Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw
aspekty teoretyczne i badania empiryczne**

JULITA E. WASILCZUK

Seria monografie, nr 56, Politechnika Gdańska

Gdańsk, 2005

Wstęp.....	2
I TEORIE WZROSTU FIRMY	
Wprowadzenie	6
1. Wczesne teorie wzrostu firmy.....	9
1.1. Wprowadzenie	9
1.2. Podejście tradycyjne – neoklasyczne	10
1.3. Innowacje jako motor wzrostu w koncepcji J. Schumpetera	11
1.4. R. Coase - teoria kosztów transakcyjnych	11
1.5. Ekonomia przemysłowa	14
1.6. Stochastyczne modele wzrostu	21
1.7. Przydatność wczesnych modeli wzrostu firm	22
2. Współczesne teorie wzrostu małych i średnich firm	23
2.1. Wstęp	23
2.2. Podejście zasobowe	25
2.3. Podejście personalne	29
2.4. Podejście strategiczne	37
2.5. Podejście odwołujące się do otoczenia	38
2.6. Podejście zintegrowane	41
2.7. Podsumowanie	49
3. Fazowe modele wzrostu	51
3.1. Informacje wprowadzające	51
3.2. Kluczowe czynniki wzrostu w poszczególnych fazach	76
3.3. Problemy pojawiające się w poszczególnych fazach	78
3.4. Model H. Snuifa i P. Zwarta	81
3.5. Przydatność modeli fazowych	83
4. Strategie wzrostu firm	85
4.1. Istota strategii	85

4.2. Strategie w małych i średnich przedsiębiorstwach	86
4.2.1. Przydatność teorii i modeli zarządzania strategicznego dla małych i średnich firm	86
4.2.2. Proces formułowania strategii w MSP	88
4.2.3. Tożsamość celów właściciela i firmy działającej na małą skalę.....	92
4.3. Rodzaje strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach	94
4.3.1. Strategie na poziomie firmy spojrzenie ogólne.....	94
4.3.2. Strategie sprzyjające wzrostowi MSP	96
4.4. Sieci – powiązania między firmami i nie tylko	101
4.4.1. Uwagi wstępne	101
4.4.2. Rodzaje sieci	102
4.5. Wpływ uczestnictwa w sieci na wzrost firmy	107
4.6. Franchising	109
4.7. Podsumowanie	110
II MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO PRZEDMIOT BADAŃ	
Wprowadzenie	112
5. Analiza zmian dynamicznych w MSP	114
5.1. Główne problemy w badaniach nad wzrostem MSP	114
5.2. Mierzenie wzrostu	115
5.3. Wybór okresu badawczego	120
5.4. Gromadzenie danych	120
5.5. Dobór próby w badaniach MSP	123
5.6. Analiza danych	124
5.7. Ramy teoretyczne przeprowadzanych w Europie badań wzrostu firm	124
5.8. Podsumowanie	125
6. Właściciel-menedżer jako obiekt badań	126
6.1. Typologia właścicieli menedżerów.....	126
6.2. Badanie profilu przedsiębiorców	132

6.3. Kompetencje właściciela-menedżera małej firmy	136
6.4. Wnioski badawcze	143
III PREZENTACJA BADAŃ EMPIRYCZNYCH WZROSTU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W REGIONIE GDAŃSKIM	
Wprowadzenie	144
7. Propozycja metodologii badań wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce .	144
7.1. Wnioski z przeglądu literaturowego	144
7.2. Hipotezy badawcze	145
7.3. Propozycja dynamicznego modelu opisowego wzrostu małego i średniego przedsiębiorstwa.....	145
7.4. Propozycja kompleksowego miernika wzrostu.....	147
7.5. Ograniczenia przedstawionej propozycji metodologii badań	151
8. Charakterystyka przeprowadzonych badań.....	153
8.1. Wstęp	153
8.2. Dobór próby	154
8.3. Krótka charakterystyka przebadanych firm	156
8.4. Wzrost w badanych firmach	158
9. Analiza badanych firm z punktu widzenia ich wzrostu	160
9.1. Analizowane czynniki	160
9.2. Czynniki związane z firmą	161
9.3. Właściciel – cechy demograficzne	163
9.5. Zarządzanie firmą przez właściciela – analiza wybranych aspektów	172
9.6. Postrzeganie przez właściciela efektów działalności firmy oraz jej dalszych możliwości wzrostowych firm	184
9.7. Wnioski	188
10. Otoczenie MSP w badanym okresie	192
10.1. Stan gospodarki polskiej w badanym okresie - podstawowe wielkości ekonomiczne	192

10.2. Zmiany prawno-regulacyjne wpływające na działalność przedsiębiorczą w Polsce	194
10.3. Otoczenie niekomercyjne – wsparcie sektora MSP	195
10. 4. Syntetyczna ocena otoczenia MSP w latach 1992-2004	197
10. 5. Stan sektora MSP w Polsce w badanym okresie	197
ZAKOŃCZENIE	201
BILBIOGRAFIA	205
STRESZCZENIE	220

WSTĘP

Koniec lat siedemdziesiątych oraz początek osiemdziesiątych ubiegłego wieku, przyniósł gwałtowne zainteresowanie sektorem małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) czego przejawem była (i jest) aktywność badawcza różnych europejskich i pozaeuropejskich ośrodków. Badania na temat tego sektora dotyczą wielu obszarów. Jednym nich jest wzrost pojedynczego przedsiębiorstwa i czynniki na ten wzrost wpływające.

Nie jest to łatwy problem badawczy, świadczy o tym bardzo niewielki krąg osób zajmujących się tym zagadnieniem. Co prawda doniesienia na temat badań (empirycznych i teoretycznych) pojawiają się co jakiś czas w literaturze światowej, często ich treść świadczy jednak o sporadycznym kontakcie z tą problematyką. Krąg badających zagadnienia związane ze wzrostem małych i średnich przedsiębiorstw jest w rzeczywistości bardzo ograniczony. Można tu wymienić tylko kilka osób, które zajmują się dogłębną analizą tego zjawiska (por. J. Wilklund, F. Delmar, H. Crijs, P. Davidsson). Zdarza się, że w badaniach nad poszczególnymi aspektami działalności firm z tego sektora, pojawia się wzmianka na temat wpływu badanego zjawiska na wzrost przedsiębiorstwa. Niestety te sporadyczne wzmianki nie wystarczają, by stworzyć sobie całościowy obraz dotyczący wzrostu małej i średniej firmy. I tak naprawdę, do chwili obecnej nie ma jednoznacznych wskazań, jakie czynniki wpływają na wzrost takiej firmy. Cały czas poszukuje się też teorii, która wyjaśniałaby mechanizm wzrostowy małych i średnich przedsiębiorstw. Głównym powodem ciągłych poszukiwań i braku jednoznacznych odpowiedzi, jest fakt istnienia wielu teorii, które odnoszą się do różnych aspektów zmian dynamicznych w firmach. Różnice w przyjętych definicjach i kryteriach wzrostu prowadzą do niejednoznacznych wyników badań.

Wiedza teoretyczna, a przede wszystkim empiryczna, na temat wzrostu mniejszych podmiotów gospodarczych w Polsce, jest jeszcze bardziej fragmentaryczna. Dotyczy to zresztą nie tylko samego wzrostu mniejszych firm, ale także ich funkcjonowania. Prekursorem tworzenia teorii małej i średniej firmy w Polsce stał się B. Piasecki, wydając w 1998 roku, *Ekonomikę i zarządzanie małą firmą*. Coraz częściej zaczynają się też pojawiać na rynku wydawniczym pozycje poświęcone problematyce małych i średnich firm, nie tylko z nazwy¹. Można bowiem było zaobserwować na początku lat 90-tych swego rodzaju „boom” na rynku wydawniczym, gdzie autorzy dodawali do tytułów swoich opracowań słowo „małe”, w treści natomiast traktowali małe firmy jako miniaturowe kopie dużych. To sztuczne „pomniejszanie” wszystkich zagadnień, nie oddawało specyfiki sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Ten problem występował też w piśmiennictwie w krajach zachodnich, o czym może świadczyć tytuł jednego z artykułów opublikowanych w 1981 w *Harvard Business Review*: *A small business is not a little big business* (J. A. Welsh., J. F. White, J. F., 1981)

W Polsce nie ukazała się do tej pory żadna publikacja poświęcona tylko i wyłącznie wzrostowi małego i średniego przedsiębiorstwa. B. Piasecki stworzył załączek teorii wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw, opisując teoretyczne koncepcje małej firmy i analizując efektywną skalę wielkości firmy (patrz B. Piasecki 1997, 1998). Nie znaczy to, że wzrostem/rozwojem przedsiębiorstw w Polsce w ogóle nikt się nie zajmował. Stosunkowo dużo zostało napisane na temat wzrostu/rozwoju przedsiębiorstwa w odniesieniu do większych organizacji (patrz np.: J. Machaczka 1998 i T. Gruszecki, 2002, R. Gajęcki, 1997)

¹ Patrz np.: F. Bławat, N. Daszkiewicz, P. Dominiak, T. Łuczka, H. Mizgajska, K. Safin, E. Stawasz, B. Nogalski i A. Wójcik-Karpacz, G. Sobczyk.

i strategii rozwoju/wzrostu przedsiębiorstwa (patrz np.: Z. Pierścionek, 1997, K. Oblój, 2002). Zabrakło jednak pewnego kompendium wiedzy na temat procesów wzrostowych zachodzących w małych przedsiębiorstwach, (część średnich przedsiębiorstw należy bowiem do tej grupy, której procesy wzrostowe z powodzeniem mogą zostać wyjaśnione przez „ogólne” teorie wzrostu i rozwoju firmy).

Autorka dostrzegła tę lukę kilka lat temu, próbując zaprojektować własne badania dotyczące wzrostu małych firm w Polsce. Niniejsza praca jest efektem kilku lat studiów literaturowych, dotyczących w zasadzie wszystkich obszarów działalności MSP, które mogą wpłynąć na wzrost MSP, oraz badań empirycznych. Głównym celem jej napisania było określenie czynników, jakie wpływają na wzrost małego przedsiębiorstwa. W trakcie badań teoretycznych oraz empirycznych pojawiła się potrzeba:

1) zebrania i opisania dotychczasowej wiedzy na temat wzrostu przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem jej przydatności dla badania MSP,

2) usystematyzowania warsztatu pojęciowego, związanego z terminologią używaną w odniesieniu do MSP, a szczególnie wzrostu pojedynczego przedsiębiorstwa,

3) przeanalizowania procesu badawczego, związanego z badaniem wzrostu w MSP.

Pozwoliło to na postawienie hipotez badawczych oraz stworzenie opisowego modelu wzrostu małego i średniego przedsiębiorstwa. Wnioski z przeglądu literatury i doświadczenia badawcze autorki, pomogły także w opracowaniu miernika wzrostu małej firmy. Przedstawiona propozycja badawcza została zweryfikowana w badaniach empirycznych przeprowadzonych w regionie gdańskim. Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły określić profil firmy wzrostowej, jak i jej właściciela.

Analiza zagadnień związanych ze wzrostem MSP wymagała rozwiązania dwóch podstawowych problemów badawczych:

1. jakie czynniki wpływają na wzrost firmy?
2. czym jest wzrost firmy i jak go mierzyć?

Problemom tym poświęcono dwie pierwsze części pracy. Pierwsza część odnosząca się do teorii firmy i czynników wpływających na wzrost małego przedsiębiorstwa została podzielona na cztery rozdziały. Rozdział pierwszy opisuje teorie wzrostu pochodzące przede wszystkim z pierwszej połowy XX wieku, gdy jeszcze nie dostrzegano wagi i konieczności zajmowania się podmiotami najmniejszymi. Konieczna więc była weryfikacja dorobku z tamtego okresu z punktu widzenia jego przydatności dla potrzeb badania sektora MSP.

Rozdział drugi obejmuje analizę literatury opisującej najnowsze badania nad wzrostem małych i średnich firm. Wyniki tych badań (teoretyczne, jak i empiryczne), stały się podstawą dla stworzenia szeregu teorii wzrostu małych firm. Teorie te często oparte są tylko na analizie jednoczynnikowej. Istniejące teorie i badania pogrupowano w zależności od czynnika wiodącego na: związane z właścicielem, związane z firmą, związane ze strategią oraz związane z otoczeniem. W rozdziale tym przedstawiono także teorie zintegrowane, wieloczynnikowe, których autorzy próbują odpowiedzieć na pytanie, jakie są zależności pomiędzy poszczególnymi czynnikami wzrostowymi i w jaki sposób wpływają one na zmiany ilościowe w firmie.

Trzeci rozdział, traktuje o specyficznej grupie teorii wzrostowych, opartych na biologicznych modelach cyklu życia. Jest to grupa teorii bardzo trudno kwantyfikowalnych i często krytykowanych. Niemniej jednak, bardzo istotna dla zrozumienia problemów wzrostowych firm, pojawiających się na różnych etapach ich życia oraz możliwości ich rozwiązywania.

Czynniki związane ze strategią wzrostu przedsiębiorstwa, zostały opisane w osobnym rozdziale, czwartym. Przeanalizowano w nim proces tworzenia strategii w małej firmie; a także strategie sprzyjające wzrostowi firmy. Scharakteryzowano również zjawisko sieci i korzyści wzrostowe, jakie może ono przynieść firmie.

Druga część pracy skoncentrowana jest na opisie i analizie problemów związanych z badaniem wzrostu w mniejszych organizacjach. W rozdziale piątym opisano problemy natury „technicznej” – dobór próby, wybór narzędzia badawczego, ale także i „merytorycznej” – miary wzrostu i ich przydatność, wpływ okresu badawczego na uzyskane wyniki. Rozdział ten jest odpowiedzią na pytanie: dlaczego tak mało wiemy o wzroście małych i średnich firm.

Rozdział szósty, poświęcono osobie właściciela-menedżera małej firmy, który w małej firmie spełnia trzy podstawowe role: przedsiębiorczą, menedżerską i techniczną. Przedstawiono szereg klasyfikacji, jakimi posługują się badacze w celu określenia różnic między osobami prowadzącymi własną działalność gospodarczą. Podjęto także próbę odpowiedzi na pytanie: jak badać profil osoby pełniącej tak różnorakie role w firmie.

Ostatnia, trzecia część pracy, obejmuje przede wszystkim prezentację badań, które były projektowane przez autorkę, lub przy jej udziale². W siódmym rozdziale podsumowano wyniki studiów literaturowych, dotyczących teorii wzrostu oraz metodologii jego badania. Na ich podstawie zaproponowano własną metodologię badania wzrostu małych i średnich firm, obejmującą wieloczynnikowy model opisowy wzrostu oraz sposób jego mierzenia – miarę wzrostu, a także postanowiono hipotezy badawcze.

W rozdziale ósmym scharakteryzowano przebadane firmy. Analiza obejmuje dwie serie badań: 1992-1999-2004 oraz 1996-2002 przeprowadzonych w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu gdańskiego. W każdej z serii, badana była ta sama próba (przeprowadzono badania wśród firm, które przetrwały i chciały udzielić odpowiedzi) właścicieli-menedżerów.

Rozdział dziewiąty, odwołuje się do przeprowadzonych badań. Dokonano w nim analiz szerokiego wachlarza czynników, ujętych w zaproponowanym opisowym modelu wzrostu. Dokonano porównań między firmami/właścicielami firm wzrostowych oraz nie-wzrostowych. Klasyfikacji firm dokonano na podstawie wcześniej zaproponowanego miernika wzrostu.

Rozdział dziesiąty przedstawia sytuację sektora MSP w badanym okresie (stan gospodarki, zmiany prawno-regulacyjne, otoczenie niekomercyjne). Prezentuje on otoczenie, w którym badanym firmom przyszło realizować wzrost.

Analizując materiał badawczy wykorzystano elementy statystyki opisowej. Niemożliwe stało się wykazanie istotności badanych zależności, z powodu zbyt małych prób (do ostatnich badań przetrwało, lub udzieliło odpowiedzi niewiele firm).

² Badania prowadzono w Katedrze Ekonomii i Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, w ramach badań własnych oraz międzynarodowych projektów ACE.

Badaniami teoretycznymi oraz empirycznymi objęto stosunkowo dużo potencjalnych powiązań właściciel- wzrost; firma – wzrost, sposób działania właściciela – wzrost. Zakres ten może się wydawać zbyt obszerny. Skupienie się jednak tylko na jednym aspekcie np. właściciel – wzrost, nie ukazałoby wszystkich istotnych czynników wpływających na zmiany dynamiczne w firmie. Zaproponowany model, może być podstawą do dalszych badań, może już skoncentrowanych na jednym aspekcie związanym z właścicielem, firmą lub też otoczeniem.

W trakcie opracowywania poszczególnych fragmentów niniejszej książki, pojawiały się problemy z jakich zagadnień zrezygnować, które potraktować w sposób skrótowy. Każda decyzja dotycząca wyboru tego, a nie innego zagadnienia wiązała się z kosztem alternatywnym, w postaci nie opracowania innego – jak to w ekonomii bywa. Z pewnością nie udało się spenetrować wszystkich zagadnień związanych ze wzrostem firm z sektora MSP. Wybory, jakich dokonywano, odbywały się na podstawie dostępnej literatury, doświadczeń poprzedników, własnych doświadczeń badawczych autorki, ale być może również własnych subiektywnych osądów. Dlatego też odbiorca może mieć odczucie niedosytu, znajdując obszerne opracowanie dotyczące terminologii związanej z definiowaniem różnych pojęć w badaniach MSP, natomiast nie znajdując obszernego opracowania dotyczącego otoczenia, w jakim przyszło tym firmom działać.

Autorka ma nadzieję, że ta praca stanie się inspiracją dla następnych badaczy, którzy na podstawie zaprezentowanego dorobku naukowego dotyczącego wzrostu MSP oraz zaprezentowania rozwiązań metodologicznych, będą tworzyli swoje modele. Może znajdą się również tacy, którzy wykorzystają zaproponowany miernik wzrostu firmy i zweryfikują przedstawiony model na innych próbach badawczych. Każde doniesienie na ten temat i sugestie dotycząca ewentualnych zmian, będą mile widziane.

Praca ta nie powstałaby w takiej postaci gdyby nie cenne uwagi i wsparcie wielu osób. Autorka chciałaby podziękować przede wszystkim prof. Piotrowi Dominiakowi za gotowość pomocy w każdej sytuacji, prof. Halinie Różańskiej i dr hab. Teresie Łuczce za nadanie ostatecznego kształtu tej książce, dr hab. Nelly Daszkiewicz, dr Krzysztofowi Ziębie oraz dr Małorzacie Gawryckiej, za uwagi w trakcie jej powstawiania, prof. Franciszkowi Bławatowi za wsparcie organizacyjne oraz wszystkim życzliwym osobom za ich obecność i zainteresowanie. Nade wszystko zaś, podziękowania należą się mężowi i dzieciom, za wytrwałość, wyrozumiałość i wsparcie.

„Podczas gdy naukowcy od zarządzania przejawiają rosnące zainteresowanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami jako przedmiotem badań, nie można tego samego powiedzieć o ekonomistach. Wielu z nich, ciągle postrzega MSP jako zagadnienie marginalne w naukach ekonomicznych, i dlatego też ma tendencje do ignorowania ich (MSP – J.W.), podważając ich ważność poprzez “świętą krowę” – teorię ekonomii skali, która sugeruje, że tylko duże firmy mają zdolność bycia efektywnymi, a przez to godnymi zainteresowania.”

Pierre-Andre Julien, 1993

I

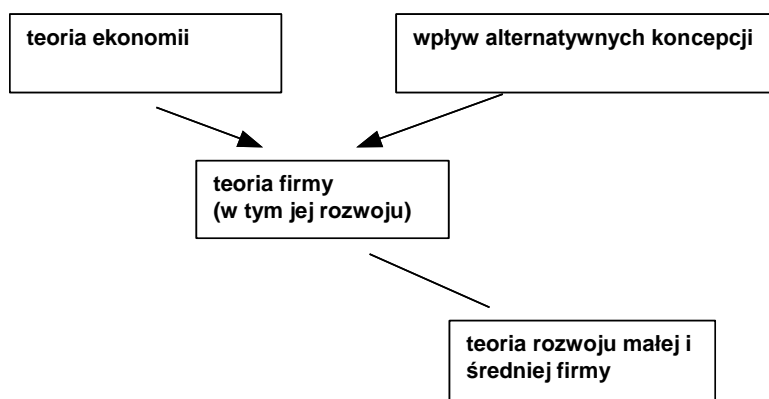
TEORIE WZROSTU FIRMY

WPROWADZENIE

Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat opracowano szereg modeli teoretycznych oraz przebadano wiele czynników, mogących potencjalnie wpływać na wzrost firmy. Pomimo licznych badań i publikacji na temat zmian w firmie, nie doczekano się do tej pory jednolitego modelu/zestawu czynników, który z całą pewnością określałby, które firmy i kiedy mają szanse na wzrost, a które nie. Jednak dzięki prowadzonym badaniom wiele na ten temat już wiadomo.

Pierwsze teorie wzrostu/rozwoju firmy wpisywały się nurt ekonomii tradycyjnej. Zdefiniowały one podstawowe pojęcia występujące w teorii firmy. Obecnie następuje gwałtowna ewolucja w badaniach nad przedsiębiorstwem, szczególnie działającym na mniejszą skalę. T. Gruszecki w rozmowie radiowej zauważył: *W tej chwili, aczkolwiek nikt tego oficjalnie nie powiedział, to w gruncie rzeczy powstaje osobna teoria dla małych i średnich firm*³. Postuluje także odejście od sztywnych założeń ekonomii neoklasycznej, na rzecz interdyscyplinarnej teorii, która zachowa podstawową konstrukcję ekonomiczną przedsiębiorstwa jako podmiotu na rynku (T. Gruszecki, 2002, s. 43). Generalnie wszystkie teorie alternatywne, powstałe w wyniku dostrzeżenia niedostatków teorii neoklasycznej, cechują się dużą liczbą zmiennych, często jakościowych. Jest to przyczynek do dyskusji na temat wyższości teorii dających się empirycznie zweryfikować, nad teoriami, których weryfikacja jest niemożliwa, którą bodaj zapoczątkował A. Marschall. W wielu przypadkach teorie te pozostają więc wyłącznie opisem modelowych rzeczywistości. Słusznie postuluje więc cytowany już T. Gruszecki, by teorie alternatywne stanowiły uzupełnienie teorii tradycyjnej, będąc jej uszczegółowieniem (2002, s. 39). A tym samym wypływały z teorii ekonomii (rysunek 1.1).

³ <http://www.radio.com.pl/spoleczenstwo/dyskusje.asp?id=28>



Rysunek 1.1. Teoria rozwoju małej i średniej firmy a teoria ekonomii. Opracowanie własne.

Wygląda więc na to, że pod wpływem teorii alternatywnych, zaczęły powstawać nowe propozycje dotyczące badania firmy, sięgające do coraz to nowszych obszarów badawczych i coraz to nowszych potencjalnych czynników. Tak jak z poznawaniem u małego dziecka: na początku dziecko rozpoznaje proste przedmioty na podstawie tylko kilku cech, które są najbardziej widoczne, z czasem, gdy możliwości percepcyjne się zwiększają, tych cech przybywa. Dziecko rozpoznaje przedmioty, nawet gdy ich wygląd (wykorzystanie, smak, itp.) odbiegają od tego, co wcześniej zostało zapisane w jego umyśle. Tak samo wygląda rozwój teorii dotyczących przedsiębiorstwa. Podstawowe pojęcia związane z przedsiębiorstwem zostały już zdefiniowane. Mechanizmy działające w firmach opisano na poziomie najbardziej ogólnym, z różnymi uproszczeniami. Przedsiębiorstwo jest jednak organizmem bardzo skomplikowanym, w którym zachodzi wiele zjawisk opisywanych przez różne dyscypliny naukowe, co powoduje, że podejścia stosowane przy tworzeniu teorii odnoszących się do przedsiębiorstwa mogą/muszą/są wielodyscyplinarne. Stąd też pojawiają się coraz częstsze postulaty do sięgania po zdobycze innych dyscyplin naukowych niż ekonomia, które mogą okazać się przydatne w opisie firmy. Badanie przedsiębiorstwa tylko od strony czystej ekonomii zminimalizowałoby aspekt praktyczny, natomiast podejście czysto praktyczne – np.: analiza finansowa, pozbawiłaby podstaw teoretycznych. Przykładem może być fakt odnotowywania przez firmę zysku netto przy jednoczesnych problemach z płynnością. Każde z podejść wymaga stosowania innego języka: czym innym jest zysk ekonomiczny, czym innym księgowy. Tworzący teorię korzystają z aparatu pojęciowego im bliskiego, ekonomista będzie tworzył teorie opierając się na pojęciach ekonomicznych, natomiast socjolog, czy też prawnik wykorzysta pojęcia ze swojej dziedziny.

Powstawanie nowych teorii dotyczących wzrostu firmy, nie powoduje jednak zastępowania nimi już istniejących. Dlaczego tak się dzieje? Przede wszystkim z powodu braku jednej ogólnie akceptowanej teorii firmy, wyjaśniającej wszystkie aspekty złożonej i wielorakiej działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwo jest bowiem złożonym systemem składającym się z podsystemów. Nie można zatem stosować do niego tylko jednej miary.

Problem pogłębia się w momencie, gdy przedmiotem uogólnień teoretycznych (jak i badań empirycznych) staje się mała i/lub średnia firma. Procesy ekonomiczne w niej zachodzące są nierozzerwalnie ze sobą połączone, a jednocześnie często odnoszą się do indywidualnych predyspozycji oraz celów osoby prowadzącej firmę. Nasuwa się jednak pytanie, jak mała jest mała (średnia) firma oraz czym jej wielkość zmierzyć. Definicja małej i średniej firmy, zależy w dużej mierze od celów jej definiowania, na co zwrócił uwagę P. Dominiak (2005, s. 31). Dla celów praktycznych: na potrzeby statystyki, wsparcia publicznego, czy też różnych instytucji, tworzone są definicje ilościowe, łatwe do wykorzystania, ale za to nie uwzględniające dużej różnorodności tego sektora. Definicje

naukowo-badawcze obejmują, oprócz kryteriów ilościowych także kryteria jakościowe – wynikające z cech jakościowych tego sektora (między innymi: finansowanie głównie kapitałem własnym, jedność własności i zarządzania, osobista praca właściciela, osobiste stosunki pomiędzy właścicielem a pracownikami, brak zatrudnionych specjalistów⁴). Przeprowadzona poniżej analiza teoretyczna oraz opisane w części trzeciej badania empiryczne, mają na celu rozpoznanie problematyki wzrostu w polskich MSP. Intencją autorki było więc skupienie się przede wszystkim na grupie firm, która stanowi zdecydowaną większość w sektorze MSP, czyli na tych, w których centralną rolę odgrywa właściciel-menedżer. Dodatkowo brano pod uwagę także, fakt małej skali działalności (zasięg lokalny, zatrudnienie do 249). Właśnie z takiej perspektywy były analizowane modele wzrostu przedsiębiorstw, zaprezentowane w tej części pracy.

Wiele problemów z badaniem i porównywaniem zmian dynamicznych w poszczególnych firmach wynika z niejednoznaczności w stosowaniu terminów: wzrost i rozwój. Wzrost powinien być definiowany jako zmiany ilościowe (na przykład wielkości produkcji lub zatrudnienia), rozwój to pojęcie obejmujące zmiany jakościowe (W. Gabrusiewicz, 1995). Można się jednak spotkać z traktowaniem wzrostu jako jednego z elementów rozwoju firmy (A. Koźmiński i inni, 1995, Z. Pierścionek, 1997), jak i z traktowaniem obu terminów jako synonimów. Prawdopodobnie wynika to z faktu, iż po pierwsze oba te procesy zazwyczaj nie zachodzą oddzielnie, są ze sobą sprzężone. Zmiany ilościowe zazwyczaj pociągają za sobą konieczność wprowadzania zmian jakościowych. Z drugiej strony poprawa funkcjonowania firmy może przyczynić się do jej wzrostu. Dlatego też literatura anglojęzyczna, używa tych pojęć zamiennie (por. L. Greiner, 1972, H. Snuij i P. Zwart, 1994, D. Smallbone, 1995), chociaż częściej można spotkać się z pierwszym (*growth theory*)- teorie wzrostowe. Prawdopodobnie dlatego, że zmiany ilościowe są prostsze do weryfikacji i modelowania.

Prezentowane w niniejszej pracy teorie i przeprowadzone badania, dotyczyły zmian ilościowych. Założono bowiem, że nie każda firma musi wzrastać, czego nie można powiedzieć o rozwoju. Starano się w związku z tym używać pojęcia wzrost, w odniesieniu do zmian dynamicznych w firmie, z wyjątkiem nielicznych przypadków, gdzie względy gramatyczne wymusiły zastosowanie zamiennie pojęcia rozwój.

⁴ Szerzej na temat cech jakościowych MSP w T. Luczka, 2001, ss.15-20.

Teoria nie musi dawać nam odpowiedzi, wydaje się jednak, że powinna zadawać pytania pytaniom, aż do momentu, gdy puszczą sok

H. I. Ansoff – parafraza A. Bouchera

1. WCZESNE TEORIE WZROSTU FIRMY

1.1. Wprowadzenie

Klasyczne teorie firmy opierały się na postrzeganiu jej przez pryzmat ekonomii skali, a analiza zachowań przedsiębiorców dokonywana była na płaszczyźnie konkurencji doskonałej. Obszerny wykład na temat ograniczeń stosowania podejścia neoklasycznego w wyjaśnianiu zachowania firm przeprowadził T. Gruszecki (2002, ss. 47-151), podkreślając przede wszystkim zbytek uproszczenia dotyczące między innymi czynników wpływających na działalność firmy. Niemniej jednak tradycyjna teoria firmy stanowi niewątpliwie wkład poznawczy, którego kontynuację dostrzega się we współczesnych teoriach. Przywołane poniżej teorie zostały wybrane ze względu na poruszane w nich zagadnienie wzrostu firmy.

J. Schumpeter jednoznacznie ustosunkował się do teorii klasycznych, określając stan równowagi ogólnej jako stagnację (J. Schumpeter, 1942). W odpowiedzi na neoklasyczne teorie wprowadził pojęcie „kreatywnej destrukcji”, które sugeruje konieczność podejścia dynamicznego do firmy i jej wzrostu. Głównym motorem sprawczym wzrostu - według J. Schumpetera - są innowacje oraz akumulacja środków finansowych na ich wdrażanie.

Rewolucyjnym wręcz wyjaśnieniem, dlaczego firmy powstają i dlaczego wzrastają, stała się teoria kosztów transakcyjnych R. Coasa z 1937 roku. Wyjaśniała ona mechanizm włączania lub wyłączania określonych transakcji z działalności wewnątrz przedsiębiorstwa i zastępowania ich transakcjami rynkowymi.

Dalsze próby wyjaśnienia dlaczego firmy wzrastają opierały się cały czas na neoklasycznych teoriach równowagi ogólnej w gospodarce. Zaczęto jednak kłaść wyraźny akcent również na czynniki popytowe oraz finansowe, związane z samą firmą. Znalazło to wyraz w teorii rozwiniętej przez J. Downie'go (1958), który argumentował, że wzrost firmy zależy od wymagań kapitałowych, potrzebnych do rozszerzenia działalności oraz od rosnących potrzeb konsumentów. Dynamiczne podejście do wzrostu firmy reprezentuje E. Penrose⁵ (1959), proponująca skoncentrowanie się na przyczynach i granicach rozwoju firmy, między innymi na jej zasobach. E. Penrose zainteresowała się także jednostkami mniejszymi, wskazując na wagę czynników pozaekonomicznych stymulujących działania właścicieli tych firm. Konsekwencją był wniosek o konieczności stosowania tak podejścia ekonomicznego, obiektywnego, jak i irracjonalnego, subiektywnego w badaniu MSP, zapraszający ekonomistów do korzystania z takich nauk jak na przykład psychologia. Podejście zasobowe znalazło wielu kontynuatorów, nie jest ono jednak jedyną próbą wyjaśnienia fenomenu wzrostu firmy. Ta cenna sugestia jest współcześnie wykorzystywana przez ekonomistów, badających wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Opracowana kilka lat później teoria R. Marrisa (1966) także nawiązuje do zagadnienia dywersyfikacji. Jednocześnie wskazała na kilka dodatkowych czynników wpływających na stopę wzrostu

⁵ W swojej pracy: *The growth of the firm*, opublikowanej w 1959, E. Penrose wskazywała na dywersyfikację, jako narzędzie wzrostu, jednak to Marris jest wymieniany jako twórca dywersyfikacyjnej teorii wzrostu firmy.

firmy: ograniczenia w popycie, ograniczenia związane z zarządzaniem, ograniczenia finansowe oraz niebezpieczeństwo wyboru przez zarząd mało ambitnych celów. Teorie te są jednak przydatne tylko w sytuacji istnienia rynku doskonale konkurencyjnego, a na dodatek nadają się bardziej do wyjaśniania rozwoju organizacji większych.

Mając świadomość dużego dorobku ekonomistów w zakresie teorii firmy i teorii wzrostu przedsiębiorstwa, w pracy zdecydowano się przedstawić, rozważania wybranych ekonomistów. Kierowano się w tym wyborze przydatnością tych rozważań dla badania wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw.

1.2. Podejście tradycyjne⁶ - neoklasyczne

Historycznej podstawy dla teorii neoklasycznych dostarczyli klasycy: A. Smith, D. Ricardo, J.S. Mill, a także: W. E. Jevons, K. Menger i L. Walras.

Szkoła neoklasyczna, reprezentowana przez A. Marshalla (1948), próbowała uzupełnić klasyczne podejście oparte na analizie marginalnej o nowe spostrzeżenia. Skierowała między innymi uwagę na właściciela (przedsiębiorcę) i jego talenty. A. Marshall, uważany za prekursora współczesnych teorii firmy, kładł szczególny nacisk na postęp techniczny, wiedzę oraz podejmowanie decyzji. A. Marshall wyróżnił dwa rodzaje wiedzy dostępnej przedsiębiorcy: wewnętrzną i zewnętrzną, dowodząc jednocześnie wyższości właścicieli-menedżerów⁷ w dostępie do tej pierwszej. Z racji małej skali działalności i niskiego zatrudnienia mogą oni rozpoznać i wykorzystywać talenty menedżerskie swoich pracowników. Więksi przedsiębiorcy muszą do tego wykorzystywać bardziej wyrafinowane i kosztowne metody. Dzięki temu w firmach wykorzystujących przede wszystkim kapitał ludzki, działających na mniejszą skalę, prawo malejących przychodów działa później, niż w tych, gdzie produkcja oparta jest na kapitale rzeczowym. W przypadku natomiast wiedzy zewnętrznej, to większe firmy mają przewagę dzięki możliwości delegowania, co pozwala na uzyskanie dodatkowego czasu na analizę otoczenia (D. P. O'Brien, 1996). Niemniej jednak w jednym i drugim przypadku czynnikiem krytycznym wzrostu jest menedżer. A. Marshall wskazał także na istotę formy organizacyjnej, która może wpływać na podejmowanie decyzji przez właściciela. Znalazło to później swoje odbicie w teoriach opisujących cele firm⁸.

W teorii A. Marshalla pojawiły się pierwsze próby traktowania firmy jako biologicznego organizmu: *Mekka ekonomisty leży nie w sferze statyki komparatywnej ani nawet analizy dynamicznej, ale raczej w „biologii gospodarczej”*⁹. Co prawda wprowadzenie przez niego analogii do organizmów biologicznych, było próbą dopasowania formalnych rozważań nad ekonomią skali i wzrostem przedsiębiorstwa do rzeczywistości (M. Blaug, 1994, s. 400), stworzyło jednak ono podstawę do opracowania teorii cyklu życia firmy, prezentowanych w dalszej części pracy.

Jako jeden z czynników sprzyjających wzrostowi A. Marshall podał talenty i umiejętności przedsiębiorcy. Wskazał, że nie są one dziedziczne, dlatego firmy rodzinne wznoszą się nie dłużej niż jedno pokolenie. Następne pokolenia doprowadzają je zazwyczaj do upadku.

⁶ Podejście to nazywane jest także mikroekonomicznym, konwencjonalnym, a nawet i ortodoksyjnym (S. Winter, 1988).

⁷ Marshall identyfikował właściciela-menedżera z małym producentem (P. D. O'Brien, 1996)

⁸ Na ten temat w dalszej części.

⁹ Cytowane za M. Blaug, 1994 s. 428.

1.3. Innowacje jako motor wzrostu w koncepcji J. Schumpetera

J. Schumpeter jest współcześnie postrzegany jako adwersarz klasycznej teorii równowagi, którą określił mianem stagnacji. Najważniejszą rolę w gospodarce wyznaczył innowacjom, będącym z natury rzeczą zaprzeczeniem stagnacji. Innowacjom poświęcił J. Schumpeter w swoich pracach wiele miejsca (por. J. Schumpeter, 1960), formułując między innymi ich definicję, będącą bodaj najbardziej znaną i najczęściej przywoływaną w literaturze¹⁰. Dowodził, że innowacje są motorem zmian w gospodarce. Zakłócają one, w sposób twórczy równowagę gospodarki, poprzez opracowywanie (innowacje), wprowadzanie (implementacje) i rozpowszechnianie (imitacje) nowych metod produkcji, organizacji itp. Ponadto raz wprowadzona innowacja wyzwala szereg zachowań w gospodarce, określonych mianem imitacji. Wprowadzanie innowacji w jednych dziedzinach życia, wymusza ich implementację w innych. Rozprzestrzenianie się innowacji – dyfuzja, sprzyja powstawaniu następnych, nowych rozwiązań. Innymi słowy, gospodarka jest cały czas w stanie wytrącenia z równowagi i jest to dla niej bardzo korzystna sytuacja. Osiągnięcie równowagi oznaczać bowiem będzie zanik twórczych rozwiązań.

„Odpowiedzialnymi” za opracowywanie, wprowadzanie i rozpowszechnianie innowacji są, według J. Schumpetera, przedsiębiorcy. Od ich kreatywności i otwartości zależy więc rozwój gospodarczy, ale także rozwój pojedynczych firm. Przedsiębiorca staje się wobec tego, burzycielem równowagi. Jednak, aby innowacje przyczyniły się do rozwoju firmy, ich wprowadzenie musi zakończyć się sukcesem. W przeciwnym razie, może dojść do upadku przedsiębiorstwa, co jest również elementem dynamicznym gospodarki. Jedne przedsiębiorstwa upadają, ale zaraz powstają nowe, zajmujące ich miejsce.

Współcześnie zarzuca się J. Schumpeterowi pominięcie ryzyka, między innymi finansowego (przedsiębiorca schumpeterowski nie musiał być właścicielem kapitału) w rozważaniach nad przedsiębiorczością (B. Piasecki, 1997, s. 19).

Wprawdzie J. Schumpeter nie próbował wyjaśniać, dlaczego firma się rozwija, jednak zaakcentowanie roli innowacji i przedsiębiorcy jako osoby te innowacje wprowadzającej, zapewniło mu na stałe miejsce w teorii ekonomii. Stąd też częste odwoływanie się do innowacji jako czynnika sprzyjającego wzrostowi.

1.4. R. Coase - teoria kosztów transakcyjnych

Milowym krokiem na drodze do zrozumienia przyczyn wzrostu firm, było opublikowanie w 1937 roku, przez późniejszego laureata nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii Ronalda Coase'a, artykułu: „*The nature of the firm*” (1937). Przyczyną podjęcia rozważań nad naturą firmy, były dla R. Coase'a niedostatki istniejących teorii (nie tylko zresztą odnoszące się do teorii firmy, ale i ogólnych teorii ekonomicznych), które są albo łatwe do zrozumienia i wykorzystania empirycznego, albo mało realistyczne z punktu widzenia weryfikacji.

R. Coase próbował rozwiązać ten problem poszukując takiej teorii, która byłaby z jednej strony realistyczna, a jednocześnie pozwalała na jej weryfikację empiryczną i praktyczne wykorzystanie. Poszukiwania te zostały rozpoczęte od gruntownej analizy

¹⁰ Schumpeterowskie innowacje obejmują wprowadzenie: nowego produktu, nowej metody produkcji, nowej organizacji a także otwarcie: nowego rynku sprzedaży czy też zaopatrzenia (J. Schumpeter, 1960).

dotychczasowych poglądów dotyczących cen, jako mechanizmu determinującego alokację zasobów. W większości przypadków cena odgrywa zasadniczą rolę. Można jednak znaleźć przykłady sytuacji, w których inne siły będą determinowały alokację zasobów. Tak się dzieje w przedsiębiorstwie, gdzie pracownik przechodzi z jednego działu do drugiego, nie z powodu różnic w cenie (w jego przypadku płacy, która niezależnie od działu utrzyma się na tym samym poziomie), ale dlatego, że takie dostał polecenie od przełożonego. Pojawia się w związku z tym dodatkowa siła - mechanizm w postaci przełożonego, która reguluje zatrudnienie zasobów. Ten fakt nie był, jak zauważa R. Coase, pomijany we wcześniejszych rozważaniach. Znalazł on swoje odbicie we wprowadzeniu przez A. Marshalla pojęcia czwartej kategorii zasobu, jakim jest organizacja, czy też w stwierdzeniu zacytowanym za D. Robertsonem porównującym przedsiębiorcę do wysepki świadomej władzy na oceanie nieświadomej kooperacji, jak grudki masła w maślanec.

Analiza dotychczasowych osiągnięć na polu teorii firmy, sprowokowała R. Coase'a do zastanowienia się: dlaczego firmy koordynują swoje zasoby w sposób planowy, a mechanizm koordynacji przez ceny wewnątrz firmy okazuje się nieprzydatny. Dlaczego jeden mechanizm: cenowy, jest zastępowany w przypadku koordynacji zasobów wewnątrz firmy przez przedsiębiorcę-koordynatora (zarządzającego/kierownika/przełożonego), natomiast w kontaktach rynkowych z innymi przedsiębiorstwami, firmy kierują się mechanizmem cenowym. To pytanie zrodziło następne: dlaczego jednostki decydują się podejmować rolę koordynatora, innymi słowy dlaczego zostają przedsiębiorcami, a w konsekwencji: dlaczego powstają przedsiębiorstwa?

Można oczywiście wyróżnić kilka przyczyn. Rozważając ten problem w kategorii małych firm, można wskazać na indywidualne motywacje poszczególnych osób, które wolą zarządzać niż być zarządzanymi, nawet jeżeli uzyskiwane z tego tytułu dochody są niższe niż osób, którymi zarządzają (tak się może zdarzyć w przedsiębiorstwie). Przedsiębiorstwa powstają również dlatego, że konsumenci wolą kupować produkty wyprodukowane przez kogoś innego, zamiast produkować je sami. Jednak główną przyczyną powstawania przedsiębiorstw, na jaką wskazał R. Coase, są koszty polegania na mechanizmie rynkowym. Najbardziej oczywistym kosztem, jest zdobycie informacji na temat relacji cenowych na rynku, dotyczy to kosztów wszystkich zasobów w wykorzystywanych firmie. Dodatkowymi kosztami są koszty negocjacji i finalizowania kontraktów dla każdej transakcji. Przedsiębiorca funkcjonując na rynku, uczy się z czasem ograniczać te koszty, (bądź też wykonuje te czynności samodzielnie), nigdy jednak nie jest w stanie zupełnie ich wyeliminować. Przejęcie części transakcji rynkowych przez firmy i stworzenie z nich problemu wewnętrznego, nie oznacza ich wyeliminowania. Zamiast kosztów transakcji na rynku pojawiają się koszty koordynacji własnych zasobów, co oznacza konieczność zatrudniania menedżerów, tworzenia sformalizowanych struktur w przedsiębiorstwie itd.

R. Coase opisuje jedną z możliwości powstania firmy, wynikającą pierwotnie z dążenia do zawierania długookresowych umów w celu ograniczenia kosztów transakcji. W związku z ryzykiem zmian sytuacji rynkowej, lub też możliwych zmian preferencji nabywcy, może dojść do zawarcia bardzo ogólnej umowy, która mówi o konieczności sprzedania czegoś w bliżej nieokreślonej przyszłości, przy czym dokładne parametry transakcji mają zostać określone w późniejszym terminie. Tak duża zależność dostawcy od nabywcy jest już bardzo bliska do stworzenia stałych więzi w postaci firmy. Dodatkowym bodźcem podejmowania transakcji rynkowych przez firmy są koszty podatków związanych ze sprzedażą, które w przypadku transakcji wewnątrz firmy nie istnieją.

Przejmowanie kolejnych transakcji przez firmy powoduje ich wzrost, natomiast rezygnowanie z nich „zmniejsza” firmy. Dlaczego w związku z tym firmy nie rozwijają się w nieskończoność, obniżając koszty transakcji? Opisane zalety tworzenia firm i przejmowania poszczególnych transakcji rynkowych mogą prowadzić do błędnego wniosku, iż firmy mogą rozwijać się w nieskończoność. Problem ten został postawiony w bardzo przewrotny sposób przez R. Coase’a: dlaczego w ogóle mamy do czynienia z transakcjami rynkowymi? R. Coase użył trzech argumentów:

1. Im większa firma, tym wyższe koszty zarządzania nią. Pojawia się konieczność zatrudniania kolejnych menedżerów odpowiedzialnych za poszczególne funkcje przedsiębiorstwa. Stąd wniosek, że wraz z wchłanianiem kolejnych transakcji mogą wzrastać ich koszty. W sposób naturalny pojawia się w pewnym momencie punkt, w którym koszt zorganizowania dodatkowej transakcji w firmie zrównuje się z kosztem przeprowadzenia tej transakcji poprzez rynek lub z kosztem przeprowadzenia jej przez innego przedsiębiorcę.
2. W związku z dużą liczbą przeprowadzanych transakcji przedsiębiorca nie zawsze jest w stanie w sposób właściwy rozlokować czynniki produkcji, co odbija się na efektywności. W tym przypadku również pojawi się taki punkt, w którym koszty zawarcia transakcji na zewnątrz firmy zrównają się ze stratami spowodowanymi zmarnotrawieniem czynników produkcji.
3. Firma może osiągnąć taki poziom, w którym utraci część przewag wynikających z faktu działania na małą skalę (np.: elastyczność).

Stąd wniosek będący wizytówką teorii R. Coase’a mówiący o zwiększaniu rozmiarów przedsiębiorstwa do momentu, w którym koszty organizacji kolejnej – marginalnej, transakcji wewnątrz niej zrównują się z kosztami przeprowadzenia tej transakcji na rynku.

R. Coase poświęcił jeden z fragmentów swojej pracy problemowi zwiększania liczby produktów sprzedawanych przez firmę. Zauważył, że w warunkach konkurencji doskonałej koszt wprowadzenia nowego produktu może być mniejszy, niż ciągłe zwiększanie sprzedaży produktu już istniejącego. To krótkie wyjaśnienie upoważniło R. Coase’a do dodania do rozważań nad kosztami transakcyjnymi stwierdzenia o wpływie liczby produktów i ilości produkowanej przez firmę na jej wielkość.

Teoria kosztów transakcyjnych znalazła swoje stałe miejsce w teorii firmy. Pojawiała się nowa, nieopisywana dotychczas bariera wzrostu firmy w postaci efektywności, wynikającej z jej wielkości. Współczesnym namacalnym przejawem jej „działania” stało się odchudzenie organizacji (*Lean Management*) i związany z nim outsourcing, z drugiej zaś strony - integracja pionowa.

1.5. Ekonomia przemysłowa

Oszczędności jako motor wzrostu P. Andrews¹¹

Jako przedstawiciel ekonomii przemysłowej P. Andrews założył, że równowaga poszczególnych firm zależy od stanu równowagi w przemyśle (R. Gajęcki, 1997). Według P. Andrews, podstawowym motywem wzrostu firmy są oszczędności w kosztach jednostkowych (P. Andrews, 1949). Wynika to, jak dowiódł w badaniach, z powszechnej tendencji do ustalania ceny na rynku na podstawie kosztów. Właściciel będzie zwiększał produkcję, by je obniżyć. Wiadomo jednak, że obniżanie kosztów jednostkowych (stałych plus zmiennych) w krótkim okresie, nie koniecznie oznacza oszczędności dla długiego okresu, dla którego nie istnieją koszty stałe. Stąd wniosek, że osiągnięte w krótkim okresie oszczędności są iluzoryczne.

Jednak najistotniejszym spostrzeżeniem cytowanego autora z punktu widzenia MSP, jest wskazanie na różnice pomiędzy stopniem zainteresowania przedsiębiorców różnymi aspektami funkcjonowania firmy: czyli produkcją, kontrolą finansów, marketingiem itp.. Według niego, może to wpływać na sposób osiągnięcia wzrostu i jego rodzaj (wzrost sprzedaży, wzrost jakości, wzrost zatrudnienia itp.). Jest to bardzo słuszny wniosek, który należałoby pogłębić o stwierdzenie, że zainteresowanie to jest zapewne skorelowane z umiejętnościami (wiedzą/doświadczeniem) właścicieli-menedżerów małych firm.

P. Andrews, uczestnicząc w The Oxford Economists' Research Group, zajmował się badaniem zależności pomiędzy stopą procentową a inwestycjami w Wielkiej Brytanii (D. Hay, J. Morris, 1991). Jego wnioski, potwierdzone w późniejszych badaniach w USA, wskazały na większy wpływ dostępności kredytu niż jego ceny na zachowania inwestycyjne przedsiębiorców.

Czynniki zewnętrzne J. Downiego

Opisana przez J. Downiego w 1958 w pracy: *The Competitive Process* (P. N. O'Farrell, D. W.P. Hitchens, 1988, D. Hay, J. Morris, 1991), teoria odnosi się przede wszystkim do tempa wzrostu przedsiębiorstwa i jest ona niejako kontynuacją rozważań P. Andrews. Autor założył, że zależy ono od dwóch czynników: finansowego i popytowego. Wprowadził tym samym do teorii wzrostu firmy, oprócz czynnika wewnętrznego jakim są zasoby finansowe (przeznaczone na kapitał oraz badania i rozwój), także zewnętrzny, jakim jest liczba konsumentów i popyt na produkt.

Skoro cena, według J. Downiego, ustalana jest na rynku w oparciu o ważone, przeciętne koszty firm do których dodaje zysk normalny, stąd zysk każdej firmy będzie różnicą pomiędzy jej kosztem przeciętnym a ceną ustaloną na rynku. Producenci będą, w związku z tym, dążyli do obniżania kosztów przeciętnych, poprzez zwiększanie wydajności. Będzie to możliwe dzięki prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych oraz inwestycji. J. Downie rozpoznał dodatkowo dwa zjawiska:

¹¹ Mowa tutaj o P. W. S. Andrewsie, w odróżnieniu od D.R. Andrews, który zajmował się strategią korporacji na przełomie lat 60 i 70. Nawiązane do jego teorii znalazło się w części niniejszej pracy, poświęconej strategii firmy.

- mechanizm transferu (*transfer mechanism*), polegający na możliwości przeznaczania większych zysków na B&R przez firmy o niższych niż przeciętne kosztach;
- mechanizm innowacji (*innovation mechanism*), wynikający z silniejszych bodźców innowacyjnych w firmach z wyższymi kosztami.

Oba te mechanizmy będą występowały na rynku równocześnie. Przy czym mechanizm transferu będzie silniejszy. W związku z tym firmy o niższych kosztach będą je obniżały szybciej niż firmy o kosztach wysokich. Różnica pomiędzy ważonymi kosztami na rynku (i wyznaczonymi przez nie zyskami), a kosztami danej firmy, będzie determinowała jej przeżycie na konkretnym rynku¹². Wychodzenie z rynku mniej efektywnych firm powoduje zwiększanie się popytu na produkty firm, które na nim pozostają.

Firma będzie zatem wzrastała tym szybciej, im łatwiej będzie mogła pozyskiwać kapitał potrzebny do zwiększania wydajności. A prowadzone prace badawcze mogą ten rynek powiększyć w związku z wprowadzanymi innowacjami. Poszukiwanie możliwości zwiększenia popytu znalazło swoje odzwierciedlenie w teoriach E. Penrose oraz R. Marris'a opisanych poniżej.

Czynniki i bariery wzrostu według E. Penrose

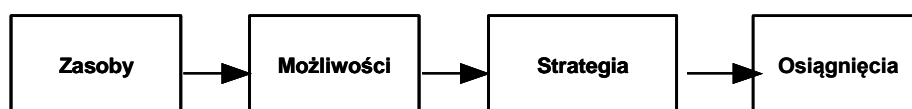
Teorią najczęściej cytowaną, przy omawianiu wzrostu firm, jest teoria E. Penrose, opisana szczegółowo w pracy *The Theory of Growth of the firm*, opublikowanej w 1959 roku i w późniejszym artykule *Limits to the growth and size of a firm* (1996). Centralne miejsce w teorii zajmują zasoby, stąd jest ona często przywoływana jako teoria zasobowa (*J. Wiklund, 1996, M. Gorynia, 1999*). Tak jak i wyżej opisane teorie, została ona opracowana przede wszystkim dla jednostek większych – korporacji, jednak w kilku miejscach autorka wyraźnie nawiązuje do sektora małych firm, a tam gdzie tego nie robi, również można znaleźć wyraźne analogie.

Dla E. Penrose firma to nie tylko „jednostka administracyjna”, ale także „jednostka społeczna”, będąca zbiorem fizycznych i ludzkich zasobów, którymi dysponuje administrator. W dużej firmie jest to menedżer, w przypadku małej firmy właściciel-menedżer. Ma on do dyspozycji zasoby, którym przypisuje określone zadania. Wykorzystanie zasobów zależy od ich odpowiedniej organizacji, a to z kolei jest możliwe dzięki kolektywizmowi i doświadczeniu, tak pracowników, jak i zarządzających firmą. Ponieważ administrator dysponuje zasobami kierując się swoimi umiejętnościami, są one w każdej firmie inaczej wykorzystywane. Należy w związku z tym odróżnić zasoby jako takie, od sposobu ich zorganizowania i wykorzystania, innymi słowy od usług, jakie świadczą. Złe wykorzystanie zasobów dotyczy nie tylko maszyn, ale również zasobów ludzkich (talentów, wiedzy badawczej, umiejętności organizatorskich). Powstaje w związku z tym sytuacja, w której cena płacona za zasoby (określana przez rynek), jest jednakowa dla wszystkich jego uczestników, natomiast koszty alternatywne używania tych zasobów są różne i zależą od sposobu ich wykorzystania.

Wprowadzony przez E. Penrose termin *usługi zasobów*, został z czasem zastąpiony jako zbyt archaiczny, pojęciem *możliwości*, by wskazać na to, co może firma osiągnąć łącząc

¹² Wyjaśnienia te nie znalazły uznania w oczach ekonomistów (*por., D. Hay, J. Morris, 1991, s. 548*), natomiast elementy teorii traktujące o zmianach dynamicznych w firmie się cytowane w pracach odnoszących się do wzrostu firmy (*por. P. N. O'Farrell, D. W.P. Hitchens, 1988*)

zasoby (J. Wiklund, 1996). J. Wiklund sugeruje także używanie terminu rdzeń kompetencji (ang.: *core competence*). Został on wprowadzony przez C.K. Prahalada i G. Hamela (1990) do określenia wiedzy, jak koordynować umiejętności produkcyjne i technologie oraz jak się porozumiewać pomiędzy poszczególnymi jednostkami firmy, by osiągać najwyższe efekty (np. w postaci wiodącego produktu – ang.: *core product*). Jakkolwiek pojęcie rdzeń kompetencji oraz produkt wiodący wprowadzono na użytek dużych korporacji elektronicznych (Phillips, Canon itp.), zostały z powodzeniem „zaimportowane” do teorii odnoszących się do małych firm. Z powyższego wynika, że nie tylko umiejętne pozyskiwanie zasobów odgrywa dużą rolę w firmie, ale także ich umiejętne łączenie (rysunek 1.2).



Rysunek 1.2. Aspekt zasobowy wzrostu firmy. Źródło: J. Wiklund, 1996.

E. Penrose wskazała także na bezwzględną konieczność planowania działalności firmy – tylko wtedy wzrost firmy jest zakończony sukcesem (1996). Odpowiednie planowanie jest znowu uzależnione od dostępności i jakości usług menedżerskich. W małych firmach, jak zauważa E. Penrose, proces planowania musi być przeprowadzany równocześnie z nadzorem wykonywania wcześniejszych planów.

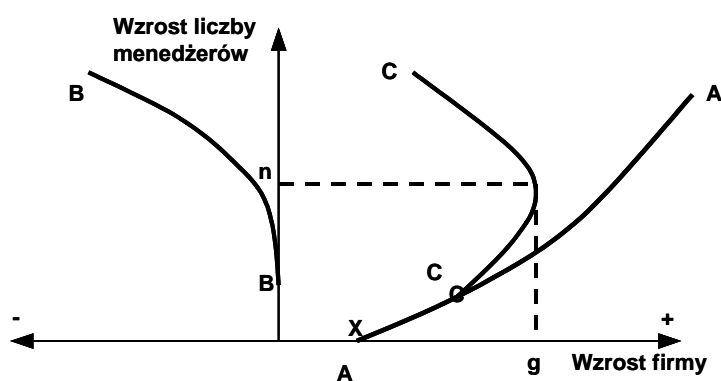
Ważnym spostrzeżeniem poczynionym przez autorkę tej teorii, jest wskazanie na możliwości wzrostowe małych firm. Większe firmy nie zawsze wykorzystują możliwości wzrostu na wzrastających rynkach z racji angażowania swoich zasobów w inne przedsięwzięcia. Często nie wykorzystują także możliwości wynikających z penetracji istniejących nisz, wobec braku informacji o nich. W przypadku małych firm, szczególnie pojawiające się nisze, według E. Penrose będą prowadziły do powstania nowych firm, lub wchodzenia firm istniejących, ale działających na innych rynkach (większa elastyczność).

E. Penrose zwróciła także uwagę, na pożądane cechy menedżerów/właścicieli-menedżerów dążących do wzrostu: inicjatywę, wyobraźnię, zainteresowanie eksperymentami, pewność siebie we wprowadzaniu nowych produktów lub czynności. Zauważyła również tendencję (ujawniającą się bardzo często w badaniach przeprowadzanych w Polsce), polegającą na „oskarżaniu” popytu o ewentualny brak wzrostu firmy. A przecież jeżeli popyt na jeden produkt jest zbyt niski, można przenieść zasoby na inny rynek, argumentuje E. Penrose. „Istnieje zapewne optimum wielkości produkcji dotyczące danego produktu, ale nie optimum wielkości produkcji całej firmy” (E. Penrose, 1959, ss. 98-99). Jest to wyraźne wskazanie na dywersyfikację, jako sposób na rozwój firmy, które potem zostało podjęte przez R. Marris i przedstawione w formie modelu matematycznego opisanego w dalszej części rozważań. Do tego jednak potrzeba, oprócz umiejętności, także odpowiedniego elastycznego podejścia i woli eksperymentowania.

W rozważaniach teoretycznych E. Penrose postawiła pytanie dotyczące ograniczeń rozwoju firmy. Wyraźnie podkreślaną barierą dla możliwości wzrostu firmy są ograniczenia związane z zarządzaniem, określane współcześnie jako efekt Penrose (ang.: *Penrose effect*). Jest on wynikiem ograniczonych umiejętności zatrudnionych menedżerów i ograniczonych możliwości zwiększania zatrudnienia menedżerów (E. Penrose, 1996). Autorka w swoich rozważaniach wprowadziła rozróżnienie pomiędzy wiedzą obiektywną i wiedzą wynikającą z doświadczenia. O ile pierwszą można nabyć poprzez proces uczenia się, o tyle druga musi wynikać z praktyki nabytej podczas zarządzania i to najlepiej w danej firmie. Nie wystarczy zatrudnienie dodatkowych menedżerów, oni jeszcze muszą nauczyć się pracować efektywnie

w danej firmie, a to zajmuje trochę czasu. Dowodziła także, że wzrost jest zaprzeczeniem rutyny w zarządzaniu i wymaga wyjścia poza utarte schematy.

Rysunek 1.3. pokazuje zależność między liczbą zatrudnionych menedżerów w firmie a jej wzrostem. Krzywa AA pokazuje potencjalny wzrost firmy wraz z pojawieniem się dodatkowych menedżerów pod warunkiem, że nie trzeba ich wdrożyć w sytuację w firmie. Krzywa BB pokazuje negatywne skutki zwiększania liczby menedżerów, wynikające z konieczności poświęcenia czasu na wprowadzenie ich w działalność firmy. Oznacza to większe zaangażowanie pracujących już menedżerów w przygotowanie nowych pracowników, kosztem zarządzania firmą. Krzywa CC, natomiast jest wypadkową tych dwóch tendencji w firmie, i pokazuje rzeczywisty wpływ zatrudniania kolejnych menedżerów. Optymalna ich liczba określona jest przez punkt przegięcia krzywej CC – n , przy wzroście g .



Rysunek 1.3. Ograniczenia menedżerskie w teorii Penrose. Źródło: D. Hay, J. Morris, 1991.

W małej firmie zależności te będą się nieznacznie różniły. Krzywa BB będzie mniej nachylona, ponieważ mniejsza organizacja to mniej skomplikowane wdrażanie nowego menedżera w jej funkcjonowanie, i mniej czasu, jaki musi właściciel (lub zatrudniony wcześniej menedżer) na to poświęcić. Stąd krzywa CC będzie bardzo zbliżona do krzywej AA.

Warto podkreślić fakt, że E. Penrose nie sprowadziła celów działalności firmy wyłącznie do jej wzrostu. Uznała możliwości występowania innych, czasem nieekonomicznych celów, co znalazło potwierdzenie w licznych badaniach. Był to bardzo ważny krok, wskazujący na odrębność małych i średnich przedsiębiorstw oraz dużych organizacji. E. Penrose zachęcała zresztą do poszukiwania odpowiedzi na pytanie dotyczące czynników wpływających na wzrost firmy, nie tylko w teorii ekonomii. Wskazywała również nauki społeczne jako możliwe źródło informacji na ten temat.

Głównym mankamentem podejścia zasobowego jest duża dowolność w definiowaniu zasobów. E. Penrose nie określiła, jakiego rodzaju zasoby, oprócz umiejętności menedżerskich, w firmie mają znaczenie dla jej wzrostu. Nie jest jednak jednoznaczne, czy należy w związku z tym sięgać głęboko w psychikę menedżera (przedsiębiorcy), czy wystarczy tylko określić jego umiejętności wynikające z wykształcenia i doświadczenia. Nie ma też wyraźnego związku pomiędzy zasobami, a wzrostem firmy. W przypadku zasobu, jakim jest menedżer, wzrost firmy wynika z odpowiedniego przygotowania i nadzorowania wykonywania planu. Związki pomiędzy pozostałymi zasobami (finansowymi,

technologicznymi, fizycznymi, ludzkimi oraz reputacją i organizacją¹³) zostały opisane w późniejszym okresie.

Teoria E. Penrose znalazła wielu kontynuatorów. Opierają oni swoje rozważania na temat wzrostu firmy opartego na jej zasobach. Jednak brak jednoznaczności w klasyfikacji wpłynął na dosyć ograniczoną wiedzę badaczy na temat wpływu poszczególnych elementów zasobów na możliwości firmy, (a dopiero te ostatnie przyczynić się mogą do wzrostu firmy).

Teoria E. Penrose stworzona została przede wszystkim na użytek korporacji, chociaż w kilku miejscach sama autorka wskazywała na możliwość jej wykorzystania w mniejszych firmach. Właściciel-menedżer wraz z pozyskiwaniem nowych zasobów musi wiedzieć, jak je ze sobą skomponować, by przynosiły jak największe możliwości. Z czasem nie jest on w stanie sam dokonywać odpowiednich alokacji, w związku z tym będzie zatrudniał wykwalifikowanych menedżerów. Nie od razu będą oni w stanie przyuczyć się do nowych obowiązków (rozeznac rynek, przeprowadzić odpowiednie analizy itp.). Ten proces przystosowywania (przyuczania) się do zarządzania firmą, będzie jednak mniej skomplikowany w przypadku mniejszych organizacji niż większych, chociaż analiza otoczenia nie zależy od wielkości firmy, a od rynku na którym ona działa. Bardziej zdywersyfikowany rynek o heterogenicznych produktach, nasycony producentami będzie wymagał głębszej analizy.

Z racji niskiej wiedzy (obiektywnej i subiektywnej) przedsiębiorców efekt Penrose może wystąpić stosunkowo szybko. Przewyciężanie tej bariery jest możliwe poprzez zatrudnianie menedżerów, ale także przez formalną kooperację pomiędzy firmami, lub udział w sieci¹⁴. Dużym zagrożeniem dla małych firm jest także ograniczony horyzont podejmowania decyzji przez właściciela-menedżera; jeżeli przedsiębiorca jest zadowolony z tego co robi, nie patrzy często szerzej i nie poszukuje nowych możliwości, uspokojony chwilowym brakiem problemów.

Dywersyfikacja w koncepcji R. Marris

Opracowana kilka lat po teorii E. Penrose przez R. Marris teorię (1963, 1966) oparta została na bardzo podobnych założeniach, co opisana powyżej teoria E. Penrose. W obu przypadkach dywersyfikacja została wskazana jako jedna z możliwości wzrostu. Przy czym, o ile E. Penrose skupiała się głównie na zasobach firmy, o tyle R. Marris skoncentrował swoje rozważania właśnie na dywersyfikacji. W przeciwieństwie do E. Penrose, nie poprzestał jednak na opisie werbalnym tego zjawiska, ale stworzył model matematyczny. Dlatego też jest uważany za prekursora „dywersyfikacyjnej” teorii wzrostu firmy. Powszechnie jest ona jednak znana jako teoria przedsiębiorstwa menedżerskiego, a w swoich założeniach odnosi się głównie do organizacji większych. Warto jednak przytoczyć główne jej tezy, ponieważ można w nich znaleźć szereg analogii do sektora MSP.

Warunkiem zrównoważonego wzrostu jest zachowanie równowagi pomiędzy wzrostem popytu, a wzrostem zdolności produkcyjnych - kapitału przedsiębiorstwa. Wraz z długofalowym wzrostem firmy, musi rosnąć jej kapitał, ale i popyt na produkty przez nią produkowane. Wzrost popytu jest, według R. Marris, przede wszystkim uzależniony od pomyślnej dywersyfikacji produkcji. Teoria zakłada: *steady state system*, co oznacza, że

¹³ Jest to jeden z wielu możliwych sposobów klasyfikacji zasobów, patrz (C. Hofer, D. Scandler, 1978).

¹⁴ Temat sieci został poruszony w rozdziale 5.

wszystkie parametry (aktywa, zatrudnienie, sprzedaż, zysk i tym podobne), charakteryzujące firmę, rosną w tym samym tempie w określonym czasie.

Przez dywersyfikację rozumiane jest zwiększenie udziału w sprzedaży danego produktu, kosztem popytu globalnego. Przedsiębiorstwo może jednak ograniczyć się do wprowadzenia na rynek produktu, który jest imitacją występującego już na rynku. W tym przypadku wzrost sprzedaży osiągnięty może zostać kosztem zmniejszenia popytu na istniejące produkty innych, rozpoznawalnych na tym rynku firm. Sukces w zwiększeniu popytu będzie zależał przede wszystkim od stopy dywersyfikacji (i nie jest to tylko sposób na walkę z konkurencją, a ścieżka wzrostu firmy) oraz od przeciętnego poziomu cen, wydatków na reklamę a także rzeczywistych korzyści, jakie konsument osiągnie. Należy zaznaczyć, że model R. Marris'a odnosi się przede wszystkim do zwiększania popytu poprzez dywersyfikację, chociaż w rzeczywistości, wiele produktów wprowadzanych na rynek przez przedsiębiorstwa jest czymś pośrednim pomiędzy imitacją a dywersyfikacją¹⁵.

Druga strona omawianego modelu traktuje o podaży środków finansowych. R. Marris zdefiniował pojęcie wzrostu kapitału przedsiębiorstwa (a dokładniej korporacji, bo do tego typu firm odnosi się przede wszystkim rzeczony model), jako stosunek nowych środków finansowych do kapitału początkowego. Zakładając, że decyzje o wzroście kapitału są podejmowane przez menedżerów, R. Marris zauważył: (1) menedżerowie będą dbali o zachowanie bezpiecznego poziomu zysku netto przeznaczanego na zwiększenie kapitału firmy – bowiem bezpieczeństwo ich zatrudnienia, zależy od decyzji udziałowców przedsiębiorstwa i ich zadowolenia z uzyskiwanego dochodu z własności (zysk netto do podziału); (2) ograniczeniem w zwiększaniu kapitału będzie obawa przed przejęciem firmy, przy zbyt ryzykownych posunięciach finansowych. Będą to dwa hamulce przy podejmowaniu decyzji na temat wzrostu firmy.

Oprócz opisanych hamulców wynikających ze specyficznej roli menedżerów w zarządzaniu dużymi firmami, R. Marris wskazał na kilka czynników spowalniających stopę wzrostu firmy: ograniczenia w popycie, ograniczenia związane z zarządzaniem, ograniczenia finansowe oraz niebezpieczeństwo wyboru przez zarząd mało ambitnych celów (*P. N. O'Farrell, D.W. Hitchens, 1988, D. A. Hay, J. Morris, 1991*).

Ograniczenia w popycie, wynikają ze zmniejszającej się stopy zysku, będącej następstwem zwiększających się kosztów ekspansji. J. Marris, nie był prekursorem tego stwierdzenia, wynikało ono także z nieco wcześniejszych teorii np. Baumola (por. *W. Baumol, 1962*).

Ograniczenia związane z zarządzaniem opisane przez R. Marris'a, mają podobny charakter jak u E. Penrose: szybki wzrost pogarsza efektywność menedżerów. Wynika to między innymi z konieczności wprowadzania nowych produktów, przy jednoczesnym ograniczeniu możliwości zespołu zajmującego się ich opracowywaniem. Czas przeznaczony na każdy nowy pomysł jest odwrotnie proporcjonalny do liczby pomysłów i wprost proporcjonalny do liczby pracowników zajmujących się danym problemem. Pogarszający się wskaźnik: pracownicy/pomysły, zwiększa możliwości niepowodzenia przy wprowadzaniu nowych produktów.

¹⁵ Przypadek imitacji wprowadza do rozważań dodatkowo koszty związane z walką konkurencyjną oraz analizę zagadnień dotyczących teorii gier, co nie jest przedmiotem powyższych rozważań.

Ograniczenia finansowe związane są z niebezpieczeństwem obniżenia wartości akcji na skutek nowych emisji potrzebnych do pozyskania kapitału, co może prowadzić do przejęcia firmy.

Ostatni rodzaj ograniczenia, wynika z różnych celów, jakie stawiają sobie menedżerowie. Mogą to być zarówno cele wzrostowe, jak i także umacniające pozycję firmy na rynku, bez jej ekspansji.

Autor dowodził swoich tez, poprzez zestaw równań funkcyjnych:

Wzrost popytu na produkt firmy jest funkcją stopy pomyślniej dywersyfikacji (1). Jeżeli firma nie będzie dywersyfikowała produkcji, wzrost popytu będzie zsynchronizowany ze wzrostem rynku i w pewnym momencie się ustabilizuje.

$$g_D = f_1(\hat{d}) \quad (1)$$

Wzrost funkcji produkcji z kolei jest uzależniony od możliwości finansowania nowych inwestycji (zysk, kredyt bankowy, pozyskanie nowych akcjonariuszy). Współczynnik α , który można określić mianem "współczynnika bezpieczeństwa menedżerów" jest określony przez poziom zysku netto przeznaczonego na zwiększenie kapitału firmy (2). Jego maksymalna wartość nie przekroczy magicznej wielkości α^* , postrzeganej przez zarząd jako zbyt duże niebezpieczeństwo przejęcia firmy, „ p ” natomiast jest stopą zwrotu kapitału.

$$g_S = \alpha * p \quad (2)$$

Koszty ekspansji są ograniczeniem dla dywersyfikacji, a tym samym ekspansji, ponieważ obniżają stopę zwrotu kapitału. Stopa wzrostu kosztów \hat{d} jest odwrotnością stopy zwrotu kapitału p . A ponieważ stopa zwrotu kapitału to stosunek relacji zysku do produkcji (m) i relacji kapitału do produkcji (v), funkcja kosztów wygląda jak poniżej (3).

$$\hat{d} = f_2\left(\frac{1}{p}\right) = f_2\left(\frac{1}{m}v\right) \quad (3)$$

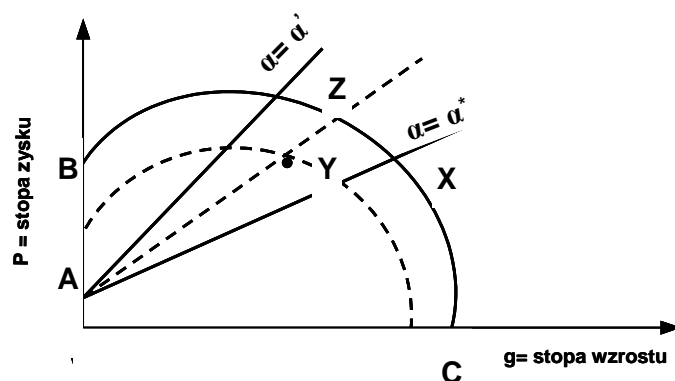
Założony równoważny wzrost podaży i popytu wyraża równanie (4).

$$g_S = g_D \quad (4)$$

Z równania (1) i (3) wynika równanie (5).

$$g_D = f_3\left(\frac{1}{p}\right) \quad (5)$$

Oznacza ono, że wzrost popytu jest odwrotną funkcją stopy zwrotu kapitału - czyli opisanej równaniem (3) relacji. Model Marris'a można również przedstawić w formie graficznej (rysunek 1.4)



Rysunek 1.4. Model Marrisa. Źródło: D. A. Hay, J. Morris, 1991, s. 333.

J. Różański (2000) przedstawił kilka wad tego modelu. Według autora, z powodu braku odpowiednio opisanych relacji, zastrzeżenia budzi matematyczna strona modelu. Trudno się także zgodzić z groźbą spadku cen akcji przy intensywnym finansowaniu wzrostu, wiadomo bowiem, że akcjonariusze podejmują nierzadko ryzyko zakupu akcji firm inwestujących – co oznacza, że przeznaczanie zysku na wzrost firmy, jest przez nich postrzegane pozytywnie.

Teoria Marrisa wskazuje dywersyfikację jako możliwą ścieżkę wzrostu. Pojawia się w niej także sugestia (wyrażona przedtem przez E. Penrose), że nie wszystkie firmy muszą wzrastać – wynika to z celów menedżerów (w przypadku małych firm są to właściciele-menedżerowie). Ważnym elementem teorii jest wskazanie obawy przed ryzykiem finansowym wzrostu firmy.

1.6. Stochastyczne modele wzrostu

Próby wyjaśnienia wzrostu firmy dokonywane były także w oparciu o modele stochastyczne, wyjaśniające wielkość firmy w roku $t+1$ w zależności od jej wielkości w roku t , przy założeniu wpływu różnych czynników, mających najczęściej charakter losowy (stąd też nazwa tego typu modeli: modele stochastyczne). Modele te, są wynikiem obserwacji dotyczącej stałego (takiego samego) rozkładu firm na poszczególnych rynkach. Doprowadziło to do wyciągnięcia wniosku o wpływie czynników losowych na wzrost firm.

Proces oparty na losowym wzroście, prowadzący do logarytmiczno-normalnego rozkładu, został po raz pierwszy opisany przez A. Gibrata w 1931 roku. Zyskał on z czasem miano prawa Gibrata, ale jest również znany jako prawo proporcjonalnych efektów (*N. Lybaert, 1996*). Sugeruje ono stochastyczny rozkład zmiennej losowej – wielkości firmy, będącej obiektem skumulowanych zmian losowych. Wzrost w tym modelu zależy od trzech czynników:

- stałej stopy wzrostu rynku – która jest jednakowa dla wszystkich firm,
- wielkości początkowej,
- losowego czynnika wzrostu (nie zależy on od początkowej wielkości firmy).

Podnoszone są jednak ograniczenia tego podejścia (*B. Piasecki, 1997, s. 73*). Po pierwsze opisane zależności dotyczą wzrostu firm już istniejących na rynku, nie uwzględniają natomiast firm nowo powstających lub upadających. Po drugie większość badań empirycznych zaprzecza działaniu powyższego prawa w odniesieniu do wielkości

początkowej firmy. A. Gibrat założył, że to duże firmy rosną szybciej, w praktyce natomiast widać zależność odwrotną (patrz na przykład: *D. Evans, 1987, P. N., O'Farrell, D. W. Hitchens, 1988, N. Lybaert, 1996*).

Wkład A. Gibrata w poznawanie zjawiska wzrostu polega na wskazaniu wielości czynników nań wpływających, co prowadzi do niemożności ustalenia jednej dominującej teorii. On pierwszy także zwrócił uwagę na wielkość początkową firmy, co pomimo mylnej interpretacji jej wpływu, należy uznać za znaczący wkład.

1.7. Przydatność wczesnych modeli wzrostu firm

Przedstawione teorie stanowią jedynie skromny fragment dorobku naukowego sprzed lat 1970, w którym to okresie, nie dostrzegano jeszcze dużej roli przedsiębiorstw małych i średnich. Wyboru teorii dokonano kierując się ich przydatnością w wyjaśnieniu konkretnego zjawiska, jakim jest wzrost firmy, szczególnie działającej na małą skalę. Warte podkreślenia jest:

1. Wyjaśnienie powstawania firm oraz przejmowanie przez nie dodatkowych transakcji rynkowych (R. Coase).
2. Zwrócenie uwagi na zainteresowanie przedsiębiorców różnymi aspektami działalności gospodarczej, co może skutkować różnymi metodami osiągnięcia wzrostu w firmie (P Andrews).
3. Podkreślenie wagi środków kapitałowych – (J. Downie, R. Marris,).
4. Wskazanie dywersyfikacji jako sposobu na wzrost firmy – (E. Penrose, R. Marris).
5. Uwypuklenie wagi innowacji (J. Schumpeter).
6. Wskazanie na istotną rolę, jaką pełni zarządzający (właściciel-menedżer) i wagę jego umiejętności – (A. Marshall, E. Penrose, R. Marris).
7. Zwrócenie uwagi na czynniki stochastyczne (A. Gibrat) – szczególnie w przypadku małych firm mają one duże znaczenie.
8. Uzależnienie wzrostu od wielkości początkowej (A. Gibrat) – co prawda A. Gibrat wyciągnął wnioski zupełnie przeciwne do powszechnie dzisiaj formułowanych, jednak sprowokował tym dalsze badania nad powiązaniem pomiędzy wzrostem a wiekiem i wielkością firmy.
9. Wskazanie zarządzania, jako bariery szczególnie w małych firmach (R. Marris, E. Penrose).

O dużym wpływie wczesnych teorii wzrostowych na dzisiejsze badania, niech świadczy fakt powracania do opisanych w tym rozdziale czynników i odwoływanie się do powyższych nazwisk we współczesnej literaturze przedmiotu.

„... nie ma jednej wyczerpującej teorii rozwoju małych i średnich firm, która by w sposób wyraźny łączyła wszystkie powiązane ze sobą parametry w jeden model, i wskazywała, jak wszystkie te elementy wpływają na siebie nawzajem. Stworzenie takiej teorii i wyjaśnienie w najbliższej przyszłości jest prawie niemożliwe”

A. Gibb, L. Davis, 1990

2. WSPÓŁCZESNE TEORIE WZROSTU MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM

2.1. Wstęp

Wczesne teorie traktujące o wzroście firm były tworzone przede wszystkim na użytek dużych korporacji. Rozkład wielkości firm na rynkach w tamtym okresie w zupełności usprawiedliwiał takie podejście do problemu. Renesans małych firm, który nastąpił w latach 70 ubiegłego wieku, spowodował wzrost zainteresowania tym sektorem, między innymi wzrostem pojedynczych firm. Rozpoczęto badania nad zjawiskiem wzrostu w mniejszych firmach, próbując opracować model pozwalający na ujęcie wszystkich czynników, jakie mogą mieć na wzrost wpływ. Nie oznacza to jednak zupełnego przekreślenia dorobku naukowego z poprzednich lat. Stał się on punktem wyjścia do współczesnych rozważań nad zjawiskiem wzrostu MSP.

Zachęta E. Penrose do korzystania nie tylko z ekonomii, ale i z nauk pokrewnych przy opisywaniu wzrostu, w szczególności MSP, zaowocowała teoriami odwołującymi się do zasobów w firmie, szczególnie zaś do zasobu, jakim jest sam właściciel-menedżer. Ponadto opisane ścieżki wzrostu – dywersyfikacja (Marris, Penrose, Downie), przejmowanie nowych funkcji w firmie (Coase), bariery wzrostu (Penrose, Marris) skłaniają do zajęcia się zarządzaniem w małych firmach, a przede wszystkim obieranymi w nich strategiami. Tym bardziej, że obserwuje się „(...) daleko posunięte wzajemne przenikanie się ujęcia firmy w ekonomii i w teorii zarządzania strategicznego.” (M. Gorynia, 2000). Zaczęto też dostrzegać wagę otoczenia, w jakim firma funkcjonuje, dając podstawy do rozważań na temat wpływu szeroko pojętego otoczenia firmy na jej ewentualny wzrost.

Podjęmowano kilka prób usystematyzowania współczesnych teorii wzrostu MSP (patrz: P. O'Farrell, D. Hitchens, 1988; A. Gibb, L. Davis, 1990; H. Snuff, P. Zwart, 1994). Każda z nich ma wady i zalety. Korzystając z zaprezentowanych przez wyżej wymienionych autorów propozycji oraz na najnowszych badaniach przeprowadzanych w Europie, na użytek niniejszej pracy przyjęto następującą systematykę teorii i czynników wpływających na wzrost:

- podejście zasobowe,
- podejście personalne,
- podejście strategiczne,
- podejście odwołujące się do otoczenia,
- podejście zintegrowane,
- podejście oparte na cyklu życia firmy.

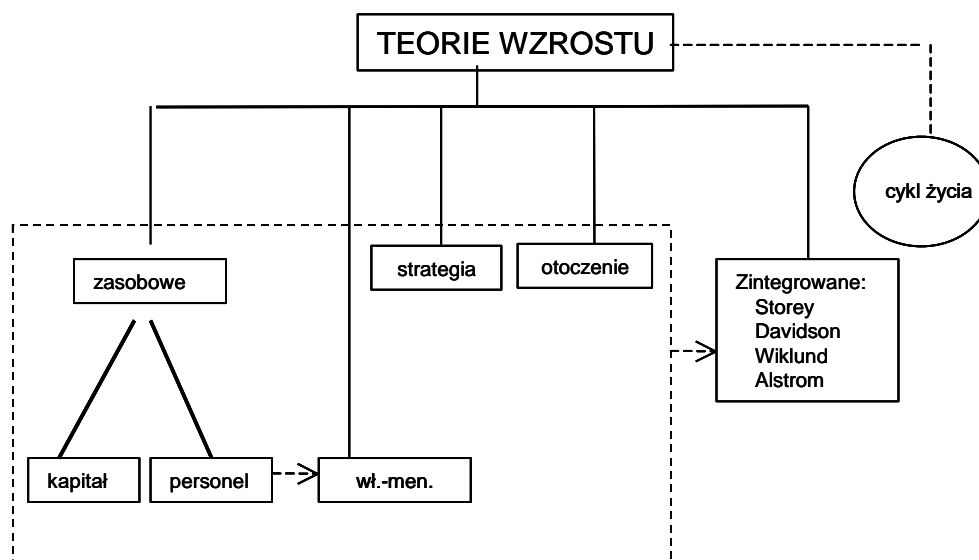
Rysunek 2.1. przedstawia wzajemne powiązania pomiędzy poszczególnymi podejściami opisującymi wzrost małego przedsiębiorstwa. Najwięcej miejsca w publikowanych opracowaniach na temat wzrostu poświęca się zasobom firmy. Najczęściej odnosi się to do kapitału finansowego oraz ludzkiego. W ramach tego ostatniego wydziela się osobę samego właściciela, który pełni często również funkcje menedżerskie. Wydaje się jednak słusznym, wydzielenie grupy czynników związanych z właścicielem-menedżerem, jako bardzo pojemnej, i określenie jej mianem podejścia personalnego.

Dużo miejsca poświęca się także próbom weryfikacji hipotez, wskazujących na czynniki związane z obieraną strategią i sposobem zarządzania firmą – podejście to w dalszej części pracy będzie określane mianem strategicznego.

Następne podejście, pojawiające się już dużo rzadziej w literaturze, to podejście odwołujące się do otoczenia – wskazujące na silny wpływ otoczenia firmy na jej potencjalny (i rzeczywisty) wzrost.

Następną grupę teorii stanowią te, które opierają się na więcej niż jednym podejściu, stąd też proponuje się określenie ich mianem zintegrowanych. Obejmują one te teorie, które odwołują się do wymienionych powyżej grup, jednak nie zawężają się do jednego nurtu badawczego, wskazując jednocześnie na konieczność szerokiego spojrzenia na wzrost małego przedsiębiorstwa. To podejście niewątpliwie należy do bardziej wyrafinowanych, niż podejścia opierające się na jednym czynniku, lub grupie podobnych czynników. Jest to w rzeczywistości jedyne słuszne rozwiązanie badawcze, należy bowiem zauważyć, że małe jak i średnie przedsiębiorstwo jest na tyle skomplikowanym organizmem, że zawężanie się tylko do jednego podejścia jest zbyt dużym uproszczeniem. Wielość czynników wpływających na wzrost oraz ich wzajemne zazębianie się powodują, że analiza poszczególnych czynników, przy zastosowaniu zasady *ceteris paribus* zubaża wyciągane wnioski. Z drugiej natomiast strony pojawia się szereg problemów z zaprojektowaniem badań, które jak do tej pory uniemożliwiły weryfikację opisanych powyżej teorii (zagadnienia związane z przeprowadzaniem badań wzrostu zostały omówione w rozdziale 7).

Zupełnie oddzielnie należy potraktować teorie oparte na podejściu biologicznym – teorie cyklu życia. Należą one do teorii opierających się na więcej niż jednym czynniku/grupie czynników. Jednak ich konstrukcja powoduje, że traktować je należy jako samodzielną grupę teorii. Zostanie im poświęcony osobny rozdział (patrz rozdział 3).



Rysunek 2.1. Systematyka współczesnych teorii i potencjalnych czynników wpływających na wzrost. Źródło: opracowanie własne.

2.2. Podejście zasobowe

Posiadane przez firmę zasoby – kapitałowe i ludzkie - będą częściowo zależały od charakterystyki samej firmy, czyli jej wieku, wielkości, formy prawnej i lokalizacji.

Wyniki badań empirycznych dowodzą, że wzrost firmy jest odwrotnie skorelowany z jej **wiekem i wielkością** (E. Mansfield, 1962). W przypadku wieku firmy ta prawidłowość dotyczy tylko firm o tej samej wielkości¹⁶, natomiast w przypadku wielkości - firm w tym samym wieku (W. Brock, D. Evans, 1989).

Badania prowadzone w Wielkiej Brytanii dowodzą, że najlepszą **formą prawną** dla małych i średnich przedsiębiorstw są spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (D. Storey, 1995). Właściciele takich firm korzystają z przywilejów wynikających z ograniczenia odpowiedzialności do wysokości zaangażowanego majątku, a jednocześnie cieszą się większym zaufaniem banków w porównaniu z firmami jednoosobowymi. Nie oznacza to jednak przymusu zakładania tego typu firm w każdym przypadku. Formę prawną firmy należy także rozpatrywać w kontekście partnerstwa. Firmy zakładane jako spółki korzystają z przewagi w postaci wielkości zasobów i większego potencjału intelektualnego (generowanie pomysłów itp.). Partnerstwo w firmie sprzyja jej przetrwaniu, ale także możliwościom wzrostowym (W. Watson, L. Ponthieu, J. Critelli, 1995, W. Watson, W. Steward, A. BarNir, 2003). Zależać jednak one będą od umiejętności interpersonalnych partnerów, no i oczywiście od podejmowanych przez nich decyzji (D. Ancona, D. Caldwer, 1992). Innymi słowy, założenie spółki nie wystarczy by osiągnąć sukces.

Kapitał finansowy

Zasoby będące w posiadaniu firmy mają bardzo duże znaczenie dla jej rozwoju. Rzutują one nie tylko na sam rozwój, ale także na przeżycie. Zasoby w małych i średnich firmach są zazwyczaj ledwo wystarczające dla bieżącej działalności. Rodzi to duże problemy w przypadku ewentualnych błędów w zarządzaniu, popełnianych przez właściciela-menedżera.

¹⁶ Jest to modyfikacja spostrzeżeń poczynionych przez A. Gibrata w 1931 roku

Koszty błędnych decyzji będą jednak w dużym stopniu zależały od środowiska, w którym firma działa. Będą one dużo wyższe w przypadku środowiska wrogiego.

Przyjęło się uważać, że wzrost działalności firmy wiąże się z koniecznością pozyskiwania kapitału. Właściciele małych i średnich firm osiągają ten wzrost głównie posiłkując się kapitałem własnym (zyski zatrzymane, oszczędności, pożyczki od rodziny lub przyjaciół). T. Łuczka (2001, s. 52) tłumaczy postawę właścicieli małych firm wobec kapitału obcego na gruncie ekonomii i socjokultury. Czyli kosztami obcego kapitału z jednej strony oraz obawą przed utratą suwerenności z drugiej. S. Tłoczyński (1999) z kolei uważa, że awersja do kapitału obcego jest w niewielkim stopniu związana z wysokim oprocentowaniem¹⁷, wynika ona często z braku zachęty ze strony banków do kooperacji, czego potwierdzeniem są także przeprowadzone w regionie gdańskim badania wśród małych firm, których właściciele podkreślali przede wszystkim uciążliwość w procesie aplikacyjnym oraz zbyt restrykcyjną politykę (M. Szreder, 2001). Należy jednak zaznaczyć, że stosunek do kapitału obcego powoli się zmienia (P. Kozarzewski, 2002). B. Gibson (1992) wymienił także brak informacji na temat alternatywnych źródeł finansowania, jednak w dobie internetu i dużej oferty poradników i informatorów opracowywanych przez różnego typu instytucje, jest to raczej brak umiejętności ich wyszukiwania.

Niechęć właścicieli do **zasilania zewnętrznego w kapitał finansowy** może być czynnikiem ograniczającym wzrost firmy, chociaż z pewnością nie jest to czynnik kluczowy dla wzrostu. Najczęstszym sposobem finansowania wzrostu z zewnątrz jest kredyt bankowy, lub sprzedaż udziałów. Banki jednak niechętnie widzą w małych przedsiębiorstwach partnerów, nie tylko w Polsce¹⁸ (D. Tłoczyński, 1999), ale również w innych krajach europejskich, czy też Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej (W. Brock, D. Evans, 1989), stawiając warunki trudne do przyjęcia dla małych podmiotów (np.: wysokie zabezpieczenia). Jest to zresztą zrozumiałe, ponieważ współczynnik upadków wśród mniejszych podmiotów jest stosunkowo wysoki, powodując utrudnienia w ściąganiu kredytów. Na obiektywne bariery stawiane przez banki właścicielom nakłada się niechęć tych ostatnich do dzielenia się własnością firmy, co niejednokrotnie jest konieczne przy poszukiwaniu środków finansowych. Nienaturalna sytuacja na rynku finansowym w Polsce przed rokiem 1990 oraz bardzo wysokie oprocentowanie kredytów w okresie późniejszym spowodowało, że: (...) *zadłużanie się by sfinansować środki obrotowe jest przez wielu mikroprzedsiębiorców traktowane raczej jako zło konieczne, niż niezbędny czynnik zapewniający utrzymanie i rozwój firmy* (P. Kozarzewski, 2002, s. 121). Również finansowanie inwestycji odbywa się najczęściej ze środków własnych, blisko ¼ mikroprzedsiębiorców jest przeciwna zaciąganiu kredytów (P. Kozarzewski, 2002, s. 121). Skłonność do zadłużania się rośnie w momencie, gdy podejmowane są decyzje dotyczące inwestycji. Ale i wtedy mikroprzedsiębiorcy przede wszystkim korzystają z wsparcia rodziny i znajomych. Zachowania finansowe mikroprzedsiębiorców przedstawiono w tabeli 2.1.

¹⁷ Na taki brak zależności wskazywał także P. Andrews (rozdział 1).

¹⁸ Tylko 8 banków na 50 działających w Polsce (stan na marzec 2005) opracowało ofertę skierowaną do MSP.

Tabela 2.1.

Struktura finansowania działalności bieżącej i inwestycji w mikroprzedsiębiorstwach¹⁹ (w %).

Finansowanie potrzeb bieżących		Finansowani inwestycji (73% badanych firm)	
- własne zasoby	82.5%	- własne zasoby	67.2%
- rodzina i znajomi	23%	- bank	37%
- bank	22%	- rodzina i znajomi	24.7%
- inst. pozabankowe	3.5%	- leasing	10.3%
- lombard	1%	- inst. pozabankowe	4.1%
- inne	4%	- inne	18.5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gajewski, M. Sobolewski, 2002, ss. 168-169.

Podobne wnioski, na temat aktywności kredytowej mikroprzedsiębiorstw²⁰ można wyciągnąć z oszacowań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), według której 74% inwestycji w 2002 roku była finansowana ze środków własnych (*Raport o stanie MSP w latach 2002-2003*, s. 51). Ten obraz wcale tak bardzo się nie zmienia, gdy weźmiemy pod uwagę firmy sektora MSP zatrudniające powyżej 9 osób: nadal aż 70% inwestycji w 2002 roku była finansowana ze środków własnych (oszacowania PARP).

Niemniej jednak, finansowanie zewnętrzne jest pozytywnie skorelowane ze wzrostem firmy. Jest to zależność dwustronna, właściciele intensywnie poszukują zewnętrznych źródeł finansowania w momencie, gdy podejmują decyzje o wzroście (*P. Kozarzewski, 2002, s. 121*), a wzrost jest ułatwiony w momencie, gdy ten kapitał jest dostępny.

Pracownicy najemni, w tym menedżerowie

Związki pomiędzy pracownikami najemnymi (także menedżerami) a wzrostem firmy, nie były przedmiotem częstych badań. Co prawda już E. Penrose (1959) zwróciła uwagę na istotę sprawnego zarządzania i konieczność zatrudniania zawodowego menedżera. Zagadnienia związane z jakością siły roboczej były także przedmiotem analizy N. Churchil i V. Lewis (1983). Dowodzili oni konieczności zatrudniania menedżerów, a także rosnącej roli odpowiedniej polityki personalnej wraz ze wzrostem organizacji.

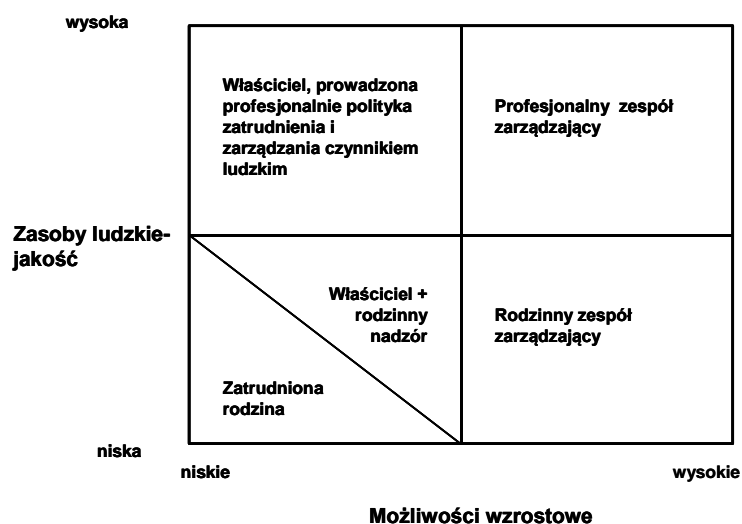
S. P. Thaukur potwierdził w swoich badaniach tezę o wpływie jakości zarządzania zasobami ludzkimi na możliwości wzrostu obrotów firmy (1998). Rysunek 2.2. przedstawia macierz zależności pomiędzy jakością zasobów ludzkich a możliwościami wzrostowymi firmy. Najczęstszy spotykany przypadek to prowadzenie firmy, w której zatrudniona jest rodzina, ewentualnie dopuszczona do wspierania decyzji menedżerskich właściciela (lewy dolny kwadrat). Niestosowanie profesjonalnych metod rekrutacji pracowników (zatrudnianie rodziny lub znajomych bez odpowiedniego przygotowania), wpływa na niską jakość pracowników. Dodać należy, że właściciele niechętnie wysyłają pracowników na szkolenia, przede wszystkim z powodu dużej fluktuacji kadr. Tak prowadzona polityka (w tym przypadku jest ona często obierana nieświadomie), posiada zaletę w postaci dużej elastyczności firmy i możliwości przerzucenia posiadanych zasobów ludzkich na inne rynki, w razie takiej konieczności. Jest ona możliwa jednak tylko w sytuacji, gdy produkt przez firmę wytwarzany wymaga wysokich kwalifikacji pracowników. Brak jednak danych

¹⁹ Przytoczone dane ukazują stan na 2001 rok i obejmują firmy zatrudniające do 5 osób.

²⁰ Dane publikowane przez PARP opierają się już na nowej definicji mikroprzedsiębiorstwa i obejmują firmy zatrudniające do 9 osób.

empirycznych potwierdzających, lub nie, zależność pomiędzy kwalifikacjami pracowników, a wzrostem firmy, zaś przytoczona poniżej macierz odrzuca wręcz taką możliwość.

Podniesienie jakości zasobów ludzkich, poprzez prowadzenie profesjonalnej polityki dotyczącej tego zasobu, nie zwiększa w sposób zdecydowany możliwości wzrostowych firmy (lewy górny kwadrat). Zostaną one zwiększone dopiero w momencie wprowadzenia profesjonalnego (prawy górny kwadrat) lub quasi profesjonalnego (prawy dolny kwadrat) zarządzania całą firmą. W drugim przypadku niekoniecznie musi to oznaczać profesjonalną politykę zatrudniania.



Rysunek 2.2. Zależność pomiędzy zasobami ludzkimi a możliwościami wzrostowymi. Źródło: S.P. Thakur, 1998.

Zatrudnienie zawodowego menedżera, zajmującego się zarządzaniem firmą, sprzyja jej wzrostowi i vice versa: rosnąca firma stawia przed właścicielem-menedżerem coraz większe wymagania i jeżeli nie posiada on wystarczającego przygotowania menedżerskiego (a często się to zdarza), musi podjąć decyzję o zatrudnieniu zawodowego menedżera. Nie podjęcie takiej decyzji może zahamować wzrost firmy (*Penrose effect*). Badania empiryczne dowodzą, że menedżerowie zatrudniani spoza środowiska, w którym działa firma, a najlepiej mający doświadczenie z zarządzaniem w większej organizacji, lepiej spełniają swoje funkcje w firmie mniejszej, rozwijając ją (*D. Storey, 1995*).

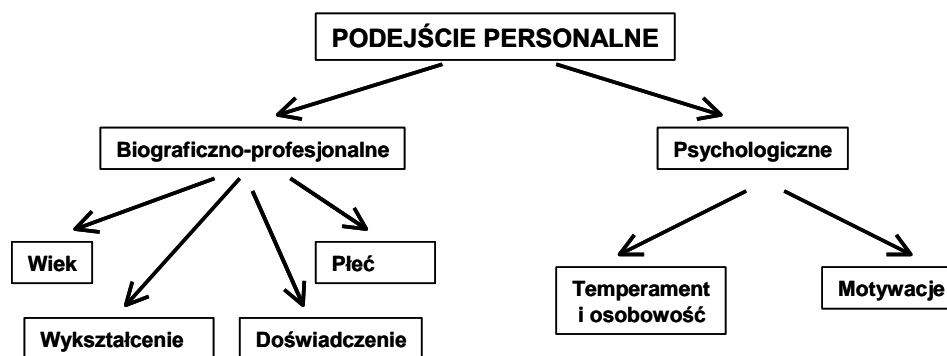
Decyzja o zatrudnieniu menedżera i zrzeczeniu się części uprawnień na jego rzecz, nie przychodzi właścicielom łatwo. Trudno im pogodzić się z koniecznością wpuszczenia do firmy obcej osoby. Wielu badaczy nie dostrzega zagrożenia dla wzrostu firmy, jakim jest brak **delegowania**. Jak wskazują R. Cuba i G. Milbourn (1982) jest to jednak jeden z ważniejszych elementów zarządzania, mających wpływ na powodzenie w firmie. Właściciele małych przedsiębiorstw niechętnie delegują swoje uprawnienia obawiając się niekompetentnego wykonania zleconych zadań, a także odsunięcia własnej osoby od wykonywania czynności, które im samym sprawiają przyjemność. Brak delegowania może wynikać także z braku umiejętności menedżerskich (trzeba wytyczyć cele, zaplanować pracę, pokierować nią oraz skoordynować działania pracowników). Właściciele, którzy delegowania się nie obawiają, mogą zająć się naprawdę ważnymi dla firmy działaniami (np.: opracowywaniem strategii), mają więcej energii i siły do pracy, a także zwiększają zaangażowanie pracowników w sprawy firmy. W wielu przypadkach obawa przed utratą pełnej kontroli w firmie staje się przyczyną zahamowania jej wzrostu (*R. Cuba, G. Milbourn, 1982*).

2.3. Podejście personalne

2.3.1. Kluczowe elementy podejścia personalnego

W przypadku małych firm czynniki związane z właścicielem-menedżerem narzucają się w sposób naturalny jako kluczowe we wszelkich działaniach. Oczywistym się bowiem wydaje fakt wpływu: wykształcenia, doświadczenia, motywacji, celów, wartości i cech osobistych, na decyzje podejmowane przez przedsiębiorcę. Stąd też wątek osobistych uwarunkowań właściciela na stałe wszedł do kanonu badań nad wzrostem MSP. Nie można co prawda wskazać jakiejś konkretnej teorii wzrostowej, opartej na charakterystyce personalnej, jednak w kilku przypadkach ten element się przewija. Już Marshall zaproponował zwrócenie uwagi na przedsiębiorcę, E. Penrose wskazała na jego wagę przy podejmowaniu decyzji o łączeniu zasobów, R. Marris pisał o ograniczeniach związanych z zarządzaniem.

Porządkując wszystkie czynniki mogące wpływać na zachowania organizacyjne właściciela-menedżera można podzielić je na biograficzno-profesjonalne i psychologiczne (osobowościowe) (rysunek 2.3) (J. Terelak, 1999).



Rysunek 2.3. Najważniejsze elementy składające się na podejście personalne. Źródło: opracowanie własne na podstawie (J. Terelak, 1999).

2.3.2. Czynniki biograficzno-profesjonalne

Wiek i płeć należą do grupy czynników stosunkowo łatwych do przebadania. Nieznaczny problem zaczyna się w momencie, gdy jest dwóch lub więcej właścicieli, trudno wtedy określić czyj wiek i płeć (jeżeli są zróżnicowane) wpływają na podejmowane decyzje, a obliczanie średniej nie wchodzi w rachubę. Analizując jednak pojedynczego właściciela-menedżera można powiedzieć, że oba te czynniki mają wpływ zarówno na decyzje o założeniu przedsiębiorstwa jak i o sposobie jego zarządzania, chociaż może on być różny w obu przypadkach.

P. Davidsson (1989) uznał, że potrzeby wzrostu maleją wraz z wiekiem samego właściciela, jak i jego firmy. Młodszy właściciele z większą energią dążą do wzrostu, skłonni są więcej czasu poświęcić firmie, jednak mają niższą wiarygodność kredytową i doświadczenie. Starsi natomiast mają większe możliwości zaciągania kredytów, korzystają z doświadczenia, ale są za to bardziej ostrożni w zarządzaniu, mniej skłonni do podejmowania ryzyka. Kierują się też innymi motywacjami i celami, często utrzymując firmę na stałym poziomie działania. Zagadnienie to można także rozważać w kategorii zaspokojenia aspiracji i ambicji w starszym wieku (A. Limere, 2004).

Patrząc na problem wieku z medycznego punktu widzenia, rozróżnia się wiek biologiczny od psychologicznego. Starzenie się biologiczne nieubłagane powoduje, że człowiek traci sprawność intelektualno-spostrzeżeniową i zmysłowo-motoryczną już w wieku 30-40 lat, a w wieku 60 lat gwałtownie się ona załamuje (*J. Terelak, 1999*). Wiek biologiczny, będzie miał wobec tego wpływ między innymi na chęci właściciela do angażowania się w firmę i umiejętności menedżerskie dostrzegania okazji i możliwości oraz sposobów dopasowania narzędzi zarządczych do konkretnych sytuacji w firmie.

Wiek psychologiczny natomiast ma w wielu przypadkach wręcz odwrotny wpływ. Wiąże się on z nagromadzonym doświadczeniem życiowym (także i właścicielsko-menedżerskim). W wielu przypadkach promuje się osoby „stare” psychologicznie, co najczęściej wiąże się z osobami starszymi biologicznie, ponieważ mogą one korzystać z wiedzy nabytej wcześniej. Wynika z tego, że z punktu widzenia zakładania firmy najlepiej być osobą młodą, z punktu widzenia zarządzania nią osobą starszą z większym doświadczeniem. I chociaż taki wniosek sam się nasuwa, to jednak problem jest bardziej skomplikowany, ponieważ wiek jest skorelowany także z motywacjami i postrzeganiem otoczenia. Trzeba by także oddzielić doświadczenie właścicielskie od doświadczenia życiowego. To pierwsze nie zawsze idzie w parze z wiekiem, zależy to bowiem od tego w jakim wieku dana osoba rozpoczęła działalność właścicielsko-menedżerską lub pokrewną. Stąd pewnie nie bez przyczyny, badania dotyczące wieku właścicieli skłaniają do wniosku, że największe możliwości wzrostowe mają właściciele w średnim wieku (*D. Smallbone, 1995*).

Prowadzone badania na temat różnic w zarządzaniu firmą wynikających z płci właściciela, świadczą o mniejszej skłonności kobiet do dążenia do szybkiego wzrostu (*B. Ducheneaut, M. Orhan, 1998, O. Spilling, N. Berg, 1999, J. Watson, 2002*).

Badania profilu kobiet (wykształcenie, doświadczenie, motywacje itp.) prowadzących działalność, nie wykazują istotnych różnic między płciami²¹, co nie oznacza, że różnice nie występują (*R. Hisrich, C. Brush, 1984*). Pojawiają się one w obszarach, które są odpowiedzialne za kształtowanie profilu firm. Przykładem są czynniki, od których uzależniony jest proces założycielski firmy. Wymienić tu można motywacje oraz cechy osobowości, które w przypadku kobiet są często odmienne. Kobiety co prawda równie często co mężczyźni zakładają firmy, kierując się chęcią rozpoczęcia działalności gospodarczej, a nie koniecznością²². Często jednak, jako motyw pojawia się, chęć pogodzenia działalności gospodarczej z opieką nad potomstwem. Dlatego też firmy prowadzone przez kobiety są z reguły mniejsze (*I. Verheul, A. Stel, R. Thurik, 2003, J. Wasilczuk, 2004*), głównie usługowe, często prowadzone we własnym domu. Dla większości kobiet motyw opieki nad dziećmi stopniowo traci na wadze (dzieci rosną) i pojawia się chęć zwiększania aktywności firmy. Okazuje się wtedy, że wcześniejsze decyzje dotyczące np. prowadzenia firmy w domu, mogą ograniczać możliwości zwiększania firmy. Wybieranie sektora usługowego ogranicza z kolei możliwości kredytowania przez banki. Powszechna jest bowiem praktyka żądania zabezpieczeń przekraczających możliwości małych firm, a w przypadku usług nie ma nawet dużych możliwości ustanowienia zastawu (*I. Verheul, R. Thurik, 2001*). Przy tego typu działalności nie istnieje także możliwość rozwoju firmy poprzez leasing.

Płeć wpływa także na sam proces zarządzania firmą (*Hisrich R., 1884*). Kobiety często obierają mniej ambitne cele, są mniej pewne siebie, nie stawiają sobie wzrostu jako głównego celu, co przekłada się na wyniki – na przykład na wzrost firmy. Mają mniejsze oczekiwania, a

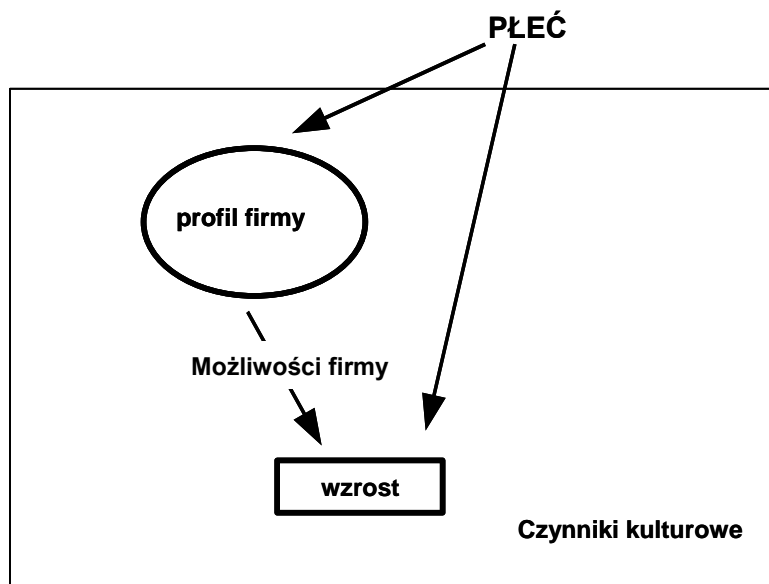
²¹ Patrz na przykład przegląd wyników badań profilu przedsiębiorstw: kobiet i mężczyzn w: *C. Brush, 1992*.

²² Zagadnienia związane z motywacjami zostały opisane w dalszej części rozdziału.

także są bardziej podatne na zdanie innych o sobie (*E. Gatewood, K.G. Shaver, J.B. Powers, W.B. Gartner, 2002*). Niechętnie podejmują ryzyko, co oznacza między innymi niechęć do finansowania działalności ze środków obcych (*B. Ducheneaut, M. Orhan 1998*). Z drugiej jednak strony warto przytoczyć badania przeprowadzone wśród polskich mikroprzedsiębiorców (zatrudniających do 5 osób), z których wynika że kobiety mają taki sam stosunek do zewnętrznego finansowania działalności jak mężczyźni (*P. Kozarzewski, 2002, s. 117*).

Do tych dwóch grup czynników, należy dodać jeszcze czynniki zewnętrzne w postaci uwarunkowań kulturowych: uprzedzeń i dyskryminacji, przyjmujących różne formy, na przykład przy zaciąganiu kredytów (*C. Brush, 1992, patrz także G. Dijkstra, J. Plantega, 2003*). Podsumowując powyższe rozważania można powiedzieć, że płeć wpływa na wzrost na trzy sposoby (rysunek 2.4):

- pośrednio – poprzez profil firmy założonej przez kobietę bądź mężczyznę;
- bezpośrednio – poprzez decyzje podejmowane przez osobę konkretnej płci;
- poprzez uwarunkowania kulturowe.



Rysunek 2.4. Wpływ płci na wyniki działania firm. Opracowanie własne.

Kolejnymi czynnikami demograficznymi są *wiedza*²³ i *umiejętności*. Oba te czynniki dotyczyć powinny wszystkich trzech funkcji jakie właściciel-menedżer pełni w firmie (przedsiębiorczych, menedżerskich oraz technicznych). Można je uzupełnić poprzez: formalne wykształcenie i doświadczenie. W związku z pełnieniem przez menedżera w małej firmie wielu funkcji nie można określić, jaki typ formalnego wykształcenia powinien on posiadać. Zasadniczo można wyróżnić wykształcenie związane z:

- procesami technicznymi zachodzącymi w firmie oraz
- zarządzaniem.

Badania wykazują, że znaczny odsetek osób zakładających małe firmy, tak produkcyjne jak i usługowe, czy handlowe posiada wykształcenie techniczne (*G. Canullo, P. Pettenati, 1994; R. Donkels, J. Lambrecht, 1995*). W przypadku Polski jest to nierzadko wykształcenie

²³ Obszerne opracowanie traktujące o różnych rodzajach wiedzy w: *Hitt M., Ireland R., Lee Ho-uk, 2000*.

wyższe (B. Piasecki, 1997, J. Wasilczuk, 2004, P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz, 2005). Jednocześnie wykształceni technicznie menedżerowie w małych firmach odczuwają dużą potrzebę wiedzy menedżerskiej (S. Martin, H. Staines, 1993, G. Houben, R. Mercken, 1995). Ten wniosek nie dotyczy jednak polskich właścicieli, którzy przedkładają wiedzę techniczną nad menedżerską i nie odczuwają potrzeby zdobywania tej drugiej (J. Wasilczuk, 2004).

Okazuje się, że określenie, który rodzaj wykształcenia jest bardziej przydatny przy prowadzeniu firmy, szczególnie produkcyjnej, zależy już od kulturowego podejścia. Model anglo-amerykański widzi przewagę aspektów związanych z zarządzaniem nad aspektami technicznymi, w przeciwieństwie do modelu kontynentalnego, gdzie podkreśla się aspekty wiedzy technicznej (S. Martin, H. Staines, 1993). Ten europejski model wynika prawdopodobnie z faktu zakładania przez przedsiębiorców firm w obszarach, które są im znane od strony procesu produkcyjnego. Spotkano się także z tezą mówiącą o niedocenianiu zarządzania przez społeczność akademicką i społeczeństwo w Europie, w przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych (R. Bennet, 1991, s. 396-398). W krajach europejskich, wiedza menedżerska jest zdobywana przez technicznie wykształconych menedżerów w trakcie prowadzenia działalności menedżerskiej, poprzez podnoszenie swoich kwalifikacji na odpowiednich kursach, lub wraz z doświadczeniem.

Dużo miejsca poświęcono w badaniach wpływowi poziomu wykształcenia na wzrost firmy. Wyniki jednak nie były jednoznaczne (D. Storey, 1994). Z jednej strony wykształcenie pozwala na wykorzystywanie wiedzy przyswojonej w trakcie nauki szkolnej, co wpływa pozytywnie na podejmowane w firmie decyzje (P. Robinson, E. Sexton, 1994, A. Yusuf, 1995). Z drugiej strony, zbyt rozległa wiedza sprzyja rozpoznaniu większej liczby zagrożeń, co może odwieść właściciela od podjęcia konkretnych kroków (D. Storey, 1995) i być przeszkodą w osiągnięciu wzrostu (W. Tan, R. Tay, 1994). D. Lee i E. Tsang (2001), wysunęli hipotezę, potwierdzoną w badaniach empirycznych, o wpływie wykształcenia na wzrost organizacji, w przypadku większych firm.

Doświadczenie odgrywa istotną rolę w każdej działalności, tak w sferze produkcji firmy, jak i w zarządzaniu. I tak jak wiedza może być podzielone na:

- doświadczenie techniczne pochodzące z pracy w tej samej branży
- doświadczenie pochodzące z działalności menedżerskiej lub przedsiębiorczej.

Doświadczenie właściciela można mierzyć liczbą lat działalności w danym sektorze, lub na stanowisku menedżerskim, jak i liczbą upadków poprzednich firm, czy też doświadczeniem z wielkością firm. Intuicyjnie można powiedzieć, że wszystkie te „rodzaje” doświadczenia wpływają pozytywnie na późniejszą wiedzę właścicieli, chociaż badania empiryczne potwierdzają jedynie wpływ doświadczenia menedżerskiego (R. Stuart, P. Abetti, 1990, D. Storey s., 1995, J. Wiklund, 1996). Doświadczenie może jednak prowadzić czasami do rutyny czy też braku elastyczności tak w sprawach związanych z zarządzaniem, jak i w sprawach związanych z produkcją (D. Smallbone, 1995).

Niedostatki wiedzy i umiejętności właściciel może uzupełnić uczestnicząc w kursach i szkoleniach. Alternatywą dla podnoszenia własnych umiejętności, a także uzupełnieniem ich, jest korzystanie z porad wykwalifikowanych doradców. Badania dowodzą pozytywnego wpływu wsparcia doradczego na wzrost firmy (S. Johnson, T. Wayne, D. J. Webber, 2003). Niestety właściciele rzadko korzystają ze wsparcia tak w Polsce (J. Wasilczuk, 2000) jak i w innych krajach europejskich (S. Johnson, T. Wayne, D. J. Webber, 2003, M. Popowska, 2005). Można przedstawić przynajmniej cztery tego powody: brak zaufania do osoby z

zewnątrz, niska ocena (w oczach właściciela) umiejętności doradców, ograniczone środki finansowe i możliwości czasowe, trudność w dotarciu do doradcy (*J. Wasilczuk, 2000*). Wsparcie merytoryczne nie jest jednak gwarantem wzrostu.

2.3.3. Czynniki psychologiczne

Temperament i osobowość

Trzy pojęcia: temperament, osobowość i charakter traktuje się często zamiennie i nie odróżnia się ich od siebie, tymczasem dwa pierwsze są przedmiotem zainteresowania głównie psychologii, trzecie - charakter - pedagogiki i etyki (i to zagadnienie nie będzie omawiane w niniejszej pracy). Według psychologów temperament jest wrodzony, podczas gdy osobowość nabyta (*J. Terelak, 1999, s.77*). W trakcie życia osobowość jest kształtowana pod wpływem systemu wartości, jaki zostaje człowiekowi wpojony, ról społecznych, jakie pełni, a podstawą jej jest wrodzony temperament. Nie jest to jednak pogląd podzielany przez wszystkich psychologów. W niektórych opracowaniach można spotkać się z niejednoznaczną odpowiedzią na pytanie: czy cechy osobowości są nabywane, czy też dziedziczone (*S. Chelpa, 1996*).

Temperament, jako podstawa osobowości człowieka, wpływa między innymi na styl jego działania. Osoby nisko-reaktywne, będące typami silnymi, odpornymi na stres, potrzebują mniej wypoczynku, mogą pracować w każdych warunkach, krócej się przygotowują do pracy, są bardziej elastyczne. Działanie pod wpływem silnych bodźców wpływa na wyniki korzystnie i nie zwiększa popełnianych błędów. Osoby wysoko-reaktywne, działają z kolei w dokładnie odwrotny sposób: są typami słabymi, nieodpornymi na stres, szybko się męczącymi, z potrzebą przerw w pracy, która powinna być prowadzona w ciszy. Potrzebują w związku z tym dobrego przygotowania do zasadniczych czynności i koniecznego planowania działania. Bardzo źle wpływa na nie napięcie, powodując błędy i wydłużając czas działania. Właściciel prowadząc własną firmę, a szczególnie zarządzając nią w warunkach ciągłych zmian, a tym bardziej dążący do jej wzrostu, narażony jest na wszystkie te sytuacje, które lepiej znoszą osoby nisko-reaktywne. Stąd też osoby o tym typie temperamentu są bardziej predysponowane do rozwijania swoich firm i osiągania na tym polu sukcesu.

Wrodzoność, bądź nie cech osobowości to nie jedyne kontrowersje na jakie można się natknąć w literaturze dotyczącej przedsiębiorczości. Drugą, może nawet istotniejszą jest ustalenie szeregu cech osobowości, jakie powinien posiadać skuteczny przedsiębiorca. Nie opracowano jednak do tej pory żadnego wzorca cech idealnego przedsiębiorcy (*patrz: R. Brockhouse, P. Horwitz, 1986, E. Chell, 1996*)²⁴. Należy dodatkowo podkreślić, że cechy osobowości wpływają nie tylko na zachowania ludzi jako przedsiębiorców, ale także i na inne sfery ich życia. Z drugiej natomiast strony, cechy osobowości nie są jedynymi czynnikami wpływającymi na działanie przedsiębiorcy w firmie.

Poniżej przytoczono przykładowe cechy przedsiębiorcze, które często pojawiają się w literaturze (*D.C. McClelland, 1965; J. Kao, 1989; V. Huuskonen, 1993; D. Ray, 1993; N. Siropolis, 1994; E. Chell, 1996*):

- skłonność do podejmowania wyważonego ryzyka;
- wewnętrzne poczucie kontroli (ang.: *Internal Locus of Control*);

²⁴ Na temat trudności we wnioskowaniu na temat cech osobowości patrz rozdział 5.

- wytrwałość, determinacja, pracowitość;
- innowacyjność;
- dążenie do osiągnięć i sukcesów;
- zaangażowanie.

Nie można tu mówić o żadnej hierarchizacji cech osobistych. Wszystkie one są ważne przy zakładaniu, kierowaniu i rozwijaniu firmy. Chociaż pojawiają się głosy mówiące o większym wpływie osobowej charakterystyki demograficznej niż cech psychologicznych, szczególnie jeżeli chodzi o zachowania przedsiębiorcze (*P. Davidsson 1995*). Poniżej opisano dwie z najczęściej wymienianych cech: skłonność do podejmowania wyważonego ryzyka oraz innowacyjność.

Skłonność do podejmowania ryzyka. Na początku należy podkreślić, że powszechnie używane pojęcie ryzyka jest niejednoznaczne. Po pierwsze dlatego, że każdy rozpoczynając działalność godzi się z ryzykiem. Po drugie dlatego, że skłonność do podejmowania ryzyka jest wielkością niemierzalną. Zdefiniowano co prawda tę cechę jako: szybkość w podejmowaniu decyzji, przy niepełnej informacji, często w oparciu o intuicję (*R.W. Griffin 1996, s. 285*), jednak nie pozwala to na stworzenie skali jej mierzenia. W związku z tym nie można jednoznacznie określić, kiedy jest to wielkość umiarkowana, a kiedy wysoka. Ponadto, postrzeganie ryzyka jest uzależnione od konstrukcji psychologicznej osoby, która je ocenia. Dlatego też, prowadzenie działalności gospodarczej, jak i podejmowanie konkretnych decyzji przez poszczególnych właścicieli, może być różnie oceniane w kontekście ryzyka (na przykład przez właścicieli różnej płci).

Ryzyko związane z podejmowanymi w przedsiębiorstwie decyzjami dotyczy może różnych obszarów. Najczęściej przywoływanym w literaturze typem ryzyka jest ryzyko finansowe, wynikające z możliwości utraty zainwestowanych w przedsiębiorstwo środków – własnych lub obcych (*B. Duchenaut, M. Orhan, 1998*). Równie istotne jest ryzyko dotyczące kariery, które związane jest z ewentualnymi problemami ze znalezieniem pracy w sytuacji niepowodzenia w firmie (bankructwa). Ryzyko może także mieć wymiar niematerialny, tak jak w przypadku ryzyka rodzinnego, lub mentalnego (*B. Johannisson, 1999 (b)*). Pierwsze dotyczy zagrożenia dla rodziny, wynikającego z psychicznego i/lub fizycznego oddalenia się od niej przedsiębiorcy. Dotyczyć to będzie tylko tych przedsiębiorców, którzy mają rodziny. Natomiast na ryzyko mentalne bardziej podatne są osoby utożsamiające się z ewentualnymi niepowodzeniami w firmie. Mogą one odczuwać niskie poczucie własnej wartości w sytuacjach, gdy przedsiębiorstwo ma jakieś kłopoty.

Wiadomo natomiast, że właściciele małych firm mają skłonność do podejmowania ryzyka w dziedzinach, w których czują się pewnie (*F. Delmar, 1994*). Można także powiedzieć, że bez podejmowania ryzyka przedsiębiorstwo raczej się nie będzie rozwijało, o czym świadczą chociażby przywołane powyżej różnice wzrostowe firm prowadzone przez właścicieli różnej płci.

Innowacyjność, za sprawą J. Schumpetera, nieodłącznie kojarzy się z przedsiębiorczością (*1960, s. 104*). Skłonność, tudzież chęć wprowadzania innowacji będzie zależała między innymi: od skłonności właściciela-menedżera do podejmowania ryzyka, umiejętności zdobywania środków finansowych, kreatywności²⁵. Innowacyjność jako cecha właściciela przekłada się na wprowadzanie innowacji. W powszechnej opinii funkcjonuje

²⁵ Jest to na tyle obszerny temat badawczy, że wybiega on poza ramy niniejszej pracy; więcej na ten temat można znaleźć w: E. Stawasz (*1999*), H. Mizgajka (*2002*).

pogląd, że bez innowacji firma nie jest w stanie utrzymać się na rynku. Wynika on często z szeroko rozumianej definicji innowacji, wprowadzonej przez J. Schumpetera (1960) jako: wprowadzenie do produkcji nowych lub udoskonalonych produktów, nowej lub udoskonalonej metody produkcji, otwarcie nowego rynku, zastosowanie nowych sposobów sprzedaży, zakupów, nowych surowców, ale także nowej organizacji produkcji. Tak szerokie traktowanie innowacji, można sprowadzić rzeczywiście do konkluzji, że bez innowacji firma nie może istnieć, ponieważ nie może istnieć bez rozwoju – zmian jakościowych, które obejmują między innymi szeroko pojęte innowacje, a może nawet są z nimi tożsame. A ponieważ rozwój może prowadzić do wzrostu firmy, w związku z tym tak szeroko pojęte innowacje, również będą miały taki efekt. Należy jednak zastanowić się nad innowacjami sensu stricto, czyli jak to zdefiniował Ch. Freeman: *pierwszymi handlowymi wprowadzeniami (zastosowaniami) nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia* (cytowane za E. Stawasz, 1999, s. 13). Tego typu innowacje stanowią rzeczywiste zagrożenie dla firmy, i rzadko występują w MSP. Ich wpływ na wzrost będzie dodatni, ale dopiero w momencie, gdy implikacja nowego produktu itp., zostanie zakończona sukcesem. Innymi słowy - nie ma bezpośredniego przełożenia pomiędzy innowacją a wzrostem firmy. Można dodać, że pośrednio, wprowadzanie innowacji daje podstawy do takiego sukcesu i tym samym może na wzrost firmy wpłynąć. Ten rodzaj strategii w firmie sprzyja jej wzrostowi, na co wskazał między innymi D. Storey (1995).

Z pewnością właściciele odznaczający się **silnym poczuciem umiejętności kontroli otoczenia** (*Internal Locus of Control*) częściej będą decydowali się na wzrost aktywności w firmie. Jest to cecha wpływająca na postrzeganie otoczenia i własnych możliwości firmy, (to zagadnienie zostanie omówione w dalszej części pracy), jednak jako takie nie było przedmiotem badań w kontekście wzrostu firmy.

Motywacje

Dużo uwagi poświęcono i poświęca się **motywacjom** jako istotnemu stymulatorowi działań właściciela-menedżera. Podejście motywacyjne do wzrostu nabiera wagi szczególnie w przypadku małej firmy, gdzie cele jej działania są tożsame z celami właściciela, a tym samym z motywami jego działalności. Już E. Penrose podkreślała, że nie każdy właściciel musi dążyć do wzrostu firmy. P. O'Farrell i D. Hitchens (1988) w swoim przeglądzie teorii wzrostowych stwierdzają, że rozważając czynniki wpływające na wzrost nie można pominąć motywacji, jakimi kierował się właściciel zakładając firmę i jakie kierują jego działaniami w firmie już istniejącej. Motywacje natomiast wynikają w dużej mierze z cech osobowości, wyznawanych wartości, potrzeb, intencji, a nierzadko i emocji, jakimi właściciel się kieruje (F. Delmar, 1996, J. Wasilczuk, 2000[a]), ale także z warunków społeczno-politycznych czy też szans rynkowych (F. Bławat, 2003, s. 149). Brak odpowiednich motywacji wymienia się jako istotną barierę wzrostową (G. Houben, 1993).

Nie każdy rodzaj motywacji w jednakowy sposób stymuluje działania przedsiębiorcy. Przedsiębiorca zmuszony przez sytuację życiową do założenia firmy bardzo często będzie prowadził firmę nie wzrostową. Natomiast osoba czująca potrzebę prowadzenia firmy, ma większe szanse na jej rozwój. Wprowadzono zatem rozróżnienie motywacji na pozytywne (ang.: *positive* lub *pull factors*) i negatywne (ang.: *negative* lub *push factors*) (J. F. Terelak, 1999, s. 91; Storey D., 1995). Używane są także określenia: motywy probiznesowe i obronne (P. Kozarzewski, 2002), lub też motywy wynikające z dostrzeżenia możliwości lub z konieczności (ang.: *opportunity* i *necessity* (GEM, 2003)). Motywacje pozytywne wynikają z potrzeby zostania przedsiębiorcą. Należą do nich: chęć podniesienia stopy życiowej,

wypełnienie zauważonej luki na rynku, niezależność, potrzeba osiągnięć, chęć przewodzenia, wiara w możliwość kontroli otoczenia, chęć podejmowania ryzyka, czy też poczucie misji społecznej (M. Grabowski, P. Kulawczuk, 1992; B. Ducheneaut, M. Orhan, 1998, J. Wasilczuk, 2000 [a]). Mają one bardziej stymulujący charakter niż motywacje negatywne – w przypadku których właściciel jest „zmuszony” do założenia firmy przez: niezadowolenie z dotychczasowej pracy, trudności ze znalezieniem odpowiedniej pracy, bezrobocie, konieczność utrzymania rodziny (W. Boeker, 1989, A. Cooper, J. Gimeno-Gascon, 1992). Do tej grupy zaliczane jest także kontynuowanie tradycji rodzinnych, które w wielu przypadkach jest wynikiem nacisków ze strony starszego pokolenia, które firmę założyło, na potencjalnych spadkobierców (S. Birley, 2002). Ten rodzaj motywacji - według prowadzonych w Europie badań - nie sprzyja rozwijaniu firm (D. Storey, 1995).

Poszukując źródeł motywacji²⁶ badacze często posiłkują się teoriami dotyczącymi potrzeb. Jedną z najbardziej znanych jest teoria hierarchii potrzeb Masłowa, wymieniająca takie potrzeby jak: fizjologiczne, bezpieczeństwa, socjalne, uznania, samorealizacji (J. Reykowski, 1994). Teoria ta pozwala prześledzić zmiany w potrzebach właściciela wraz ze zmianami zachodzącymi w wielkości firmy, a co za tym idzie, również i potencjalne zmiany jego motywacji. Początkowo właściciel będzie dążył do wzrostu by zapewnić sobie satysfakcjonujący poziom zysku, później by zapewnić sobie uznanie, a następnie spełnić potrzebę samorealizacji. Jednak brak badań empirycznych na ten temat powoduje, iż jest to teoria oparta jedynie na intuicji (A. Gibb, L. Davis, 1990).

Druga teoria, która wiąże potrzeby z motywacjami, to teoria J. Murray'a (1968) opisująca trzy potrzeby psychogeniczne: potrzebę osiągnięć, władzy i przynależności. Badania nad potrzebą osiągnięć dowodzą, że jest ona uzależniona od postrzegania własnych umiejętności i możliwości (E. Gatewood, K. G. Shaver, J. B. Powers, W. B. Gartner, 2002). Największe zasługi na polu badania tej cechy ma niewątpliwie McClelland (R. Brockhouse, P. Horwitz, 1986). Jego prace dowiodły wpływu potrzeby osiągnięć na: preferowanie osobistej odpowiedzialności za podejmowane decyzje, umiarkowane podejmowanie ryzyka oraz na zainteresowanie konkretnymi rezultatami swoich decyzji (np. finansowym wymiarem sukcesu) (D. C. McClelland, 1965). Dalsze badania potwierdziły również słuszność tych wniosków u osób podejmujących działania menedżerskie. Nie potwierdzono ich jednak u osób posiadających małe firmy. Z nielicznych badań wynika, że u właścicieli małych firm potrzeba osiągnięć jest funkcją osiąganych sukcesów (E. Gatewood, K. G. Shaver, J. B. Powers, W. B. Gartner, 2002). Stąd też osoby bez przekonania o własnych możliwościach nie podejmują się zadań, które w ich mniemaniu je przerastają. Częściej zdarza się to wśród kobiet (E. Gatewood, K. G. Shaver, J. B. Powers, W. B. Gartner, 2002). Najbliższe otoczenie, może wpływać na wzmacnianie wiary we własne umiejętności, co z kolei wzmacnia potrzebę osiągnięć. Potrzeba osiągnięć stymuluje wysoką efektywność działania. Osoby o dużej potrzebie osiągnięć czują się dobrze w pracy pobudzającej i złożonej, stawiającej wyzwania (D. J. Stoner, Ch. Wankel, 1992, s. 366), jaką na przykład jest prowadzenie firmy.

Davidsson P. (1989) dowiódł związku pomiędzy potrzebą osiągnięć, a chęcią wzrostu wśród właścicieli-menedżerów małych firm, co jednak nie przesądza o rzeczywistym wzroście przedsiębiorstwa. Dlatego można powiedzieć, że potrzeba osiągnięć wpływa pozytywnie na decyzję o wzroście, ale niekoniecznie do tego wzrostu doprowadza. Wpływ potrzeby przynależności na wzrost firmy został także potwierdzony empirycznie (H. Snuij, P. Zwart, 1990).

²⁶ Szerzej na temat źródeł motywacji w: F. Bławat, 2003, ss. 144-149.

Potrzeba władzy, postrzegana często jako czynnik sprzyjający wzrostowi firmy, może doprowadzić do braku delegowania zadań i uprawnień, co z kolei przyczynia się do zahamowania wzrostu (*R. Cuba, G. Milbourn, 1982*).

2.4. Podejście strategiczne

Podejście to chociaż nosi nazwę strategicznego, w rzeczywistości obejmuje także elementy zarządzania, które przyczyniają się wszakże do powodzenia obranej strategii. Jak istotne jest zarządzanie w firmie w wieku XXI nie trzeba nikomu udowadniać. Niezależnie od jej wielkości, będą w niej występowały cztery klasyczne funkcje zarządzania (planowanie, organizowanie, kontrolowanie, motywowanie). Ich waga w firmach o różnej wielkości i na różnym poziomie rozwoju będzie różna. Im mniejsza firma, tym więcej funkcji zarządzania będzie pełnionych przez właściciela osobiście. A ponieważ większość firm należących do sektora MSP to firmy bardzo małe, można wysnuć wniosek, że większość firm z tego sektora jest zarządzanych przez właścicieli, bez profesjonalnego, menedżerskiego przygotowania. W sytuacji kryzysowej, w przypadku braku kompetencji właściciel-menedżer będzie sięgał do zdrowego rozsądku i intuicji. Zarządzanie intuicyjne przypisuje się najczęściej przedsiębiorcom zakładającym firmy. Doświadczeni menedżerowie, stykając się z nowym problemem czasem rozwiązują go także przy pomocy intuicji²⁷, przy czym weryfikują ją swoim doświadczeniem i umiejętnościami nabytymi w czasie nauki i działalności zawodowej. Zazwyczaj intuicja wiąże się z wrodzonymi zdolnościami i cechami osobowości, ale można ją także rozwijać (*M. Ray, R. Myers, 1998, s. 273-305*). Generalnie zarządzanie intuicyjne jest postrzegane jako działalność pozytywna. H. A. Simon podkreślił wagę intuicyjnego (irracjonalnego) rozwiązywania problemów, postulował jednak, by było one poparte przynajmniej doświadczeniem, jeżeli nie dodatkowo wiedzą formalną (*H. A. Simon, 1987, s. 63*), w innym bowiem przypadku może prowadzić do błędów (*R.W. Griffin, 1996, s. 284*). Jednak zarządzanie intuicyjne w MSP (to znaczy nie poparte żadnymi planami), może doprowadzić do niższych osiągnięć, na skutek nacisku rynku (*J. Smith, 1989*). Sfery podatne na zarządzanie intuicyjne i błędy z niego wynikające dotyczyć mogą każdego obszaru zarządzania. Najbardziej narażona jest jednak polityka handlowa i wszystko co się z nią łączy (*G. Houben, 1993*). Intuicyjne podejście do zarządzania dotyczy także sfery związanej z formułowaniem, planowaniem i implementacją strategii w firmie. Wpływa ono na wybór celu firmy, który jest de facto tożsamy z celem właściciela tak długo, jak firma działa na małą skalę.

Bardzo istotnym elementem zarządzania sprzyjającym wzrostowi, jest **planowanie**, co potwierdzają wyniki badań empirycznych (*A. Gibb, M. Scott, 1985, J. Wasilczuk, 2000 [2]*). Nie są one jednak jednoznaczne (*J.B. Robinson Jr., J.B. Pearce, 1983*). Wynika to prawdopodobnie z niejednakowego definiowania planowania. I tak na przykład wiadomo, że formalnie tworzone biznes plany przez właścicieli rozpoczynających działalność, wcale nie pomagają im osiągnąć sukcesu (zdefiniowanego jako zysk przewyższający średni) (*J. Zinger, R. LeBrasseur, 2003*).

Wybierając strategię małe firmy określają potrzeby związane z jej powodzeniem. Poszukiwanie odpowiednich zasobów zaczynają zazwyczaj od samej firmy, a dopiero potem w instytucjach prywatnych lub publicznych. Od skuteczności tych poszukiwań zależy wzrost firmy. Szczególnie istotne jest zapewnienie adekwatnego kapitału finansowego i ludzkiego na konkretnym etapie rozwoju, jak zauważa R. Hjerna (*P.N. O'Farrell, D. W. Hitchens, 1988*).

²⁷ Okazuje się, że na intuicji częściej opierają się kobiety niż mężczyźni (*H. Weston, 1998, s. 181*).

Autor ten przychyliła się do teorii L. Greinera (1972)²⁸, mówiącej o wpływie poprzednich decyzji na przyszłe możliwości wzrostu firmy. Oznacza to, że w rzeczywistości o wzroście decydują menedżerskie umiejętności doboru odpowiedniej strategii i skutecznego wprowadzenia jej w życie. Problematyka doboru konkretnych strategii i ich wpływu na wzrost firmy nie była nigdy całościowo przebadana, stąd też w zasadzie wiadomo tylko, że odpowiednio dobrana strategia będzie sprzyjała zwiększaniu aktywności (L. Weinzimmer, 2000), natomiast nie wiadomo, która z proponowanych strategii jest najbardziej korzystna. Strategie sprzyjające wzrostowi firmy oraz czynniki wpływające na ich wybór zostały dokładnie omówione w rozdziale 5.

2.5. Podejście odwołujące się do otoczenia

Korzeni podejścia odwołującego się do otoczenia należy szukać w weberowskiej teorii lokalizacji przemysłu (M. Blaug, 1994), ekonomii okręgów przemysłowych Marshalla, jak również instytucjonalizmie i neoinstytucjonalizmie (O.E. Williamson, 1998) akcentującym kwestie powiązań pomiędzy różnymi instytucjami gospodarki rynkowej. Współcześnie znajduje to wyraz w ekonomii sieci (M. Perry, 1999). Wyjaśnień na temat wagi otoczenia dostarcza także geografia ekonomiczna.

Otoczenie przedsiębiorstwa jest pojęciem bardzo pojemnym i zazwyczaj definiowanym poprzez określenie jego elementów. Elementy natomiast grupuje się na kilka sposobów. Najczęściej występujące grupy to: otoczenie bliższe – mikrootoczenie lub dalsze – makrootoczenie (I. Penc-Pietrzak, 2002), makro, mezo i mikro (M. Bednarczyk, 1996), lub też stosując postmodernistyczne podejście jako: sieć międzyorganizacyjna, otoczenie ogólne, otoczenie międzynarodowe i globalne (M. Hatch, 2002, s. 78). Sieć międzyorganizacyjna będzie obejmowała całokształt powiązań pomiędzy dostawcami, klientami, konkurentami, związkami zawodowymi, instytucjami kontrolnymi oraz grupami interesów (M. Hatch, 2002 op. cit.). Natomiast otoczenie ogólne definiowane jest zazwyczaj jako: *zespół warunków stworzonych przez różnego rodzaju czynniki demograficzne, społeczne, kulturowe, ekonomiczne, prawne, organizacyjne, techniczne i ekologiczne* (I. Penc-Pietrzak, 2002). Otoczenie międzynarodowe i globalne, *obejmuje te elementy otoczenia, które przekraczają granice krajów i te, które tworzy się na skalę światową* (M. J. Hatch, 2002, s. 84).

Badania na temat wpływu otoczenia na małe i średnie przedsiębiorstwa są raczej rzadko przeprowadzane. Przygotowania Polski do wejścia na Jednolity Rynek Europejski, zaowocowały licznymi opracowaniami na temat szans i zagrożeń, jakie będzie to niosło dla sektora MSP. Główny nurt badań był przede wszystkim skierowany na wpływ firm wchodzących na nasz rynek, czyli *de facto* wpływ otoczenia ogólnego (według podziału zaprezentowanego przez M. J. Hatch).

Otoczenie ogólne natomiast jest postrzegane jako takie samo dla wszystkich organizacji działających w kraju, a przynajmniej dla tych, które działają w tej samej branży. Ponieważ małe i średnie firmy nie uczestniczą w jego kształtowaniu, w związku z tym badania jego wpływu na wzrost firmy mogą przebiegać jedynie na płaszczyźnie całego sektora/branży. Zupełnie inną sprawą jest natomiast umiejętność dostosowania się do otoczenia, ale to z kolei zależy od właściciela i jego umiejętności percepcyjnych oraz zarządczych.

Otoczenie międzyorganizacyjne z kolei będzie miało bardziej indywidualny wpływ na małe i średnie firmy, co nie oznacza jednak, że mogą one wpływać na jego kształt. Działanie

²⁸ Teoria ta zostanie omówiona w następnym rozdziale.

na konkretnym rynku geograficznym/produktowym oznacza występowanie konkretnej sytuacji pod względem konkurencji, popytu i podaży i innych uwarunkowań specyficznych dla danej firmy. Istniejące badania empiryczne nie określiły jednak, do jakiego stopnia ta grupa czynników ma wpływ na wzrost firmy (A. Gibb., L. Davies, 1990, H. Snuij, P. Zwart, 1994, A. Pelham, 1999, J. Covin, T. Covin, 1990). Poniżej omówiono tylko niektóre aspekty wpływu otoczenia na wzrost małych firm poruszane w literaturze przedmiotu.

L. Greiner w swojej fazowej teorii wzrostu (1972) wskazał na dynamikę rynku jako czynnik wpływający na dynamikę poszczególnych firm. Podkreślił także konieczność wzrostu firm działających na szybko rosnących rynkach. Z pewnością dynamiczne rynki sprzyjają wzrostowi firmy (K. Eisenhardt, C. Schoonhoven, 1990), jednak należy podkreślić, iż w związku z dużym wpływem osoby właściciela-menedżera na wybierane przez firmę strategie, niekoniecznie ten wzrost wymuszają. Nie ulega jednak wątpliwości, że firmy z niektórych sektorów lub branż, mają dużo większe możliwości osiągnięcia wzrostu. Z drugiej jednak strony, jak zauważa E. Penrose (1996), tak długo jak właściciel jest elastyczny, ograniczeń w postaci potencjału rynku nie ma: kapitał można przenieść na inny rynek. Często, gdy brak takiej elastyczności, za niepowodzenia obwinia się popyt, a nie ograniczone umiejętności właściciela. Tego samego zdania jest A. Pelham, który po przebadaniu 229 firm w USA, stwierdził niewielki wpływ otoczenia na osiągnięcia firmy (1999). Wnioskował on, podobnie jak E. Penrose, że jest to wynik znacznej elastyczności w dostosowywaniu się MSP do otoczenia, jak również odizolowania MSP działających w niszach od turbulencji w otoczeniu.

Częstym tematem badawczym były powiązania pomiędzy otoczeniem a wyborem strategii (patrz: J. B. Covin, D. P. Slevin, 1998; J. G. Covin, T. Covin, 1999; J. Fabiańska, J. Rokita, 1989), przy czym nie wszystkie opisywane badania dotyczyły małych firm. Nie ma wątpliwości, że to właściciel-menedżer MSP podejmuje decyzje co do wyboru strategii. Dysponuje on ograniczonymi informacjami, w konsekwencji jego wybory niekoniecznie są odpowiedzią na rzeczywiste otoczenie firmy. Badacze zaczęło nurtować pytanie: na ile istotne jest rozpoznanie obiektywnego otoczenia firmy i czy rzeczywiście jest to w ogóle możliwe w przypadku małych firm. Wspomniany brak wyraźnych dowodów empirycznych na temat bezpośredniego wpływu otoczenia na wzrost firmy, doprowadził do wydzielenia otoczenia subiektywnego, jako czynnika mogącego mieć istotny wpływ na osiągnięcia/wzrost firmy. Jest ono wynikiem postrzegania otoczenia przez właściciela. Analizując dotychczasowe badania prowadzone na temat wpływu otoczenia na działania właściciela J. Wiklund wyróżnił trzy podejścia (1996):

- strategia działania powinna być dopasowana do otoczenia obiektywnego;
- strategia musi być dopasowana do otoczenia subiektywnego, ale tak postrzegane otoczenie musi z kolei być zbieżne z otoczeniem obiektywnym – rzeczywistym;
- strategia musi być dopasowana do otoczenia subiektywnego, bo tak na prawdę tylko ono się liczy.

W ostatnim okresie odchodzi się od stosowania pierwszego podejścia, na rzecz uwzględniania otoczenia subiektywnego (J. Wiklund, 1996, P. Davidsson, 1991). Nie ma natomiast zgody, czy wystarczy, by strategia była zgodna z otoczeniem subiektywnym, czy też musi być dopasowana do otoczenia obiektywnego. Niemniej jednak sprowadza to opisywaną kategorię czynników związanych z otoczeniem do kategorii czynników charakteryzujących umiejętności właściciela.

J. Covin i T. Covin przeprowadzili badania dotyczące związku pomiędzy przyjaznością otoczenia, a działalnością firmy (J. G. Covin, T. J. Covin, 1990). Dowiedli oni związku pomiędzy dobrymi wynikami finansowymi firmy a agresywnością w nieprzyjnym

środowisku. Przy czym na związek ten wpływa także wielkość firmy. Jest on wyraźniejszy w przypadku firm zatrudniających powyżej 30 osób, natomiast wśród firm mniejszych go nie zaobserwowano (*J. G. Covin, T. J. Covin, op. cit.*)²⁹.

Porównując otoczenie firm działających w dużych miastach z tymi działającymi na ich obrzeżach lub poza nimi, można zaobserwować dalsze niekorzystne różnice dla MSP. Im dalej od ośrodków miejsko-przemysłowych, tym trudniej o dostęp do kapitału finansowego (czy to w postaci venture capital, czy kredytu bankowego, czy też funduszy pomocowych), jak i do usług preferencyjnych, oferowanych dla tego sektora (w tym: doradztwa merytorycznego, inkubatorów przedsiębiorczości itp.). Wiadomym jest, że szeroko rozumiane wsparcie, możliwe dzięki parkom technologicznym, naukowym, inkubatorom, preferencyjnym zasadom finansowania, doradztwa i szkoleń ma bardzo duże znaczenie dla funkcjonowania MSP (*C. Wyckham, W. Wedley, S. Fraser, C. Culver, 2001, S. Johnson, T. Wayne, D. J. Webber, 2003*). Właściciele korzystający z takiego wsparcia mają większą szansę na sformułowanie strategii dostosowanej do otoczenia obiektywnego oraz do pomyślnej implementacji tej strategii. Z pewnością różnice w rozwoju poszczególnych regionów, stopa wzrostu lokalnych gospodarek i sytuacja tam mieszkających potencjalnych klientów będzie wpływała na możliwości (obiektywne i subiektywne, wynikające z postrzegania) wzrostu firmy, wpływając na decyzje podejmowane przez właściciela-menedżera. P. Hitchens i D. O'Farrell zauważyli występowanie problemów z rekrutowaniem menedżerów oraz pracowników o odpowiednich kwalifikacjach w rejonach peryferyjnych (1988).

Lokalizacja w skali mikro będzie jednak w dużym stopniu zależała od rodzaju działalności firmy oraz możliwości właściciela. Firmy typowo produkcyjne, mogą pozwolić sobie na peryferyjną lokalizację, pod warunkiem dostępności zasobów, a przede wszystkim pracowników o odpowiednich kwalifikacjach³⁰. Zupełnie inna sytuacja ma miejsce w przypadku firm usługowych i handlowych, których lokalizacja bezpośrednio wpływa na wielkość popytu. Chociaż lokalizacja firmy wydaje się być czynnikiem istotnym w procesach wzrostowych (*R.M. Stearns, N.M. Carter, P.D. Reynolds, M.L. Williams, 1995*), jednak brak jednoznacznych wyników badań, jak podkreślają D. Storey (1995), a także P. Julien (1998), które określiłyby, gdzie najlepiej firmę otworzyć i rozwijać. Generalnie można podsumować, że jej wybór powinien być indywidualnie dostosowany do charakteru działalności firmy. Właściciel nie jest jednak w stanie przewidzieć wielu wydarzeń społeczno-ekonomicznych, które mogą w dłuższym okresie wpłynąć na działalność firmy, jak na przykład upadek dużej firmy, działającej w okolicy – spadek popytu związany ze wzrostem bezrobocia; czy też wydarzeń typu festiwale, zawody sportowe itp., o czym poniżej. Natomiast od jego elastyczności będzie zależało, czy dostosuje się do nowych warunków i wykorzysta pojawiające się szanse, lub ominie zagrożenia.

Wagę regionu, w jakim firma działa, można zaobserwować na przykładzie miast, które zostały wybrane na zorganizowanie olimpiad (*O. Spilling, patrz także: P. Dominiak, J. Lipiec, L. Zawadzka, 2003*). Jak wynika z analizy przeprowadzonej przez O. Spillinga, zimowe igrzyska w Lillehammer, spowodowały wzrost aktywności lokalnych firm MSP (*O. Spilling, 1994*). Wywołały one trzy rodzaje skutków, określonych przez O. Spillinga jako:

²⁹ Opisane badania, zostały w późniejszym okresie poddane krytyce, ze względu na utożsamianie przez autorów proaktywności z agresywną konkurencją (patrz: *G.T. Lumpkin G.G. Dess, 2001*).

³⁰ Patrz np.: A. K. Wróblewski, *Kreacje z drelichu*, Polityka 7 kwietnia 2001, ss.: 56-57.

- krótkookresowy wzrost rynku (inwestycje związane z infrastrukturą sportową i bytową, konsultacje, planowanie, projektowanie itp.),
- wzrost świadomości (możliwość wprowadzenia nowych produktów, zareklamowania istniejących itp.),
- kreatywność i kompetencja (konieczność uczestniczenia w przetargach i wchodzenia w alianse, wymusiła inicjatywę w lokalnym środowisku biznesowym oraz konieczność podnoszenia swoich kompetencji).

Ta nienaturalna sytuacja trwała od 1988 roku, kiedy to podjęto decyzję o organizacji igrzysk, do 1995, kiedy ostatecznie zakończono prace z nimi związane. Dodać należy, że w różnych okresach, występowało zapotrzebowanie na różnego rodzaju usługi i produkty. Podobna sytuacja występuje przy jakimkolwiek dużym projekcie, w który zaangażowane są firmy lokalne (często jako podwykonawcy) np.: budowa autostrad, dużej fabryki itp. W takiej sytuacji powstaje jednak pytanie: co się dzieje z tymi firmami w momencie ustania tego nienaturalnie zwiększonego zapotrzebowania na ich produkty? Na ile rozbudzona inicjatywa i zdobyte doświadczenia (powiązania itp.) pozwolą na dalszy ich wzrost lub chociażby utrzymanie się na rynku? Autorka nie znalazła odpowiedzi na te pytania w dostępnej literaturze. Ostatnia olimpiada przyniosła także wzrost aktywności w Atenach, nie tylko dotyczącej budowy nowych obiektów, ale także renowacji już istniejących (*E. Beriatos, A. Gospodini, 2004*). Nasuwa się jednak pytanie, czy ten gwałtowny wzrost popytu pozwoli także w przyszłości funkcjonować firmom na wyższym poziomie obrotów.

Podsumowując należy podkreślić, że bardzo często to nie otoczenie jest czynnikiem różnicującym wzrost firm (działając w takim samym otoczeniu, niemniej jednak niektóre wzrastają inne nie), to jednak z pewnością czynnik ten będzie wpływał na wzrost firm w szerszym kontekście – na całą branżę/sector, bądź też na firmy działające w konkretnym regionie.

2.6. Podejście zintegrowane³¹

2.6.1. Trójczynnikowy model D. Storey'a

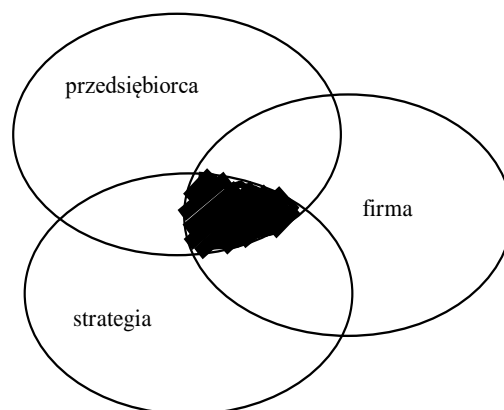
D. Storey (1995), rozpoczął budowę modelu od przeanalizowania przydatności modeli fazowych³². Szereg zarzutów natury merytorycznej jak i metodologicznej, wynikających z tej analizy, doprowadził do podjęcia próby stworzenia modelu wolnego od wielu wad modeli fazowych. Powstał statyczny model, w którym dla wzrostu są istotne trzy grupy czynników związane z:

- * przedsiębiorcą;
- * firmą;
- * strategią i zarządzaniem.

W modelu zakłada się, że przez odpowiednie zestawienie czynników ze wszystkich trzech grup firma może osiągnąć szybszy wzrost (rysunek 2.5.).

³¹ Modele zintegrowane nie zostały omówione według kolejności pojawienia się ich w literaturze przedmiotu. Model D. Storey, jako bardzo ogólny omówiono na początku, następnie modele bardziej szczegółowe.

³² Modele fazowe zostaną poddane wnikliwej analizie w następnym rozdziale.



Rysunek. 2.5. Wzrost w małych firmach. Źródło: D. Storey, 1995.

Każda z tych grup jest reprezentowana przez szereg czynników mających wpływ na wzrost. Pierwsza grupa, czynniki związane z właścicielem, może zostać określona zanim nawet firma zostanie założona. Niektóre z tych czynników są łatwiejsze do określenia, np.: płeć, czy wiek; inne - jak motywacje mogą nastroczać więcej problemów.

Drugą grupę, czynniki związane z firmą, można określić dopiero, gdy firma rozpocznie działanie. Jednak i w tym przypadku duże znaczenie odgrywają decyzje właściciela dotyczące na przykład sektora, wielkości, formy prawnej itp.

Najbardziej interesującą zbiorowość stanowią czynniki z trzeciej grupy, charakteryzujące działania podejmowane przez właściciela w firmie. I w tym przypadku są one ściśle związane z właścicielem. Wynikają z jego predyspozycji do zarządzania firmą.

Storey nie zweryfikował swojego modelu empirycznie. W zamian prześledził literaturę dotyczącą wzrostu małych i średnich firm, łącznie 27 artykułów opisujących badania empiryczne, szukając potwierdzenia tezy o wpływie poszczególnych czynników na wzrost. W przeanalizowanych artykułach najczęściej badano czynniki związane z właścicielem – 18 przypadków, rzadziej z firmą – 14 przypadków, najrzadziej ze strategią – 12. Liczba przebadanych czynników w poszczególnych kategoriach wahała się od sześciu, odnoszących się do firmy, do 14 i 15 w przypadku strategii i właściciela; niektóre z opisanych badań dotyczyły kilku czynników jednocześnie. Nie wszystkie czynniki przeanalizowane przez D. Storeya okazały się mieć taki sam wpływ na wzrost firmy. W tabeli 2.2. zebrano wszystkie czynniki, których wpływu poszukiwał D. Storey, wyłuszczeniem oznaczono te, których wpływ w różnych badaniach potwierdzono.

Tabela 2.2.

Potencjalne czynniki wzrostu według D. Storeya.

Charakterystyka przedsiębiorcy	Charakterystyka firmy	Strategia i zarządzania
Motywacje	Wiek	Przygotowanie pracowników
Bezrobocie	Sektor	Trening zarządzających
Wykształcenie	Stan prawny	Zasilanie zewnętrzne
Doświadczenie menedżerskie	Lokalizacja	Technologia produkcji
Liczba założycieli	Wielkość	Pozycja na rynku
Poprzednie samozatrudnienie	Własność	Dopasowanie do rynku
Tradycje rodzinne		Planowanie
Status etniczny		Nowe produkty
Umiejętności operacyjne		Rekrutacja menedżerów
Trening		Wsparcie państwa
Wiek przedsiębiorcy		Koncentracja klientów
Poprzednie upadki		Konkurencja
Doświadczenie w sektorze		Informacja i porady
Doświadczenie z wielkością firmy		Eksport
Płeć		

Źródło: D. Storey, 1995.

Spośród piętnastu czynników związanych z **przedsiębiorcą** tylko sześć znalazło potwierdzenie w badaniach. Wpływ sześciu czynników z grupy **charakterystyka firmy** został potwierdzony w czternastu badaniach. Trzecia grupa czynników obejmująca **strategie** została podzielona na 14 podkategorii, z których tylko pięć okazały się istotne³³.

Jakkolwiek D. Storey nie przeprowadzał badań pierwotnych, lecz oparł się na istniejących już wynikach, to jednak jego wkład w zrozumienie wzrostu firmy jest niewątpliwie bardzo istotny. Polega on na zebraniu potencjalnych czynników i prześledzeniu ich wpływu na wzrost, na podstawie istniejącej literatury. Niemniej jednak, zdaniem autorki, z analizy D. Storeya nie można wyciągać zbyt daleko idących wniosków, ponieważ dotyczyła ona badań przeprowadzanych w dwóch krajach – Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej i Wielkiej Brytanii, w których panowały różne warunki makroekonomiczne. Dodatkowo badania, które były porównywane, opierały się na próbach o różnej liczebności: od 20 firm do 1 119; badane były różne sektory, w których warunki funkcjonowania są nieporównywalne. Autorzy używali różnych miar wzrostu: w niektórych przypadkach określali go na podstawie zmian bezwzględnych jak i procentowych zatrudnienia, w innych na podstawie wzrostu zarobków właściciela, deklaracji o chęci wzrostu firmy, lub innych. Taka różnorodność

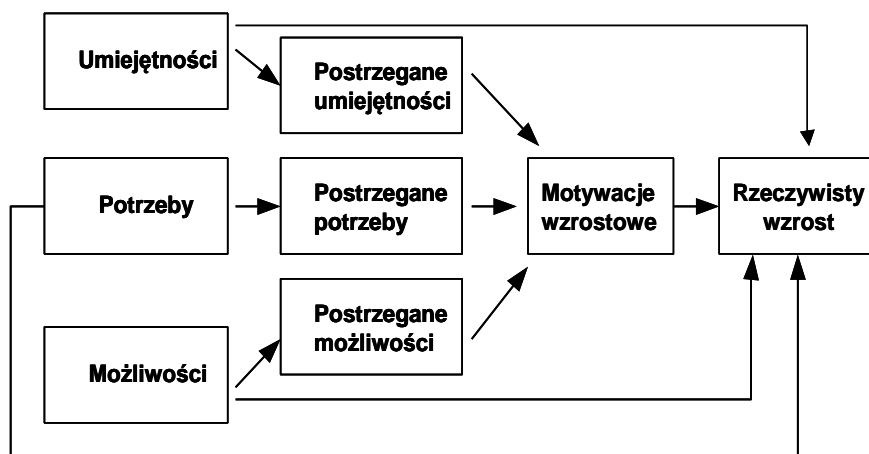
³³ Wszystkie wymienione w tabeli czynniki zostały opisane w pierwszej części tego rozdziału.

badawcza powoduje ograniczone możliwości uogólniania wyników opisanych badań (problem ten zostanie szerzej poruszony w części drugiej pracy).

Model D. Storeya, chociaż obejmuje dużą liczbę czynników, nie tłumaczy, w jaki sposób powinny one być ze sobą połączone. Można powiedzieć, że jest on modelem porządkującym dotychczasową wiedzę na temat czynników wpływających na wzrost firmy. Brakuje w nim jednak odniesień do otoczenia, w którym firma działa. Ta grupa czynników została przez D. Storeya zupełnie pominięta.

2.6.2. Intencyjny model P. Davidssona

Następny z omawianych modeli, model P. Davidssona, wprowadza do rozważań nad wzrostem otoczenie firmy. Pojawia się ono, obok umiejętności właściciela-menedżera oraz jego ambicji, jako osobna kategoria określona mianem możliwości. Przy czym autor mówiąc o możliwościach ma na uwadze głównie czynniki zewnętrzne (*P. Davidsson, 1991*). Autor zawarł w modelu jeszcze jeden bardzo istotny czynnik - subiektywne postrzeganie przez właściciela niektórych zjawisk. P. Davidsson argumentował, że motywacje wzrostowe nie są konsekwencją rzeczywistości, tylko postrzegania jej przez właściciela. Rzeczywistość wpływa w sposób obiektywny i weryfikuje plany wzrostowe, natomiast subiektywne jej odczucia (niezależnie czy dotyczą umiejętności, potrzeb czy też możliwości), wpływają na podejmowane przez właściciela decyzje (rysunek 2.6). Jednak rzeczywiste zmiany w firmie będą w ostateczności uzależnione również od rzeczywistych umiejętności, potrzeb i możliwości właściciela, jak i jego firmy.



Rysunek 2.6. Model determinant wzrostu małych firm P. Davidssona. Źródło: P. Davidsson, 1991.

Do umiejętności będą należały czynniki charakteryzujące właściciela, jak: wykształcenie, doświadczenie, budowanie zespołu i tym podobne, podkreślane w licznych publikacjach. Potrzeby wynikają z cech osobowości właściciela. Natomiast możliwości są czynnikiem pozostającym poza wpływem właściciela i wynikają z otoczenia.

Model w bardzo prosty sposób ukazuje powiązania pomiędzy opisanymi kategoriami czynników. Problemy zaczynają się w momencie próby jego weryfikacji. Poszczególne czynniki, pozwalające na opisanie siedmiu kategorii przedstawionych powyżej, muszą zostać wybrane arbitralnie przez badacza. Davidsson przypisał trzem kategoriom czynników obiektywnych (umiejętności, potrzeby, możliwości) łącznie 29 czynników. W przypadku trzech kategorii czynników wpływających bezpośrednio na motywacje wzrostowe, pojedynczych czynników pojawiło się 64. Rodzi to oczywiste problemy natury technicznej.

Analiza każdego z czynników musi być rozpatrywany w układzie zero-jedynkowym. Komplikuje to dobór i redakcję pytań, które pozwolą na określenie głównych kategorii czynników.

Pewnym skrótem myślowym można nazwać fakt bezpośredniego powiązania motywacji wzrostowych z rzeczywistym wzrostem firmy. Zanim motywacje przekształcą się we wzrost, musi zostać określony sposób jego osiągnięcia (strategia, zarządzanie itp.). Same motywacje nie wystarczą. W tak skonstruowanym modelu zamiast: *rzeczywisty wzrost* powinno być: *decyzja o wzroście*.

Model P. Davidssona, wprowadził do teorii wzrostu MSP bardzo istotny element, jakim jest subiektywne postrzeganie rzeczywistości. Wątek ten znalazł swoich kontynuatorów, w postaci J. Wiklunda, którego model opisano poniżej, czy też: T., Brown i B. Kirchoff, (1997).

2.6.3. Zasobowo – motywacyjny model J. Wiklunda

Model J. Wiklunda jest nowym podejściem do wzrostu przedsiębiorstwa. Jest on wyrazem niezadowolenia z dotychczasowych osiągnięć badawczych. Analiza istniejących już rozwiązań, a przede wszystkim ograniczeń badawczych, doprowadziła do zaproponowania modelu opartego na istniejących już wcześniej podejściach:

- zasobowym E. Penrose;
- motywacyjnym (między innymi F. Delmara i P. Davidssona)³⁴;
- adaptacyjnym.

Podejście zasobowe E. Penrose (i kontynuatorów) zakłada, jak to zostało przedstawione w poprzednim rozdziale, wpływ zasobów firmy, między innymi na jej wzrost. Do zasobów firmy należy zaliczyć według J. Wiklunda, nie tylko jej majątek i zasoby ludzkie, ale także osobę właściciela-menedżera.

Podejście motywacyjne opiera się na tezie o wpływie motywacji, jakimi kierował się właściciel zakładając firmę oraz tych, jakimi kieruje się prowadząc ją. W myśl tego, właściciel stawia sobie cele zgodne z motywacjami, jakimi się kieruje. Tak motywacje, jak i postawione cele, mogą mieć charakter ekonomiczny ale i osobisty (na ten temat w dalszej części pracy).

Podejście adaptacyjne opiera się natomiast na założeniu, że właściciel nie jest w stanie wpływać na otoczenie, on może tylko w sposób bierny do tego otoczenia się dostosowywać. Wybrana strategia, w danych warunkach rynkowych i gospodarczych, może w różnym stopniu wpływać na wzrost firmy, w zależności od trafności dopasowania jej do danej sytuacji. Nie jest jednak jednoznaczne, czy wybierając strategię właściciel powinien ją dopasować do rzeczywistych warunków panujących w otoczeniu, czy też do swoich własnych odczuć dotyczących danej sytuacji, czyli subiektywnego osądu dotyczącego otoczenia (patrz punkt 2.5).

Niezależnie od opisanego powyżej podejścia, byłoby dobrze, gdyby ocena subiektywna otoczenia była jak najbardziej zbliżona do rzeczywistości obiektywnej. Wtedy właściciel będzie postępował według swoich przekonań, a efekt będzie weryfikowany przez zbliżone do tych przekonań uwarunkowania. Na ile właściciel jest w stanie określić otoczenie w sposób

³⁴ Patrz: F. Delmar, 1996, P. Davidson, 1991.

obiektywny, bez zniekształceń, będzie uzależnione od jego umiejętności (wiedzy i doświadczenia), ale również od cech osobistych i podejścia do życia. Można przywołać w tym miejscu stary dowcip opowiadający o dwóch przedstawicielach handlowych firm obuwniczych, z których jeden na widok bosych mieszkańców Afryki zatelegrafował do centrali z informacją o wspaniałych perspektywach, natomiast drugi roztoczył posępną wizję zupełnego braku klientów. Spojrzenie na otoczenie przez pryzmat subiektywnych osądów właściciela jest tutaj kontynuacją rozważań P. Davidssona (zresztą obaj mają wspólny dorobek dotyczący badań nad wzrostem małych przedsiębiorstw – patrz bibliografia).

Opierając się na tych trzech podejściach J. Wiklund wydzielił pięć grup czynników wpływających w sposób bezpośredni lub pośredni na wybór strategii, a co za tym idzie, na wzrost firmy:

Zasoby i poszczególne ich elementy zostały opisane na początku tego rozdziału. Grupa ta wpływa bezpośrednio na możliwości firmy.

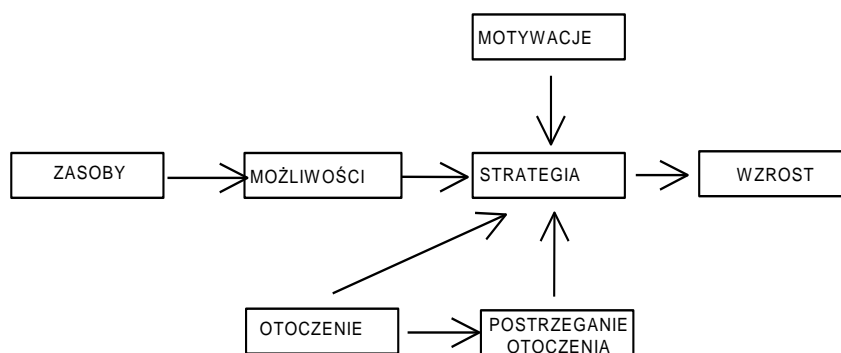
Możliwości to sposób, w jaki zasoby są zorganizowane i wykorzystywane, (zależy to w dużej mierze od umiejętności właściciela), nawiązują do teorii E. Penrose. Wpływają one na wybór strategii firmy.

Otoczenie firmy to wszystkie elementy, które wpływają w sposób pośredni lub bezpośredni na firmę i podejmowane w niej decyzje. Otoczenie w ten sposób ujęte jest elementem obiektywnym w przeciwieństwie do postrzegania otoczenia opisanego poniżej. Wpływa częściowo na wybór strategii, a częściowo na subiektywne postrzeganie właściciela-menedżera.

Postrzeganie otoczenia to sposób, w jaki właściciel odbiera sygnały pochodzące z otoczenia firmy (czynnik subiektywny). Będzie miało wpływ na wybór przez właściciela strategii.

Motywacje to ostatnia grupa czynników wpływająca na wybór strategii w firmie. Dotyczy ona tak motywacji, jakimi kierował się właściciel zakładając firmę, jak i motywacji wpływających na jego bieżące działania.

Zależności pomiędzy poszczególnymi grupami czynników przedstawia rysunek 2.7.



Rysunek 2.7. Model wzrostu J. Wiklunda. Źródło: Wiklund, 1996.

Model J. Wiklunda jest kontynuacją oraz rozwinięciem modelu P. Davidssona, opisanego powyżej. J. Wiklund wprowadził element pośredni pomiędzy motywacjami, możliwościami, otoczeniem (subiektywnym i obiektywnym) a wzrostem w postaci strategii.

Analiza przydatności modelu J. Wiklunda powinna być przeprowadzona na trzech płaszczyznach: motywacyjnej, adaptacyjnej i zasobowej. Podejście motywacyjne, jako takie, rzadko jest przedmiotem krytyki. Niewątpliwie ten element związany z właścicielem należy uwzględniać. Problemem jest jednak wybór obiektywnych mierników motywacji, a co za tym idzie i cech osobowości właściciela. Pojawia się pytanie, jak je mierzyć i porównywać. Dla ekonomisty, nie zaznajomionego z narzędziami wykorzystywanymi w psychologii, często trudno skonstruować badania motywacji w sposób poprawny. Z drugiej jednak strony już E. Penrose zachęcała do wykorzystywania psychologii pisząc: *Jednak tak długo jak czynniki takie jak „temperament” przedsiębiorcy – ściśle osobista charakterystyka wpływająca na jego oceny (przedsiębiorcy – przypis autorki) – są uwzględniane w badaniach, nie ma znaczenia, czy zakładamy, że poszukuje on zysku, czy też kieruje się wielorakimi motywami przy podejmowaniu decyzji: w obu przypadkach ekonomia musi ustąpić psychologii (E. Penrose, 1959, s. 185)*. Natomiast J. S. Mill powiedział wręcz, że ekonomista, który jest tylko ekonomistą, nie może być dobrym ekonomistą (*J.S. Mill, za M. Blaug, 1995*).

Głównym mankamentem podejścia zasobowego jest opisana powyżej duża dowolność w definiowaniu zasobów. E. Penrose wskazywała na konieczność odróżnienia zasobów od wartości świadczonych przez nie usług i właśnie w tym drugim znaczeniu użyła pojęcia zasoby (*E. Penrose, 1959*). Tak rozumiane zasoby doskonale się zresztą wpasowują w model J. Wiklunda, gdzie są one determinantą możliwości – czyli „penrosowskich” usług zasobów.

Podejście adaptacyjne nie spotyka się z większymi zastrzeżeniami. W zasadzie nikt nie ma wątpliwości, że otoczenie wpływa na działanie firmy. Jedynym problemem zauważonym przez J. Wiklunda jest częste utożsamianie otoczenia obiektywnego z postrzeganym przez właściciela, bez zaznaczenia, o które tak naprawdę chodzi. Zdarzają się także badania otoczenia obiektywnego, ale głównym ich przedmiotem jest wtedy rynek, na którym firma działa, czego dowodem są także wcześniejsze modele wzrostu firmy: A. Gibrata, R. Marrisa, czy też L. Greinera (ten ostatni omówiony w następnym rozdziale).

2.6.4. Potencjał wzrostowy, ambicje i kompetencje właściciela w modelu S. Ahlströma

Kolejnym modelem wzrostu jest trójczynnikiowy model S. Ahlströma (*A. Limere, E. Laveren, K. van Hoof, K. Cleeren, 2004*). Zgodnie z założeniem modelu, firma wzrośnie, gdy nastąpi odpowiednie zestawienie trzech grup czynników:

- ambicji wzrostowych,
- potencjału wzrostowego,
- kompetencji i zasobów (rysunek 2.8).



Rysunek 2.8. Model wzrostu Ahlströma. Źródło: A. Limere, E. Laveren, K. van Hoof, K. Cleeren, 2004.

W przypadku, gdy firma znajduje się w innej konfiguracji niż część wspólna trzech grup czynników, wzrost jest niemożliwy. Jednak dzięki odpowiednim strategiom firma może poprawić swoją pozycję. Opisanie trzy grupy czynników wpływają nie tylko na wzrost, ale i na siebie nawzajem.

Wzrost kompetencji i zasobów należy zaliczyć do zagadnień analizowanych w nurcie zasobowym badań nad wzrostem firm. A. Limere poczynił jedną z istotniejszych uwag odnośnie tej grupy czynników, stwierdzając że firmy korzystające z kapitału zewnętrznego na zwiększanie własnych zasobów rozwijają się szybciej (A. Limere, 2004).

Rozważając ambicje właścicieli należy sięgnąć do całego spektrum czynników na nie wpływających, między innymi wykształcenia, doświadczenia, wieku oraz cech osobowości. Jest to jednak czynnik bardzo subiektywny i nie podlegający racjonalnym przesłankom. Wiadomo, że nie każdy właściciel ma ambicje wzrostowe (E. Penrose, 1959, M. Hay, K. Kamshad, 1994, D. Storey, 1995). Zazwyczaj ambicje wzrostowe rozważa się w kategorii celów obieranych przez właścicieli, i jako takie pojawiają się w piśmiennictwie dotyczącym wzrostu.

Potencjał wzrostowy w opisywanym modelu odnosi się tylko do otoczenia zewnętrznego firmy. Przy czym tak jak wcześniejsi autorzy, S. Ahlström zwraca uwagę nie tylko na otoczenie obiektywne, ale również na subiektywne postrzeganie otoczenia przez właściciela-menedżera.

W modelu S. Ahlströma, można doszukać się pewnych analogii do opisanych wcześniej modeli. Jednak pomimo łudzącego, graficznego podobieństwa do modelu D. Storeya, merytorycznie jest on najbardziej zbliżony do modelu J. Wiklunda. Kompetencje i zasoby w sposób bezpośredni korespondują z zasobami u J. Wiklunda, ambicje wzrostowe z motywacjami, a potencjał z możliwościami, zweryfikowanymi poprzez otoczenie. Uwidaczniają się także wyraźne relacje z modelem P. Davidssona, w którym umiejętności można przyrównać do kompetencji (a może i z zasobami), potrzeby z ambicjami, a możliwości z potencjałem.

Opisywany model nie jest skomplikowany w swojej graficznej formie. Problemy pojawiają się jednak w momencie próby pomiaru poszczególnych wielkości – potencjału wzrostowego, ambicji wzrostowych oraz kompetencji i zasobów. Po pierwsze, składa się na nie szereg czynników, nie opisanych dokładnie przez twórcę modelu, po drugie niektóre z nich, jak na przykład ambicje wzrostowe, są trudno mierzalne. Model ten jednak wpisuje się w nurt współczesnych badań nad wzrostem MSP, w nurt, można zaryzykować stwierdzenie,

skandynawski (subiektywne elementy pojawiły się także u P. Davidssona oraz J. Wiklunda; obaj pochodzą ze Szwecji), którego głównymi wyznacznikami się z jednej strony możliwości wynikające z posiadanych zasobów, i weryfikowane otoczenie (bardzo często subiektywnie postrzegane), z drugiej strony poprzez motywacje (potrzeby, ambicje itp.) właściciela.

2.7. Podsumowanie

Opisane cztery kategorie czynników (zasoby, osoba właściciela-menedżera, strategia, otoczenie) wpływających na wzrost nie wyjaśniają ostatecznie, dlaczego i kiedy małe firmy wzrastają. Wynika to z prostego faktu niemożności zastosowania w życiu reguły *ceteris paribus*, która pozwoliłaby na przebadanie czynników z jednej kategorii, bądź jednego konkretnego czynnika. Poszukując kompromisu stworzono kilka modeli wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw, opartych na więcej niż jednym/jednej grupie czynników. Próbowano także ukazać, jak poszczególne grupy czynników na siebie oddziałują (nie dotyczy to modelu D. Storeya i S. Ahlströma). Opisane podejścia zintegrowane wprowadzają też do modeli czynniki subiektywne, wpływające na aktywność małych firm, w których decyzje są podejmowane przez osoby bez przygotowania menedżerskiego i często kierujące się przesłankami nie mieszczącymi się w pojęciu *homo economicus*.

Syntetyczna analiza przydatności modeli zintegrowanych została przedstawiona w tabeli 2.3.

Tabela 2.3.

Przydatność opisanych modeli zintegrowanych.

Model	Plusy	Zweryfikowany empirycznie	Użyteczność
Storeya	Opisanie różnorodnych aspektów działalności MSP i ich wpływu na wzrost firm. Powstał w oparciu o analizę dużej liczby badań przeprowadzanych w różnych krajach i kontekstach.	Nie	Zbyt duża liczba czynników, brak powiązań pomiędzy poszczególnymi czynnikami z trzech wymienionych kategorii. Brak otoczenia jako czynnika determinującego wzrost
Davidssona	Wprowadzenie elementu subiektywnego, związanego z postrzeganiem przez właściciela otoczenia i możliwości własnej firmy. Ujęcie otoczenia jako czynnika korygującego zamierzenia właściciela	Tak	Bardzo dokładnie opisany, jednak trudny metodologicznie. Weryfikacja każdej z wielkości opiera się na kilku czynnikach, których mierzenie wymaga podejmowania arbitralnych decyzji.
Wiklunda	Wskazanie zależności pomiędzy poszczególnymi kategoriami czynników wzrostowych, pogłębienie analizy czynników subiektywnych jako wpływających na wzrost firmy.	Nie	Model z metodologicznego punktu widzenia niezbyt skomplikowany (pod warunkiem zdefiniowania pojęcia zasobów i możliwości).
Ahlströma	Wprowadzenie nowej kategorii czynników związanych z właścicielem, a wpływających na wzrost: ambicji wzrostowych.	Nie	Bardzo duża liczba potencjalnych czynników kryjących się pod poszczególnymi kategoriami. Brak sprecyzowanych zależności pomiędzy nimi

Źródło: opracowanie własne

Opisane modele nie są idealnie dopasowane do rzeczywistości i możliwości badawczych. Ale taki zarzut można postawić każdej propozycji. Największą ich wadą jest fakt, iż są one w rzeczywistości modelami statycznymi. Nie zakładają możliwości powtórzenia sukcesu w postaci wzrostu oraz wpływu uzyskanych efektów (na przykład w postaci wzrostu) na przyszłe decyzje. Brak tu również opisaną sytuacji, która prawdopodobnie ma miejsce w mniejszych firmach, polegającej na uzyskaniu wzrostu przez przypadek. Każdy z tych modeli zakłada, że wzrost zależeć będzie od podejmowanych przez właściciela działań, ale w kontekście decyzji o wzroście. Brakuje jednak ścieżki wzrostu przez przypadek, bez ambicji wzrostowych, przy negatywnym postrzeganiu możliwości i otoczenia, czy też przy „nieodpowiednich” kompetencjach.

(...) jest zgoda co do tego, że natura rozwoju firmy jest dość uporządkowana. Przyczynkowe raporty i opisane modele sprawiają wrażenie bogatych i sugestywnych. Niestety nie są one oparte na solidnych danych empirycznych....

Miller D., Friesen P. (1984)

3. FAZOWE MODELE WZROSTU

3.1. Informacje wprowadzające

3.1.1. Geneza

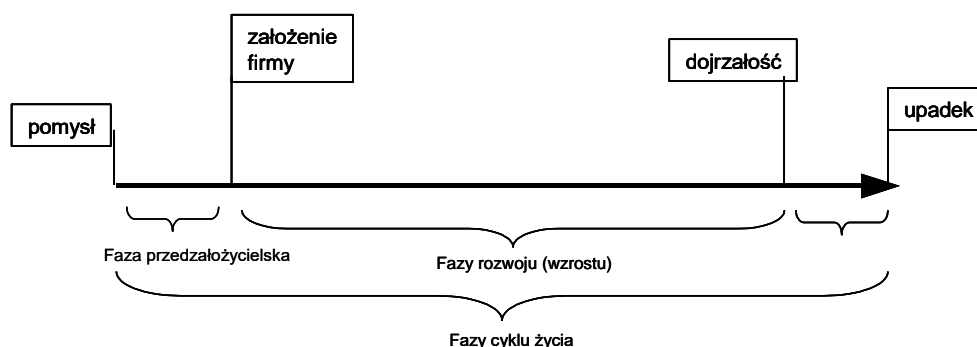
Fazowe modele wzrostu należą do grupy teorii określanych mianem fazowych modeli cyklu życia. Ich definicja opracowana przez S. Hanksa mówi, że jest to unikalna konfiguracja zmiennych zależnych od kontekstu i struktury organizacji (S. Hanks, C. Watson, E. Janses, G. Chandler, 1993). Podstawowe założenia teorii cyklu życia opierają się na różnicach w problemach jakie napotykają właściciele firm w poszczególnych fazach oraz na konieczności dostosowywania się do zmieniającej się wraz z rozwojem organizacji, sytuacji w firmie.

Dużo miejsca w literaturze poświęca się teoriom wzrostu, traktujących przedsiębiorstwa na wzór żywych organizmów, które przechodzą przez poszczególne etapy życia, by osiągnąć dojrzałość, lub upaść. Teorie te powstały w odpowiedzi na opisane w rozdziale pierwszym teorie z nurtu klasycznego oraz ekonomii przemysłowej, które nie pozostawiały wiele miejsca dla firm małych. Prześledzenie rozwoju organizacji od zupełnie małego rozmiaru do dużej korporacji (nie każda organizacja rozwija się do takich rozmiarów) wymaga odmiennego spojrzenia na teorię firmy. Fazowe modele cyklu życia, oparte na cyklu życia organizmów biologicznych zakładają, że organizacje, tak jak żywe organizmy rodzą się (powstają), dojrzewają (rozwijają się), by w końcu umrzeć (zakończyć działalność). I tak, jak wśród organizmów żywych, mamy egzemplarze długowieczne (żółwie, słonie) oraz jednodniowe (jętki), tak samo w świecie biznesu istnieją firmy, które trwają przez pokolenia, jak i takie, które znikają zanim konsumenci zdążą zauważyć, że się pojawiły. Teorie cyklu życia wykorzystywane są do opisu zmian zachodzących w rozwijających się przedsiębiorstwach, stosowane są także do konstruowania teorii handlu międzynarodowego, zrozumienia nauk o zarządzaniu czy też analizy przestrzennej (D. Felsentstein, D. Schwartz, 1993).

Rozwój fazowych teorii wzrostu firmy rozpoczął się ponad czterdzieści lat temu, gdy McGuire opracował na podstawie teorii wzrostu Rostowa model fazowego wzrostu w firmie (J. McGuire, 1963). Od tego czasu powstało kilkanaście modeli, które opisują ten proces w oparciu o różną liczbę faz – etapów wzrostu. Autorzy powstałych dotychczas modeli niejednoznacznie określają analizowany proces zmian w firmie. Mało miejsca poświęcono w literaturze próbom wyjaśnienia terminologii używanej do określania tej grupy teorii. Najczęściej stosuje się zamiennie pojęcia: fazy cyklu życia (*ang.: life-cycle stages*), fazy rozwoju lub też fazy wzrostu (*ang.: development stages (phases), growth stages*) (S. Hanks, C. Watson, E. Jansen, G. Chandler, 1994). Tymczasem z badawczego punktu widzenia, nie jest to obojętne. Teorie cyklu życia opisują etapy życia firmy od narodzenia aż do śmierci (na przykład model: Adizesa, Flamboltza, Millera i Friesena). Modele faz rozwoju/wzrostu³⁵, skupiają się przede wszystkim na rozwoju/wzroście firmy, obejmować powinny w związku z tym tylko pewien wycinek życia przedsiębiorstwa (na przykład modele: L. Greinera, N.

³⁵ Zakłada się, że fazy rozwoju dotyczą zmian jakościowych w firmie, podczas gdy fazy wzrostu tylko zmian ilościowych.

Churchilla i V. Lewis, czy też Scotta i Bruce'a). Należy jednak zauważyć, że w tym drugim przypadku, autorzy zazwyczaj postępują niekonsekwentnie, opisując, oprócz faz rozwoju (wzrostu), również bardzo dokładnie fazy założycielskie (czasem i przedzałożycielskie). Z drugiej jednak strony, sposób wprowadzenia firmy na rynek odgrywa istotną rolę dla jej późniejszego działania, a przede wszystkim rozwoju (wzrostu), co między innymi opisał W. Gartner (1985). W rzeczywistości teorie faz rozwoju (wzrostu) dotyczą okresu od momentu założenia firmy do osiągnięcia przez nią dojrzałości zasobów, natomiast teorie cyklu życia obejmują „całe życie” firmy, łącznie z jej upadkiem (zaprzestaniem działalności) (rysunek 3.1). Praktyka jednak wskazuje, na dużo łatwiejsze gromadzenie informacji na temat faz przedzałożycielskich, niż schyłkowych (zakładając, że okres funkcjonowania firmy na rynku jest okresem stosunkowo łatwym do rozpoznania i opisanego). Z punktu widzenia poszukiwań odpowiedzi na pytanie dlaczego firmy wzrastają, nie ma znaczenia, czy sięgniemy do teorii cyklu życia, czy też faz rozwoju (wzrostu).



Rysunek 3.1. Fazy cyklu życia a fazy rozwoju (wzrostu) firmy. Źródło: opracowanie własne.

Autorzy poszczególnych modeli stosują różne nazwy faz, chociaż często oparte są one znaczeniowo na zmianach, jakie zachodzą w firmach (np.: zaistnienie, przeżycie, kreatywność, wzrost, ekspansja, integracja, dywersyfikacja itp). Liczba faz w poszczególnych modelach nie jest zdeterminowana. Można spotkać się z modelami trzyfazowymi (np.: Smith, Mitchell i Summer) jak i dziesięciofazowymi (np.: model Adizesa). (Przegląd modeli fazowych oraz nazw faz sporządzono w tabeli 3.1).

Większość modeli rozpoczyna się fazą zaistnienia, dalej następuje po niej faza rozwoju (wzrostu), a kończy fazą stabilizacji. Poszczególne fazy opisane są zazwyczaj pod kątem kilku aspektów. Pozwala to na analizę całokształtu zmian zachodzących w firmie przechodzącej do kolejnych faz. Niezależnie od autora, struktura modelu i jego opis oparty jest z reguły na podobnych kryteriach. Główne aspekty opisywane w modelach fazowych dotyczą (J. Wasilczuk, 2001 [a]):

- powiązania właściciela i firmy,
- stylu zarządzania,
- struktury organizacji,
- problemów pojawiających się w trakcie wzrostu,

Tabela 3.1.

Opis, fazy i kluczowe czynniki wzrostu w wybranych modelach fazowych.

Charakterystyka modelu	Fazy	Kluczowe czynniki wzrostu
<p>McGuire 1963 Wzrost od tradycyjnie małej firmy do masowej produkcji, wraz z przejściem do profesjonalnego zarządzania.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mała firma 2. Planowanie wzrostu 3. Rozpoczęcie wzrostu, lub odejście od dotychczasowych warunków 4. Wprowadzenie profesjonalnego zarządzania 5. Produkcja masowa 	<p>Nie zostały określone</p>
<p>Greiner 1972 „przeszłość firmy jest istotnym kluczem dla menedżerów do dalszych sukcesów”</p> <p>Firma rozwija się do momentu wystąpienia kryzysu, odpowiadającemu fazie rozwoju. Pomyślnie rozwiązanie tego kryzysu, polegające na zmianach w firmie prowadzi do dalszego wzrostu. Sposób rozwiązania kryzysu, determinuje następną fazę i następny kryzys. Tylko</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kreacja produktu i rynku 2. Kierowanie 3. Delegowanie 4. Koordynowanie 5. Współpraca 	<p>Wiek i wielkość organizacji, faza ewolucji i rewolucji, współczynnik wzrostu przemysłu (branży)</p>
<p>Churchill, Lewis 1983 „firmy, które znajdują się na różnym poziomie rozwoju, przy dokładniejszym badaniu, okazywały się być, w konkretnej fazie pod względem jednych czynników, a w innej pod względem pozostałych”</p> <p>Firma rozwija się przechodząc przez cztery fazy. Tylko w trzech pierwszych fazach jest firmą małą. W fazie czwartej zarządzania jest już przez zawodowych menedżerów i właściciel nie ma wpływu na strategię jej rozwoju. Kluczowe czynniki wzrostu w każdej z faz mają inną wagę. Właściciel musi sobie z tego zdawać sprawę. Tylko pierwsza faza może zakończyć się upadkiem, w każdej następnej firma może się dalej rozwijać lub pozostać na tym samym poziomie.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaistnienie 2. Przeżycie 3. Sukces - (oderwanie lub wzrost) 4. Rozpoczęcie wzrostu (<i>take off</i>) 5. Dojrzałość zasobów 	<p>Czynniki związane z firmą: zasoby finansowe, osobowe, systemowe (zaawansowanie informacji, planowania i kontroli), biznesowe (relacje z klientami i dostawcami, udział w rynku, procesy produkcyjne i dystrybucyjne)</p> <p>Czynniki związane z właścicielem: jedność celów biznesowych i osobistych; umiejętności właściciela w zakresie: marketingu, wynalazczości, produkcji, dystrybucji; umiejętności menedżerskie i chęć właściciela do delegowania; umiejętności strategiczne</p>

<p>Adizes 1989 (...) uczą się radzić sobie z tymi problemami (dotyczącymi przechodzenia do kolejnych faz – przyp. autora) samodzielnie lub rozwijają nienormalne „choroby”, które stymulują wzrost – wzorce, które zazwyczaj nie mogą być rozwiązane bez zewnętrznej, profesjonalnej pomocy.</p> <p>Model opisuje wzrost firmy poprzez pryzmat formalizacji polityki i procedur. Charakteryzuje potrzeby przywódcze w poszczególnych fazach oraz istotę zarządzania.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przedzałożycielska (courtship) 2. Niemowlęctwo (infancy) 3. Wzrost (go-go) 4. Dojrzewanie (adolescence) 5. Pełnia rozwoju (prime) 6. Stabilność (stable) 7. Arystokratyczna (aristocracy) 8. Wczesna biurokracja 9. Śmierć (death) 	<p>Przedsiębiorczość, utrzymanie elastyczności oraz integracji pracowników z firmą.</p>
<p>Quinn, Cameron, 1983 (...) zmiany, które pojawią się w organizacji, przybierają przewidywalny wzorzec, który może być scharakteryzowany przez fazy rozwoju.</p> <p>Wraz z przechodzeniem do kolejnych faz zmienia się orientacja organizacji z wewnętrznej na zewnętrzną i na odwrót. W każdej z faz właściciel boryka się z innymi problemami, wynikającymi z przechodzeniem od organizacji elastycznej do sformalizowanej.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przedsiębiorczość 2. Kolektywność 3. Formalizacja 4. Odnowa 	<p>Satysfakcja indywidualna przy osiągnięciu celów, elastyczność oraz kontrola i sterowność, wydajna produkcja.</p>
<p>Dodge, Robins, 1993 (...) podczas przechodzenia do kolejnych faz, małe firmy stają przed różnymi grupami wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań. A te uwarunkowania wywołują problemy, które muszą być rozwiązane, by firma mogła przeżyć.</p> <p>Model w rzeczywistości powstał w celu określenia głównych problemów, jakie firma napotyka w trakcie wzrostu. Zostały one ujęte w bardzo szerokie kategorie problemów: marketingowych, zarządczych i finansowych.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formacja 2. Wczesny wzrost 3. Późny wzrost 4. Stabilizacja 	<p>Głównym motorem wzrostu jest pomyślne rozwiązanie problemów, które w poszczególnych fazach się pojawiają (opisane w punkcie 3.3).</p>

Źródło: opracowanie własne, na podstawie (J. W. McGuire, 1963; L. Greiner, 1972; I. Adizes, 1979; N. Churchill, V. Lewis, 1983; S. Hanks, C. Watson, E. Jansen, G. Changler, 1993; J. Gościński, 1989; H.R. Dodge, J. E. Robbins, 1992)

- pozyskiwania funduszy,
- głównych strategii.

Analiza powyższych aspektów opisywanych w poszczególnych fazach, pozwala na sformułowanie podsumowującego wniosku dotyczącego podstawowych zmian w firmie przechodzącej do wyższych faz: firma przechodzi od organizacji mało sformalizowanej, „przedsiębiorczej” do profesjonalnie zarządzanej firmy, mającej często charakter korporacji. Każda z faz może dotyczyć firmy zatrudniającej kilka osób, jak i kilkanaście, chociaż w większości branż dojście do wyższych faz oznacza zatrudnianie dużej liczby pracowników.

Wiele teorii cyklu życia firmy, ograniczyło się tylko do prostej konstatacji istnienia analogii biologicznych, inne w sposób dogłębny starały się wyjaśnić dlaczego i jak firmy się rozwijają, czy też jakie napotykają bariery. Na szczególną uwagę zasługują dwa modele teoretyczne: L. Greinera (1972) oraz N. Churchilla, V. Lewis (1983) z późniejszymi korektami H. R. Dodge’a i J. E. Robbinsa (1992). Są to modele prekursorskie (L. Greiner wyznaczył swoim modelem kierunek badań, N. Churchill i V. Lewis natomiast przenieśli rozważania L. Greinera na małe firmy) i najczęściej cytowane w literaturze przedmiotu.

3.1.2. Model L. Greinera

L. Greiner wprowadził do rozważań na temat rozwoju firmy (mówił nie tylko o zmianach ilościowych – wzroście zatrudnienia, ale i jakościowych-zmianie struktury organizacyjnej), przekonanie o silnym wpływie przeszłości firmy na jej przyszłość (1972). Decyzje podejmowane przez menedżerów określają według niego przyszły wzrost firmy. Zdarza się, że zarządzający nie dostrzegają tej zależności, obwiniając za niepowodzenia czynniki zewnętrzne, np. rynkowe, co prowadzi do zamrożenia organizacji na danym etapie. Nie oznacza to jednak zupełnego pominięcia czynników zewnętrznych przez Greinera. Opisany model opiera się na pięciu czynnikach:

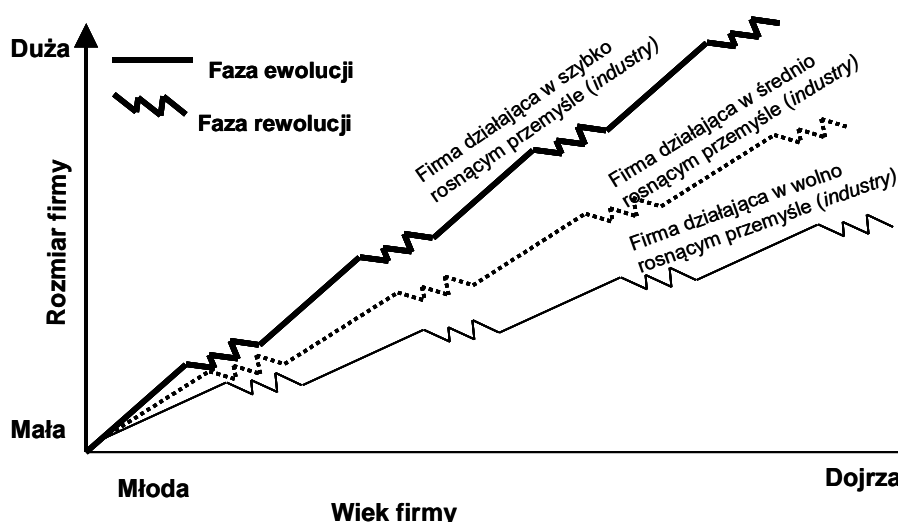
- wiek organizacji,
- wielkość organizacji,
- faza ewolucji,
- faza rewolucji,
- stopa wzrostu przemysłu (*industry*).

Według L. Greinera nie można porównywać rozwoju organizacji o różnym wieku, ponieważ różne będą problemy, jakich będzie doświadczał jej właściciel. Również wielkość organizacji, a przede wszystkim zatrudnienie i obroty, będą miały na te problemy wpływ. Jako przykład można podać chociażby narastające problemy z koordynacją i komunikacją, pojawianie się nowych funkcji i poziomów zarządzania. Wielkość i wiek organizacji zostały przez L. Greinera umieszczone odpowiednio na osiach odciętych i rzędnych w graficznej ilustracji opisywanego modelu. Przy czym model ten zakłada zależność wprost proporcjonalną pomiędzy wzrostem organizacji, a jej dojrzałością.

Następne dwa czynniki to ewolucja i rewolucja. Ewolucja jest okresem spokojnego wzrostu, w czasie którego potrzebne są tylko niewielkie dopasowania w zarządzaniu. Podejmowane w tym okresie decyzje prowadzą jednak do nieuchronnej rewolucji. Dotychczasowe sposoby zarządzania stają się nieprzydatne przy rosnącej organizacji i zarządzający dokładnie muszą je przeanalizować. Jeżeli uda im się rozpoznać problem i znaleźć odpowiednie rozwiązanie, organizacja dalej będzie się rozwijała. Może się jednak zdarzyć, że zarządzający firmą nie będą w stanie poczynić żadnych zmian. Organizacja pozostanie wtedy na tym samym poziomie rozwoju, a w najgorszym przypadku może nawet

zacząć się kurczyć. Jakikolwiek zmiany poczynione na tym etapie rozwoju organizacji będą skutkowały następnym kryzysem, który pojawi się znowu po okresie spokojnego rozwoju – ewolucji.

Szybkość, z jaką organizacja wchodzi w fazy ewolucji i rewolucji, zależy bezpośrednio od stopy wzrostu przemysłu (*industry*). I tak organizacja działająca na szybko rosnącym rynku będzie musiała szybko zwiększać zatrudnienie, co będzie wymagało częstszych dopasowań na skutek pojawiających się faz rewolucji. Na rynkach, gdzie łatwo o zysk, fazy ewolucji mogą ulec wydłużeniu, dotyczy to szczególnie rynków młodych. Nie tylko szybkość dopasowań do nowej sytuacji będzie determinowana przez rynek. Różnice wystąpią także w tempie samego wzrostu (przedstawione graficznie jako nachylenie krzywej na rysunku 3.2).



Rysunek 3.2. Rozwój organizacji według Greinera. Źródło: L. Greiner, 1972.

L. Greiner opisał pięć faz rozwoju organizacji. Każda z faz jest wynikiem fazy poprzedniej, wpływając jednocześnie na następną. Organizacje działające w szybko rosnącym otoczeniu przejdą wszystkie fazy w dużo krótszym czasie niż te, które działają w wolno rosnącym otoczeniu.

Faza I. Kreacja produktu i rynku:

- właściciel całkowicie pochłonięty kreacją i sprzedażą produktu,
- komunikacja pomiędzy pracownikami częsta i nieformalna,
- dużo pracy, wynagrodzonej umiarkowanym zarobkiem,
- natychmiastowa reakcja na sygnały z rynku, zgodnie z reakcją klientów.

Tak rozwijającą się firmę czeka jednak **kryzys przywództwa**. Założyciel nie jest przygotowany do wprowadzania efektywnych metod produkcji wraz ze zwiększającą się sprzedażą. Nie radzi sobie z rosnącym zatrudnieniem wymagającym formalnego komunikowania i motywowania.



potrzebny jest zawodowy menedżer

Właściciele niechętnie jednak rozwiązują kryzys przywództwa w ten właśnie sposób. Pojawia się więc dla niektórych organizacji (właściciele) bariera nie do przebycia: zatrudnienie zawodowego menedżera. A tylko takie rozwiązanie tego problemu gwarantuje przejście do następnej fazy.

Faza II. Kierownictwo

Te organizacje, którym udało się pomyślnie rozwiązać poprzedni kryzys, wchodzą znowu w fazę ewolucji. Firma już się przystosowała do większej skali działalności. Następuje specjalizacja zarządzania, struktura firmy przystosowuje się do nowych warunków. Organizacja staje się bardziej formalna i zbiurokratyzowana. Funkcje produkcyjne zostają oddzielone od marketingowych. Zarządzanie personelem bezosobowe. Menedżerowie niższego szczebla zarządzania w zasadzie nie mają wpływu na to, co dzieje się w firmie, z kolei najwyższy szczebel zarządzania staje się niewydolny poprzez swoją centralizację. Menedżerowie niższego szczebla czują się rozdarci pomiędzy swoimi pomysłami i chęcią podejmowania inicjatywy, a koniecznością wypełniania poleceń scentralizowanego zarządu. Prowadzi to do niezadowolenia pracowników, pojawia się **kryzys autonomii**. Jednak menedżerowie, którym dotychczas dobrze zarządzało się firmą, nie bardzo chcą oddać kierownictwa na niższy szczebel, który z kolei nie bardzo wie jak zarządzać. W takiej sytuacji jednak firma nie może się dalej rozwijać.



potrzebna jest delegacja

Faza III. Delegowanie

Większe delegowanie uprawnień na niższe szczeble zarządzania pozwala na powrót na ścieżkę wzrostu. Pracownicy działający bliżej klienta mają możliwość wprowadzania własnych rozwiązań, są dzięki temu lepiej motywowani. Komunikacja odbywa się tylko wtedy, gdy jest to konieczne, zazwyczaj korespondencyjnie, telefonicznie lub poprzez krótkie wizyty. Z czasem jednak menedżerowie niższego szczebla zaczynają prowadzić niesynchronizowane działania na własną rękę. Prowadzi to do poczucia utraty kontroli przez najwyższy szczebel. Pojawia się **kryzys kontroli**.



potrzebna jest koordynacja

Faza IV. Koordynacja

Podczas tej fazy firma rozwija się dalej, ale tylko wtedy, gdy zacieśnią współpracę pomiędzy poszczególnymi grupami produkcyjnymi. Pewna autonomia pozostaje, lecz jakiegokolwiek zmiany są koordynowane, a inicjowane programy podlegają kontroli. Ścisłe kontroluje się wydatki. Stymulowanie i motywowanie do efektywniejszej pracy następuje poprzez system rozdawania udziałów lub inne tego typu narzędzia. Takie posunięcia pozwalają na efektywniejsze wykorzystanie ograniczonych zasobów firmy. Z jednej strony motywują kierownictwo do podejmowania inicjatyw, z drugiej - koordynują wprowadzanie nowych rozwiązań w całej firmie. Pojawia się jednak z czasem brak zaufania do wzajemnych

początków centrali i pracowników liniowych. Obie grupy zaczynają dostrzegać problem w zbyt zbiurokratyzowanych strukturach zarządzania. Pojawia się **kryzys biurokracji**.



potrzebna jest współpraca

Faza V. Współpraca

Ostania faza opisana przez L. Greinera nosi nazwę fazy współpracy. Dopiero w momencie, gdy firma poradzi sobie z kryzysem biurokracji poprzez wypracowanie behawioralnych metod zarządzania, może się w niej znaleźć. Ich główne cechy to: rozwiązywanie problemów poprzez szybkie działania w zespołach opartych na grupach zadaniowych; zarząd uszczuplony, za to wzbogacone grupy interdyscyplinarne, których zadaniem jest konsultowanie (struktura macierzowa); kluczowi menedżerowie spotykają się często na konferencjach; prowadzone są częste szkolenia na temat osiągania efektów w pracy zespołowej i rozwiązywania konfliktów. Prawdopodobnie dalszy wzrost organizacji sprowadzi następny kryzys – jeszcze nie nazwany. Wynikać on może na przykład ze zmęczenia pracowników koniecznością wprowadzania ciągłych innowacji, przy jednoczesnej współpracy w grupie. L. Greiner nie daje jednoznacznej odpowiedzi, jakie mogłoby być rozwiązanie tego kryzysu. Zastanawia się, czy nie mogłoby ono polegać na rotacji pracowników pomiędzy zespołami oraz na stworzeniu dodatkowej struktury – „refleksyjnej”, której celem byłoby powtórne stymulowanie „wypalonych” pracowników.

Model L. Greinera pokazuje nieuchronność kryzysów w rozwijającej się organizacji, a co z tym związane, konieczność ciągłych zmian. Każdy kryzys jest wynikiem poprzednich decyzji, które w danym momencie były jedynymi słusznymi, jednak na następnym etapie okazały się niewystarczające. Problem w większości firm polega na tym, że menedżerowie są skłonni rozwiązywać dylematy w organizacji w sposób, który historycznie się sprawdził, nie zdając sobie sprawy z odmienności każdego kryzysu. Nierzadko rozwiązanie kryzysu wymaga od menedżerów przedefiniowania ich roli w organizacji, lub nawet jej porzucenia, co z pewnością nie jest łatwe.

Jest to najbardziej rozpowszechniony model fazowego rozwoju przedsiębiorstwa. Często opisywany w literaturze polskiej (patrz np.: *J. Gościciński, 1989, F. Bławat 2004*). Jednak jego przydatność dla małych organizacji jest ograniczona. Tylko pierwsza z opisanych faz dotyczy przedsiębiorstwa małego. Model ten zainspirował jednak do głębszej analizy rozwoju mniejszych organizacji poprzez pryzmat przechodzenia przez kolejne fazy. Przykładem jest pięciofazowy model wzrostu N. Churchilla i V. Lewis (1983) najczęściej cytowany w literaturze przedmiotu, chociaż w Polsce stosunkowo mało znany.

3.1.3. Wzorcowy model fazowy małej firmy

Analizując opracowane dotychczas modele cyklu życia, można stworzyć model „wzorcowy”, pozwalający zrozumieć istotę opisywanych teorii w kontekście małych organizacji. Z analizy, jaką przeprowadziła autorka wynika, że najlepsze podstawy do

stworzenia modelu wzorcowego daje model N. Churchilla i V. Lewis z późniejszymi korektami H. R. Dodge'a i J. E. Robbinsa³⁶.

Wzorcowy model obejmuje tylko cztery fazy: powstanie firmy, wczesny wzrost, późny wzrost, stabilizacja. Nie każda faza kończy się sukcesem rozumianym jako przejście do fazy następnej, lub porażką rozumianą jako upadek firmy. W większości przypadków firma może pozostać w danej fazie – można ten stan określić mianem stagnacji – ale nie należy przypisywać jemu miana porażki, lub braku sukcesu. Właściciel może zrezygnować ze wzrostu, często na skutek niechęci do konieczności delegowania. Utrata bezpośredniej kontroli nad firmą może być barierą psychologiczną nie do pokonania dla wielu przedsiębiorców. Należy zatem uznać, że brak delegowania, a co za tym idzie dalszego rozwoju firmy, jest wyborem właściciela. Często jednak brak przechodzenia do następnych faz wynika z celu działalności przedsiębiorstwa. Dla wielu firm rodzinnych, które są firmami „stylu życia” stabilizacja (stagnacja) na poziomie jednej z początkowych faz jest w zupełności wystarczająca. Tak uproszczony model, ma przede wszystkim na celu ukazanie mechanizmu wzrostu firmy. Charakterystyka poszczególnych faz została przedstawiona poniżej.

Faza 1: Powstanie firmy, które obejmuje: zaistnienie i przetrwanie. Jest to bardzo ważna faza dla firmy, bez sukcesu na tym etapie istnienia organizacji, nie będzie jej dalszego rozwoju. Organizacja jest prosta. Właściciel-menedżer jest zaangażowany we wszystkie działania w firmie. On też jest sprawcą wszystkich podejmowanych działań. W firmie nie istnieje formalna kontrola. Podstawowym problemem jest znalezienie klientów i uzyskanie ich akceptacji. A w późniejszym okresie umocnienie swojej pozycji.

Większość firm zadowala się działalnością w tej fazie. Taka decyzja może być związana z ograniczeniami rynkowymi, ale może także wynikać z przyczyn osobistych właściciela-menedżera (wpływ rodziny, brak motywacji wzrostowych). Pozostanie w tej fazie nie oznacza zupełnego bezpieczeństwa. Dopóki nie zmieni się otoczenie firmy, właściciel będzie mógł w tej fazie funkcjonować, bez specjalnych zmian. Jednak jakakolwiek zmiana w otoczeniu, może spowodować konieczność weryfikacji dotychczasowego sposobu działania. Dalsze utrzymanie się w tej fazie będzie wtedy zależało od umiejętności właściciela w zakresie kontroli systemu finansowego, marketingowego i produkcyjnego.

Faza 2: Wczesny wzrost. W momencie gdy właściciel decyduje się na wzrost, kluczowe staje się pozyskiwanie zasobów. Wzrost będzie możliwy przy zapewnieniu odpowiednich środków finansowych. Ważnym elementem staje się dobór odpowiednich pracowników lub/oraz ich rozwój. Właściciel-menedżer musi określić swoje plany strategiczne. Wobec pojawiającej się konieczności planowania w dłuższych horyzoncie czasowym właściciel ma coraz mniej czasu na bezpośrednie angażowanie się w działalność firmy. Pojawia się konieczność delegowania. Pojawia się sformalizowany system kontroli, który może wskazać możliwości oszczędności zasobów, a nawet uzyskać efekt ekonomii skali. Firma może zostać dostrzeżona przez konkurencję, która będzie starała się nasilić walkę o utrzymanie udziału na rynku.

Kluczowym problemem staje się utrzymanie przewag wynikających z małej liczby zatrudnionych osób, tworzących zżyty załogę, przy jednoczesnej konieczności dalszego procesu formalizowania struktury organizacyjnej firmy. Utworzenie zgranego zespołu pozwoli właścicielowi na przekazanie dużej części obowiązków pracownikom. Na tym etapie

³⁶ Model ten został częściowo opisany we wcześniejszych opracowaniach autorki (patrz np.: *J. Wasilczuk, 2001 [a]*).

rozwoju firmy pojawia się często konieczność zatrudnienia zawodowego menedżera. Nie musi to być wybitny specjalista, ponieważ potencjał firmy i tak jest ograniczony.

N. Churchill i V. Lewis podzielili tę fazę na dwie podfazy: rozłączenia i wzrostu. W pierwszej - rozłączenia, wraz z dojrzewaniem organizacji, następuje powolne „oddalanie” się właściciela od firmy. Kontroluje on jeszcze główne kierunki działań, jednak większość decyzji podejmuje zawodowy menedżer. Właściciel tymczasem zaczyna zajmować się polityką, tworzy inną własną firmę, lub oddaje się swojemu hobby. Interesuje go głównie utrzymanie status-quo. Z czasem jednak firma może zostać sprzedana z zyskiem (cały czas ma potencjał wzrostowy) lub przejęta i powrócić na ścieżkę wzrostu, już pod kontrolą nowego właściciela.

Druga z podfaz – wzrost, sprowadza się do podjęcia przez właściciela próby wzrostu firmy, przy wykorzystaniu środków finansowych tak własnych, jak i obcych. Właściciel angażuje się w planowanie strategiczne, jest bardzo zaangażowany w to, co się dzieje w firmie. Jeżeli się to nie powiedzie, dalszy scenariusz będzie taki sam jak w podfazie rozłączenia.

Faza 3: Późny wzrost. Dwoma kluczowymi czynnikami w tej fazie stają się delegowanie oraz środki finansowe na dalszy wzrost. Właściciel nie jest w stanie opracowywać planów strategicznych i operacyjnych samodzielnie, jak to było w poprzedniej fazie. Pojawia się konieczność zatrudnienia zawodowego menedżera. Udział właściciela w zarządzaniu firmą staje się coraz mniejszy. W większości przypadków, tylko zawodowy menedżer jest w stanie skutecznie oprzeć się konkurencji, a także bardziej aktywnie zagrazać już istniejącym firmom. Wymaga to często pozyskiwania kapitału z zewnątrz, co z kolei rodzi problem wprowadzenia dodatkowej kontroli poczyną firmę (czy to ze strony banków, czy akcjonariuszy). Kontakty w firmie stają się bardziej sformalizowane. Najistotniejsze w tej fazie jest zrozumienie przez właściciela wyzwań finansowych i menedżerskich. Często niestety sukcesy w poprzednich fazach utwierdzają właścicieli w przekonaniu, że dalej można się rozwijać, bez rewolucyjnych zmian w firmie. Takie podejście często kończy się porażką, wynikającą z niezrozumienia potrzeby zewnętrznego finansowania i zmian menedżerskich.

Powodzenie fazy trzeciej prowadzi do fazy następnej. Natomiast niepowodzenie może mieć wieloraki przebieg. Może się zdarzyć, że firma upadnie, jednak bardziej prawdopodobne jest albo jej sprzedanie (gdy zniechęcony właściciel nie będzie miał pomysłów co dalej robić), albo pozostanie w tej fazie i próba przejścia do wyższej po przeanalizowaniu przyczyn poprzedniego niepowodzenia. Może się jednak zdarzyć, że utrzymanie firmy na tym poziomie jest utrudnione, i wtedy cofnie się ona do fazy drugiej, a przy niesprzyjających warunkach zewnętrznych może i pierwszej.

Faza 4: Stabilizacja. Właściciel-menedżer zostaje oddzielony od firmy tak w sensie finansowym, jak i organizacyjnym. Firma zarządzana jest przez wykwalifikowanych profesjonalistów, wprowadzających zdecentralizowane zarządzanie. Na znaczeniu zyskuje planowanie budżetowe oraz opracowanie strategicznych planów długofalowych. Firma ma możliwości do dalszego rozwoju, osiągnęła dojrzałość. Głównymi problemami tej fazy są konsolidacja i kontrola, przy jednoczesnym utrzymaniu elastyczności i innych atutów małej organizacji, pomimo zbiurokratyzowania wynikającego z wielkości firmy. W tej fazie firma nie jest już małą organizacją. Jeżeli się to nie powiedzie, firma wchodzi w jeszcze jedną fazę – skostnienia, określaną przez I. Adizesa mianem biurokracji (1979). Brak decyzji innowacyjnych i unikanie podejmowania ryzyka są udziałem wielu dużych korporacji.

3.2. Kluczowe czynniki wzrostu w poszczególnych fazach

Każda faza stawia inne wymagania przed właścicielem-menedżerem oraz jego firmą. Słusznego porównania użyli W. Grudzewski i I. Hejduk przyrównując cykl życia organizacji do koncepcji organizacji uczącej się (2001). W początkowych fazach właściciel jest otwarty na wszystko, co się dzieje w otoczeniu, wyciąga wnioski, dostosowuje się. W fazach schyłkowych jego percepcja, chęć zrozumienia zmian w otoczeniu, poszukiwanie nowych rozwiązań i dopasowania do tych zmian ulegają obniżeniu. Chyba że zmieni się właściciel-menedżer firmy. N. Churchill i V. Lewis (1983), wydzieliли i opisali cztery kluczowe czynniki związane z właścicielem oraz cztery związane z firmą w poszczególnych fazach. Bez odpowiedniego zarządzania tymi czynnikami firma nie będzie przechodziła do kolejnych faz. Nie jest to z pewnością wyczerpująca lista, argumentacja autorów brzmi jednak bardzo przekonująco (tabela 3.2).

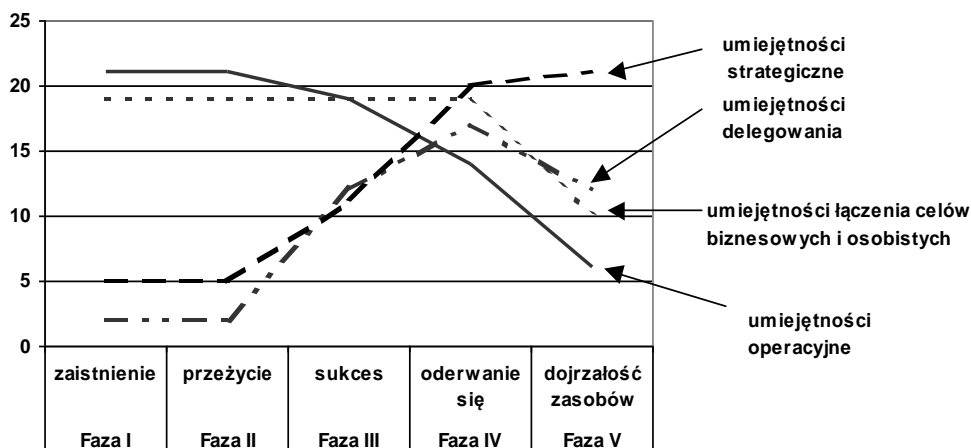
Tabela 3.2.

Czynniki wpływające na przechodzenie do poszczególnych faz.

Związane z właścicielem-menedżerem	Związane z firmą
- Umiejętność łączenia celów osobistych i biznesowych.	- Zasoby finansowania, między innymi gotówka i zdolności kredytowe.
- Umiejętności operacyjne (marketing, produkcja, dystrybucja).	- Zasoby ludzkie: pracownicy, ich liczba i kwalifikacje.
- Umiejętności delegowania.	- Zasoby systemowe: system informacyjny, planowanie i kontrola.
- Umiejętności strategiczne.	- Zasoby biznesowe: relacje z klientami, udział w rynku, procesy produkcyjne, dystrybucja i technologia, reputacja.

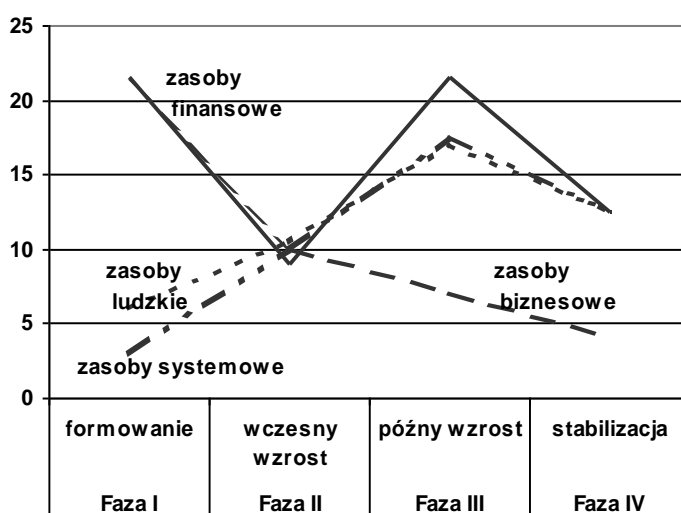
Źródło: N. Churchill, V. Lewis, 1983.

Waga poszczególnych czynników jest różna w poszczególnych fazach. Niektóre czynniki (na przykład umiejętności: delegowania i strategiczne) nie mają znaczenia w fazach początkowych, natomiast w momencie podjęcia decyzji o wzroście organizacji ich waga rośnie. Inne natomiast są istotne tylko w fazach początkowych (na przykład umiejętności operacyjne właściciela takie jak marketing, produkcja czy dystrybucja). Zmiany znaczenia poszczególnych czynników związanych z właścicielem można prześledzić na podstawie poniższego rysunku (rysunek 3.3). W fazach początkowych rola właściciela w podejmowaniu decyzji oraz zarządzaniu firmą jest ogromna. Od jego umiejętności wyprodukowania i sprzedania produktu zależy dalsze powodzenie firmy. Jednak gdy firma zaczyna wzrastać, powinien on zrozumieć konieczność delegowania oraz planowania strategicznego. W fazie dojrzałości umiejętności właściciela nie mają znaczenia, ponieważ jego kompetencje są znacznie ograniczone (oddzielenie finansowe i organizacyjne).



Rysunek. 3.3. Rola czynników związanych z właścicielem w poszczególnych fazach. Opracowanie własne na podstawie Churchill, Lewis, 1983.

Rola poszczególnych czynników związanych z firmą także ulega zmianie wraz z przechodzeniem do kolejnych faz (rysunek 3.4). W początkowych fazach najistotniejsze są zasoby gotówkowe oraz biznesowe (relacje z klientami, udział w rynku, procesy produkcyjne, dystrybucja i technologia, reputacja). Zasoby biznesowe, tracą na znaczeniu tylko w fazie sukcesu. Zasoby biznesowe sukcesywnie stają się coraz mniej istotne. Gdy firma działa już na rynku, jej relacje z klientami i dostawcami, procesy produkcyjne i dystrybucyjne nie odgrywają już tak istotnej roli, jak na początku. System informacyjny, planowanie i kontrola odgrywają coraz większą rolę w rosnącej organizacji. Liczba i kwalifikacje pracowników są najistotniejsze w momencie wzrostu firmy. Tylko jeden czynnik - planowanie strategiczne, ma znaczenie w fazie stabilizacji, pozostałe czynniki związane z właścicielem i z firmą tracą na znaczeniu.



Rysunek. 3.4. Rola zasobów firmy w poszczególnych fazach. Opracowanie własne na podstawie Churchill, Lewis, 1983

Zmieniająca się waga czynników związanych z właścicielem i firmą wskazuje na konieczność dopasowywania szeroko rozumianych umiejętności właściciela-menedżera do wymagań poszczególnych faz.

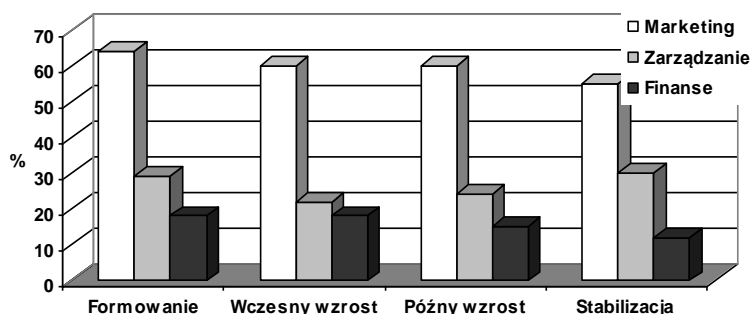
3.3. Problemy pojawiające się w poszczególnych fazach

Żadna istniejąca organizacja nie jest w stanie uniknąć turbulencji, niezależnie od tego czy się rozwija, czy też nie. Niemniej jednak to właśnie rozwijające się firmy są szczególnie narażone na problemy. Problemy – kryzysy oraz ich przewyciężanie są siłą sprawczą wzrostu u L. Greinera, nieuniknioną konsekwencją wzrostu u B. R. Scotta i R. Bruce'a (*S. Hanks, C. Watson, E. Janses, G. Chandler, 1993*), czy też hamulcem rozwoju (*H. R. Dodge, J. E. Robbins, 1992*). W większości jednak traktowane są w opisie modeli wzrostowych jako ostrzeżenie. Problemy pojawiające się w opisach modeli wzrostowych można podzielić na dwie grupy:

- problemy kluczowe dla przejścia firmy do następnej fazy,
- problemy występujące w każdej fazie, będące wynikiem zmieniających się wyzwań stojących przed właścicielem.

Błędne rozwiązanie podjęte w przypadku pierwszej grupy problemów doprowadza do zatrzymania wzrostu firmy. W przypadku drugiej grupy może dojść jedynie do spowolnienia wzrostu, niekoniecznie jego zupełnego zahamowania. H. R. Dodge i J. E. Robins dokonali istotnego odkrycia, z którego wynika, że poszczególne problemy pojawiają się z różną intensywnością w różnych fazach. Przeanalizowali oni trzy grupy problemów: marketingowych, menedżerskich oraz finansowych w 364 firmach³⁷, znajdujących się w różnych fazach rozwoju. Badający zidentyfikowali łącznie 849 problemów zgłaszanych przez właścicieli badanych firm, które zostały zaklasyfikowane do siedmiu kategorii problemów marketingowych, pięciu kategorii problemów menedżerskich oraz trzech problemów finansowych.

Ze wszystkich wyselekcjonowanych problemów, jakie zgłaszały badane firmy, właściciele najczęściej sygnalizowali problemy natury marketingowej (60%), niezależnie od fazy w jakiej znajdowała się firma, rzadziej problemy związane z zarządzaniem (24%) i finansami (16%) (rysunek 3.5.).



Rysunek. 3.5. Struktura problemów w poszczególnych fazach wzrostu. Źródło: Opracowano na podstawie H. Dodge, J. Robbins, 1992.

Udział trzech grup problemów w poszczególnych fazach ulegał nieznacznym wahaniom, jednak ich kolejność pozostawała taka sama.

³⁷ Badania polegały na analizie raportów dotyczących 364 firm, dostarczonych w latach 1977 – 1989 do Small Business Institute w Midwestern University i Southeastern College w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej.

Analiza udziału poszczególnych problemów marketingowych w każdej z faz wykazała, że ich ranga zmienia się wraz z przechodzeniem do kolejnych faz. Najczęściej wymienianymi problemami były te, związane z kontaktem z klientem (między innymi: reklama, sprzedaż i public relations). Następnymi kategoriami było zdefiniowanie rynku, lokalizacja i ekspansja, a w dalszej kolejności planowanie rynku, ustalanie ceny, konkurencja i inne (tabela 3.3).

Tabela 3.3.

Typy problemów marketingowych w poszczególnych fazach

Problem \ Faza	Formowanie	Wczesny wzrost	Późny wzrost	Stabilizacja	Ogółem
	%	%	%	%	%
Kontakt z klientem	19	25	17	21	21
Oszacowanie i zdefiniowanie rynku	24	18	14	13	18
Lokalizacja	21	10	9	12	14
Planowanie rynku	11	4	9	12	10
Ustalanie ceny	7	7	11	14	9
Ekspansja	1	10	15	11	8
Konkurencja	6	9	3	5	5
Inne	11	18	22	13	15
Ogółem	100	100	100	100	100

Źródło: H. Dodge, J. Robbins, 1992

W pierwszej fazie najistotniejsze stają się oszacowanie i zdefiniowanie rynku, określenie lokalizacji oraz kontakt z klientem (reklama, sprzedaż i public relations). Sposób rozwiązania tych trzech problemów w pierwszej fazie determinuje dalszą działalność firmy. Druga faza wymaga od właściciela przede wszystkim zwrócenia uwagi na kontakty z klientem i do tej kategorii należy jedna czwarta zgłaszanych problemów, w dalszej kolejności oszacowanie i zdefiniowanie rynku oraz lokalizacja i ekspansja (problemy z kategorii inne nie zostały dokładnie opisane przez autorów, w związku z tym pominięto je w powyższym opisie). Ten ostatni problem nie ma wielkiego znaczenia w pierwszej fazie, największe znaczenie ma w fazie wczesnego i późnego wzrostu. Właśnie w fazie późnego wzrostu zajmuje drugie miejsce zaraz po kontaktach z klientem. Prawie na równi z ekspansją znajduje się oszacowanie i zdefiniowanie rynku. W ostatniej fazie największe znaczenie mają kontakty z klientem (tak jak w poprzednich fazach), natomiast oszacowanie i zdefiniowanie rynku, lokalizacja, planowanie rynku i ustalanie ceny mają bardzo podobne znaczenie.

Problemy związane z zarządzaniem charakteryzują się większą zmiennością w poszczególnych fazach. W pierwszej fazie największy problem stanowi planowanie oraz wiedza biznesowa, obejmująca prawno-polityczne aspekty działalności gospodarczej. Waga tych dwóch problemów spada wraz ze wzrostem firmy, chociaż niejednakowo (tabela 3.4). Udział problemów związanych z planowaniem w ostatniej fazie jest minimalny, w porównaniu z poprzednimi trzema fazami. Wiedza biznesowa natomiast cały czas może stanowić problem, przy czym najmniejszy w fazie trzeciej (późny wzrost). Trzy pozostałe przebadane problemy: produkcji i urządzeń, modelu organizacji i personelu oraz kontroli kosztów mają stosunkowo niską wagę w fazie formowania, przy czym ranga ostatniego z tych problemów rośnie wyraźnie w fazie drugiej i trzeciej, by w fazie stagnacji spaść. Pozostałe dwa problemy: produkcji i wyposażenia oraz struktury organizacji i personelu stopniowo nabierają znaczenia.

Tabela 3.4

Typy problemów związanych z zarządzaniem w poszczególnych fazach

Faza \ Problem	Formowanie %	Wczesny wzrost %	Późny wzrost %	Stabilizacja %	Ogółem %
Zapasy i kontrola kosztów	18	36	41	25	29
Planowanie biznesowe	32	14	20	8	19
Struktura organizacyjna i personel	14	17	19	31	21
Produkcja i wyposażenie	7	11	8	21	12
Wiedza biznesowa (prawnicza, polityczna i inna)	29	22	12	15	19
Ogółem	100	100	100	100	100

Źródło: H. Dodge, J. Robbins, 1992

W grupie problemów finansowych w pierwszej fazie, na pierwszym miejscu znajduje się planowanie finansów lecz jego waga spada wraz z rozwojem firmy, w przeciwieństwie do problemów z systemem księgowym, którego waga rośnie (tabela 3.5). Natomiast przepływy gotówki nie mają wielkiego znaczenia, gdy firma jest mała, a stanowią problem w fazie drugiej i następnych.

Tabela 3.5

Typy problemów finansowych w poszczególnych fazach

Faza \ Problem	Formowanie %	Wczesny wzrost %	Późny wzrost %	Stabilizacja %	Ogółem %
Planowanie finansowe	71	38	24	12	42
System księgowości	25	27	36	44	32
Przepływy gotówkowe	4	35	39	44	26
Ogółem	100	100	100	100	100

Źródło: H. Dodge, J. Robbins, 1992

Najistotniejsze problemy w każdej z trzech kategorii: marketing, finanse i księgowość oraz zarządzanie, w poszczególnych fazach rozwoju przedstawia tabela 3.6.

Tabela 3.6.

Główne problemy w poszczególnych fazach wzrostu

Faza \ Problem	Problemy marketingowe	Problemy finansowe i księgowość	Problemy z zarządzaniem
Faza 1 ZAISTNIENIE	Poprawne określenie i zdefiniowanie wielkości rynku Pozyskiwanie klientów Niedostateczny kontakt z klientami Rozwój unikalnych propozycji i ich ciągłe udoskonalanie	Planowanie finansowe Optymalizowanie kosztów i rentowności Niedokapitalizowanie	Planowanie biznesowe Niewystarczająca wiedza związana z działalnością gospodarczą i zarządzaniem
Faza 2 WCZESNY WZROST	Potrzeba walki z konkurencją Głębsza penetracja rynku	Zacieśnianie kontroli finansowej Poprawa wartości marginalnych Przepływy gotówkowe Trudności w pozyskaniu kapitału na wzrost	Nieumiejętne pozyskiwanie nowych pracowników Delegowanie Kontrola kosztów
Faza 3 PÓŹNY WZROST	Konieczność umacniania przewag konkurencyjnych Zapotrzebowanie na nowe produkty, Poszukiwanie nowych rynków	Zacieśnienie kontroli finansowej	Organizacja i zarządzanie personelem. Planowanie długoterminowe
Faza 4 STABILIZACJA	Utrzymanie elastyczności	Kontrola zwiększonych przepływów gotówkowych	Produkcja i wyposażenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie (N. Churchill, V. Lewis, 1983; H. R. Dodge, J. E. Robbins, 1992; J. Devhurst, P. Burns, 1993).

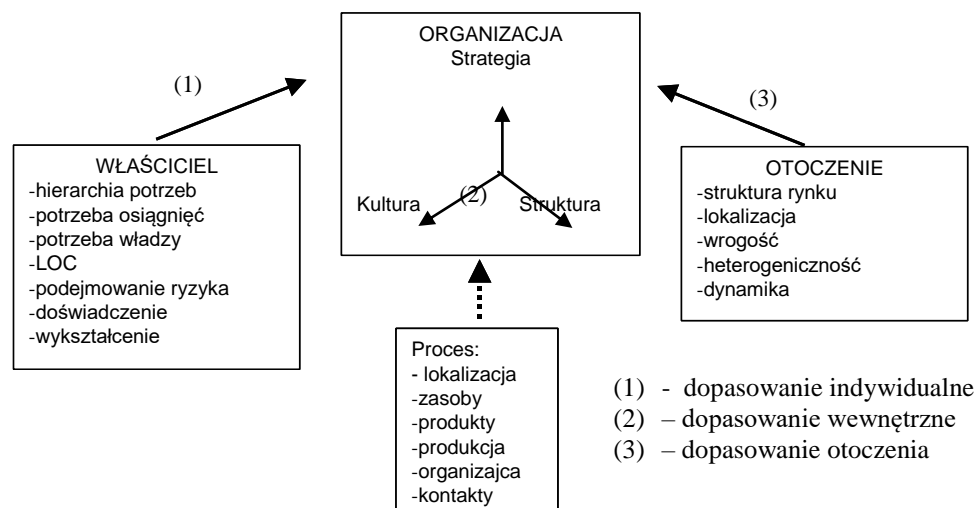
Drugim, dużo rzadziej przywoływanym nurtem badawczym, mieszczącym się w ramach fazowych modeli, jest hipoteza „krzywej s” (*ang.: s-curve hypothesis*) (D. Mueller, 1972, P. N. O’Farrell, D.W. Hitchens, 1988). Odnosi się ona do dwóch faz wyróżnianych w życiu firmy. Pierwsza, rozpoczynająca się zaraz po wejściu firmy na rynek, charakteryzuje się szybkim wzrostem wynikającym z wykorzystywania początkowych korzyści oferowanych przez rynek. Druga rozpoczyna się wraz z odkryciem przez konkurencję tychże możliwości i nasileniem walki o miejsce na rynku. Powoduje to spowolnienie wzrostu. Hipoteza ta sprowadza się więc do graficznego przedstawienia teorii mówiących o spowalnianiu wzrostu firmy wraz z jej wiekiem i/lub wielkością. Stąd nazwa teorii odnosząca się do kształtu krzywej wzrostu: szybki w pierwszej fazie i wolniejszy w drugiej. Hipoteza ta, jakkolwiek bardzo ciekawa, jest jednak zbyt uproszczoną koncepcją, służącą jedynie ogólnemu zrozumieniu mechanizmów wzrostowych.

3.4. Model H. Snuifa i P. Zwarta

Fazowe modele wzrostu często są krytykowane, między innymi za determinizm i założenie przechodzenia przez takie same fazy wszystkich firm. Odpowiedzią na wady

fazowych modeli wzrostu jest model H. Snuifa i P. Zwart. H. Snuif i P. Zwart przeanalizowali dokładnie dotychczasowe zdobycze na polu tworzenia ram badawczych dla wzrostu firmy (1994). Wniosek, jaki skłonił ich do dalszych prac teoretycznych, brzmiał: wielość perspektyw badawczych wynika z opracowywania modeli w oparciu o jeden aspekt związany z małą firmą, podczas gdy zarządzanie nią jest kompleksowe i wieloaspektowe. Modele cyklu życia dostarczyły autorom tylko ogólnej koncepcji fazowego wzrostu firm. Założyli oni jednak, że każda firma ma własną ścieżkę wzrostu, opartą na własnej konfiguracji: osobistej charakterystyce właściciela, charakterystyce firmy, charakterystyce otoczenia oraz procesów początkowych, jakie w firmie zaszły. Takie podejście zaproponował L. Gartner w swoim ramach teoretycznych, dotyczących badania powstawania nowych przedsiębiorstw (1972). Założył on dwukierunkowe oddziaływanie następujących grup czynników: samej organizacji, właściciela, otoczenia oraz procesów związanych z organizacją. Model ten pokrywa się częściowo z niektórymi podejściami badawczymi opisanymi w poprzednim rozdziale (podejście zasobowe, personalne, strategiczne, oparte na otoczeniu). Nie został jednak zaadoptowany do badania organizacji już istniejących. H. Snuif i P. Zwart założyli, że w każdym momencie swojego życia organizacja (firma) powinna być postrzegana jako konfiguracja tych czterech aspektów (rysunek 3.6). Przy czym bardzo duże znaczenie mają procesy, jakie zostały zainicjowane w momencie uruchamiania firmy (procesy początkowe).

W zaadoptowanym modelu W. Gartnera znalazły się trzy wymogi dopasowania wewnętrznego i zewnętrznego firmy. Właściciel, jego potrzeby, cele i wartości muszą być w zgodzie z tym, co dzieje się w organizacji. Dlatego też będzie dążył do takiego połączenia strategii i struktury firmy, które w sumie da mu satysfakcję, a przynajmniej nie będzie w sprzeczności z jego oczekiwaniami. Niestety H. Snuif i P. Zwart nie wyjaśnili dokładnie drugiego aspektu dopasowania (2). Podali przykłady powiązania strategii ze strukturą, jednak nie mieli do końca pewności, jaką rolę w tym układzie odgrywa kultura. Tych wątpliwości nie było natomiast przy trzecim aspekcie dopasowania otoczenie-organizacja (3).



Rysunek 3.6. Zaadaptowany model W. Gartnera. Źródło: H. Snuif, P. Zwart, 1994.

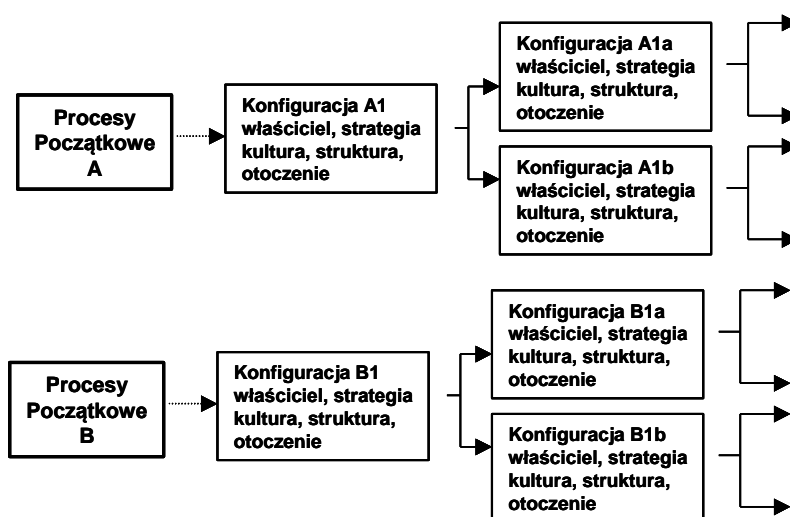
Oparte na modelu W. Gartnera ramy teoretyczne mają jednak charakter statyczny co, jak słusznie zauważyli H. Snuif i P. Zwart nie odpowiada rzeczywistości firm wzrastających. Dlatego też konstruując własny model, osadzili model W. Gartnera w fazowej koncepcji wzrostu, starając się jednak wyeliminować jej główne mankamenty (rysunek 3.7):

1. założenie: wzrost – upadek

Jak słusznie autorzy zauważyli nie wszystkie modele fazowe zakładają konieczność wzrostu. W modelu N. Churchilla i V. Lewis (1983) na przykład brak przejścia do następnej fazy kończy się upadkiem tylko po pierwszej fazie (zaistnienie na rynku). W przypadku pozostałych faz pozostanie w nich „grozi” najwyżej brakiem wzrostu.

2. kolejność faz

Znikoma liczba badań empirycznych nie pozwala z całą pewnością stwierdzić, na ile zdeterminowane są poszczególne fazy oraz ich kolejność w ścieżce wzrostu przedsiębiorstwa. Opisywane do tej pory modele miały raczej charakter deterministyczny, co było i jest przedmiotem krytyki. Trudno jednak sobie wyobrazić przeskoczenie przez firmę jakiejś fazy i wskoczenie na wyższą, skoro cały zamysł modeli fazowych zakłada, że firma dojrzewa, co znaczy, że musi etapami (fazami) dostosowywać się do następujących w niej zmian.



Rysunek 3.7. Rozwój organizacji jako ścieżka konfiguracji. Źródło: H. Snuij, P. Zwart, 1994.

Autorzy założyli w swoim modelu występowanie 21 czynników wpływających na wzrost (a jest ich zdecydowanie więcej). Jeżeli przyjąć, że każdy z tych czynników ma rozkład zero-jedynkowy, (co jest bardzo dużym uproszczeniem, nie można przecież powiedzieć o wykształceniu, że się go ma lub nie ma), to i tak liczba możliwych konfiguracji dochodzi do 2,5 milionów. Autorzy natomiast zakładają, że w związku z koniecznością dopasowania wewnętrznego i zewnętrznego, opisanego powyżej, liczba możliwych konfiguracji jest ograniczona, tylko nie wiadomo do jakiej wielkości. Model ten jest więc może dopasowany do rzeczywistości, ale nie jest dopasowany do możliwości badawczych, nie spełnia w związku z tym założeń postawionych przez R. Coase’a (1937).

3.5. Przydatność modeli fazowych

Modelom fazowym wzrostu firmy poświęcono w literaturze wiele uwagi. Mają one tak zwolenników, jak i przeciwników. Pierwsi starają się wykorzystywać je w badaniach empirycznych. Nie jest to jednak proste zadanie – jak podkreślają krytycy tej grupy teorii.

Jedną z najczęściej podnoszonych przez nich uwag, jest trudność w przypisaniu firm do poszczególnych faz. Wynika to z braku jednoznacznych kryteriów mówiących o przynależności firmy do konkretnej fazy. Nie można określić żadnego przedziału czasowego dla poszczególnych faz; w przypadku każdej firmy, będzie to sprawa indywidualna, uzależniona od kompetencji właściciela-menedżera, jego możliwości finansowych, ale także od sytuacji na rynku, na którym firma działa. W prowadzonych badaniach empirycznych, zazwyczaj stosuje się metodę kilkakrotnej weryfikacji informacji dotyczących firmy przez niezależnych badaczy i dopiero po dyskusjach przypisuje się je do poszczególnych faz (patrz: *H.R. Dodge i J. E. Robbins, 1992*). Może się jednak okazać, że firma znajduje się w wyższej fazie jeżeli analizować ją pod kątem struktury organizacyjnej, natomiast w niższej - z punktu widzenia stylu zarządzania (*D. Storey, 1985*).

Jednak głównym zarzutem stawianym tym teoriom jest niejednoznaczne wyjaśnienie dlaczego firmy wzrastają (*P. N. O'Farrell, D.W. Hitchens, 1988*). Co prawda opisany powyżej model L. Greinera wskazuje na kryzysy, których umiejętne rozwiązanie daje podstawy do dalszego wzrostu, jednak jak zauważa D. Storey powyższy związek nie został udowodniony empirycznie. Brakuje także podkreślenia kluczowej roli właściciela oraz jego postrzegania otoczenia czy też wytyczania celów firmy, jako czynnika sprawczego. Jak jednak wynika z przeglądu teorii wzrostowych, nie jest to mankament tylko tej grupy teorii.

Poważniejszą wadą tych modeli jest brak uchwycenia czynników zewnętrznych. Model Greinera co prawda, porusza zagadnienie tempa wzrostu poszczególnych rynków, jednak jest to jedyny ślad czynników zewnętrznych.

W warunkach polskich badania stopnia wzrostu firm przy użyciu fazowych modeli są na razie bardzo utrudnione. Wynika to z faktu zdominowania polskiego sektora małych firm przez firmy młode - pod względem wieku - powstałe na początku lat dziewięćdziesiątych. Z pewnością istnieją wśród nich takie, które osiągnęły już fazy wyższe (wiek nie jest bezpośrednio związany z fazą, w której firma się znajduje), jednak większość z nich działa prawdopodobnie w ramach pierwszych dwóch faz.

Pomimo szerokiej krytyki, z jaką spotykają się modele fazowe wzrostu, zajmują one jednak ważne miejsce w dorobku naukowym. Są najczęściej przywoływane przy wyjaśnianiu różnic w firmach, będących na różnym etapie rozwoju. Wykorzystanie tych teorii jest szczególnie przydatne w sytuacji, gdy interesują nas (*F. Bławat, J. Wasilczuk, 2004*) :

- zmiany jakie zaszły w firmach, które się rozwinęły;
- problemy oraz ich zmiany w poszczególnych fazach rozwoju;
- bariery jakie spowodowały zahamowanie rozwoju firmy;
- rola i „transformacja” właściciela oraz jego kompetencji w firmie.

Modele fazowe opisują zazwyczaj ścieżkę wzrostu od organizacji powstającej do dojrzałej, nierzadko mającej charakter korporacyjny, dlatego tylko pierwsze fazy odnoszą się do MSP.

(...) sukces jest w praktyce częściej sztuką i umiejętnością uniknięcia wielu potencjalnych porażek, niż efektem podjęcia optymalnych wyborów.

(K. Obłój, 2002)

4. STRATEGIE WZROSTU FIRM

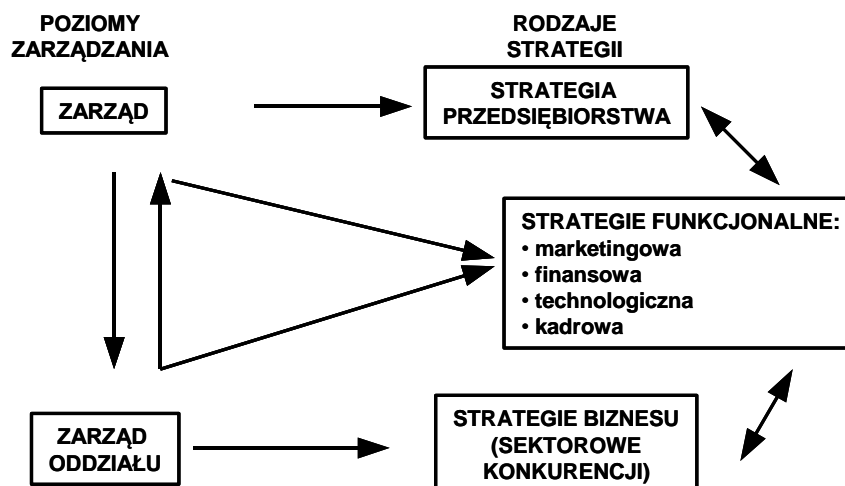
4.1. ISTOTA STRATEGII

Z terminem strategia spotykamy się często. Słyszymy o strategii państwa, o strategii przedsiębiorstwa, o strategii wzrostu, wejścia na nowe rynki, redukcji, rekonstrukcji i tak dalej. L. Balcerowicz słusznie zauważył, że słowo to jest nadużywane (*L. Balcerowicz, 1999, s. 9*). Ztraca przez to swoje pierwotne znaczenie polegające na przygotowaniu i prowadzeniu działań mających istotne znaczenie dla danej organizacji (pierwotnie używane było tylko w odniesieniu do działań wojennych⁸²). Pojęcie to z czasem zostało zaadoptowane przez nauki zajmujące się organizacjami i zaczęło nabierać mniej „wojowniczego” charakteru, chociaż cały czas odnosi się do istotnych dla funkcjonowania organizacji (przedsiębiorstwa) decyzji zmierzających do osiągnięcia określonych celów. Warto w tym miejscu przytoczyć definicję strategii Z. Pierścionka, który uważa, że jest to zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, sposobów osiągnięcia celów tej firmy (*1997, s. 13-14*). Innymi słowy, przedsiębiorca obierając strategię musi brać pod uwagę tak możliwości płynące z otoczenia, jak i ograniczenia firmy oraz własne cele. Stąd też elementami nierozdzielnie związanymi ze strategią jest otoczenie i zasoby własne, będące determinantami jej wyboru oraz cele i planowanie, które z jednej strony wpływają na kształt strategii, z drugiej ją wyznaczają. Większość definicji takiej kombinacji tych czterech elementów używa, ubierając i wzbogacając ją (*M. Marchesnay, 1994, s. 171 i dalej*). We współczesnym przedsiębiorstwie wybory strategiczne odbywają się na trzech poziomach (*patrz np. R. W. Griffin, 1996, s. 236, Z. Drążek, B. Niemczynowicz, 2003, s.29-30*). Nauka o zarządzaniu wyróżnia:

- strategię przedsiębiorstwa (także określane mianem strategii korporacji, lub strategii ogólnej) – rozwoju firmy, budowane na szczeblu zarządu, mające na celu wchodzenie do danego sektora, czy na dany rynek, wychodzenie z niego,
- strategię konkurencji (sektorowe, biznesu), formułowane w celu utrzymania przewagi na danym rynku, lub w zakresie danego produktu,
- strategię funkcjonalne, odnoszące się do określonej funkcji organizacyjnej: sprzedaży i marketingu, produkcji, technologii, zarządzanie ludźmi i finansami.

Te trzy grupy strategii muszą być ze sobą sprzężone. Strategia organizacji powinna być sformułowana w pierwszej kolejności, pozostałe dwie muszą ją wspomagać. Powiązania pomiędzy poszczególnymi grupami strategii, a poziomem zarządzania pokazuje rysunek 4.1. W przypadku firm funkcjonujących na jednym rynku, oferujących jeden asortyment, strategia organizacji i konkurencji będzie jedna (*G. Gierszewska, 2000*).

⁸² Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa, 1995, T.3.



Rysunek 4.1. Poziomy zarządzania a rodzaje strategii. Źródło: na podstawie M. Romanowska, 1998, s.76.

Ponieważ wszystkie trzy poziomy strategii muszą się nawzajem uzupełniać i wspomagać, zatem mówiąc o strategii rozwoju/wzrostu firmy należy przeanalizować nie tylko poziom najwyższy, na szczeblu całego przedsiębiorstwa, ale także poziomy sektorowe i funkcjonalne, bo one wspierają strategię ogólną, obraną przez przedsiębiorstwo.

Obranie strategii jest dopiero pierwszym etapem osiągnięcia celu. Kierownictwo firmy musi dopasować do strategii odpowiednie elementy zarządzania, które łącznie tworzą *zarządzanie strategiczne*. Ponieważ właściciele MSP w większości przypadków trzymają całościowe kierownictwo firmy we własnych rękach, stąd opracowanie strategii firmy i decyzja o jej wprowadzeniu oznacza także wybór odpowiednich metod zarządzania.

4.2. STRATEGIE W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

4.2.1. Przydatność teorii i modeli zarządzania strategicznego dla małych i średnich firm

Istnieje bogata literatura opisująca proces tworzenia strategii w firmie, jednak w większości przypadków oparta jest ona na przykładach dużych firm, często amerykańskich. M. Marchesnay podkreśla to jako jeden z mankamentów współczesnej wiedzy na temat zarządzania strategicznego w firmie (1994). Na polskim rynku piśmienniczym większość pozycji traktujących o strategiach odnosi się także przynajmniej do średnich organizacji. Jest ona również zmonopolizowany przez strategie przez duże „S”, odnoszące się do dużych organizacji. Są one bardzo wartościowe i czyta się je z zainteresowaniem (na przykład prace K. Obłója), bądź też stanowią encyklopedyczne kompendium wiedzy na powyższy temat (na przykład praca zbiorowa *Strategor*, czy też prace: Z. Pierścionka, G. Gierszewskiej, czy M. Romanowskiej). Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw nakazuje weryfikację dotychczasowych ustaleń naukowych, dotyczących teorii strategii w organizacjach, procesu jej tworzenia oraz implementacji. O ile teorie te mogą odnosić się do firm średniej wielkości, o tyle w przypadku małych, a tym bardziej mikro firm, nie zawsze znajdują zastosowanie. Brakuje jednak opracowania dotyczącego rzeczywiście małych i średnich przedsiębiorstw. Próby systematyzacji strategii w tych organizacjach podjął się B. Gregor, opisując strategie marketingowe małych i średnich firm, (por.: B. Piasecki, 1998) oraz później K. Safin (2002).

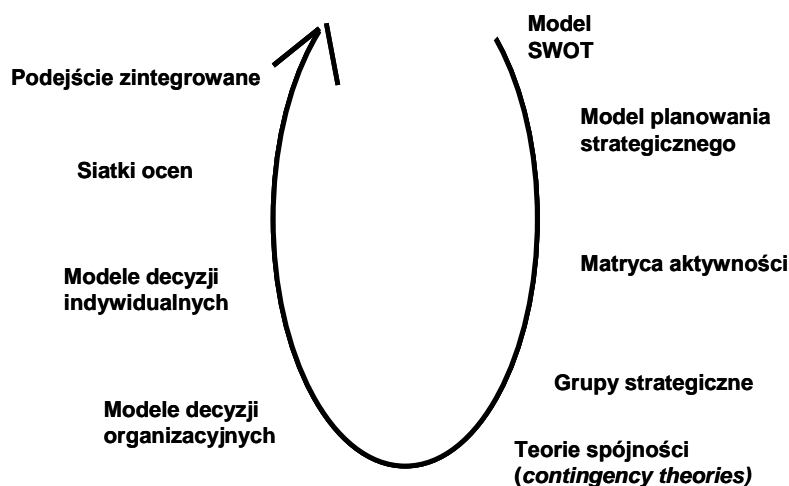
Specyfika wyborów strategicznych w małych i średnich przedsiębiorstwach wynika z wielu uwarunkowań. Po pierwsze nie wszystkie firmy chcą wzrastać (celowo nie użyto słowa rozwijać się, ponieważ bez rozwoju w zmieniającym się otoczeniu trudno przetrwać). Wiele firm z wyboru pozostaje na tym samym poziomie działania, podnosząc jedynie jakość swoich produktów lub dopasowując swoją ofertę do zapotrzebowania. Po drugie strategiczne decyzje przestają być rozpatrywane w kontekście słabości, zagrożeń itp., a w odniesieniu do predyspozycji właścicieli-menedżerów, ich osobowości, celów, czyli na płaszczyźnie bardzo subiektywnej, trudnej do uchwycenia ekonomicznie. Dodać do tego należy nieracjonalność zachowań ludzi, także w organizacjach wśród właścicieli-menedżerów. Dlatego też badacze coraz większy nacisk kładą na proces, a nie na procedury tworzenia strategii w małych firmach (M. Marchesnay, 1998 s. 154). Znalazło to także odbicie w polskiej literaturze dotyczącej małych i średnich przedsiębiorstw, gdzie można spotkać się z nieco mniej „formalnym” pojęciem strategii. Na przykład K. Safin pisze o *projekcjach przyszłościowych* lub o *dlugookresowych koncepcjach rozwoju* (Safin K., 2002, ss. 98-99), mając na myśli strategię rozwoju małych i średnich firm. Jednak, tak jak przedstawił to M. Marchesnay, należy odejść, w przypadku małych i średnich firm, od tradycyjnie pojmowanego zarządzania strategicznego. Nie oznacza to jednak stworzenia zupełnie nowego aparatu semantyczno-metodycznego, a jedynie dopasowania już istniejącego do warunków funkcjonowania MSP (Safin K., 2002, s. 111). Małe i średnie przedsiębiorstwa wykorzystują dokładnie takie same możliwości płynące z otoczenia i uwarunkowań wewnętrznych firmy, co duże organizacje. Podstawową różnicą jest tylko ograniczona możliwość analizy strategicznej firmy. Pisze o tym między innymi R. Krupski opisując wybrane typy analizy strategicznej pod kątem problemów z jej zastosowaniem w małych firmach i możliwości radzenia sobie z nimi (2000, ss. 234-236). Należy zwrócić uwagę, że podstawową różnicą, jaka pojawia się jest proces tworzenia strategii.

M. Marchesnay przeanalizował piśmiennictwo dotyczące teorii zarządzania strategicznego pod kątem przydatności dla małych i średnich przedsiębiorstw. Poniżej przedstawiono kilka jego uwag krytycznych, które zostały sformułowane na podstawie tego przeglądu (M. Marchesnay, 1998, s. 151-152). Mogą się one co prawda wydać w niektórych przypadkach zbyt radykalne, jednak warto się z nimi zapoznać.

- Tradycyjne modele strategiczne zostały stworzone przede wszystkim na potrzeby korporacji (patrz: H.I. Ansoff, 1965, K. Andrews, 1987). Prowadzą zazwyczaj do upodabniania się firm nawzajem do siebie na zasadzie mimikry. Jako przykład podawane są, przede wszystkim, amerykańskie firmy wielozakładowe, nastawione na ekonomię skali.
- Tradycyjnie ujmowana analiza strategiczna zakłada planowanie, a to często wiedzie, zdaniem M. Marchesnay, do skostnienia i zbiurokratyzowania organizacji oraz utracenia zdolności reagowania na otoczenie. Planowanie zresztą jest często prowadzone w sposób nieregularny, jako reakcja na zmiany w otoczeniu.
- Tradycyjny proces analityczny ma charakter liniowy: cel, analiza mocnych i słabych stron, wybór akcji, implementacja oraz kontrola i ocena, podczas gdy według szkoły behawioralnej, realia decyzyjne są zdominowane przez ograniczoną racjonalność osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji. Prowadzi to do wniosków o konieczności zaadoptowania metod heurystycznych, gdzie dominuje przeświadczenie o przewadze intuicji, możliwość dostosowywania się do nieprzewidywanych sytuacji i branie pod uwagę różnorodnych problemów. Przykładem powyższego trendu jest podejście H. Mintzberga (1973). Analiza

SWOT, (która została na dobre wpisana w literaturę dotyczącą strategii), staje się jedynie narzędziem w całym procesie opracowywania strategii. Jako zbyt obiektywna nie może być wykorzystana, ponieważ najważniejszy oprócz otoczenia, które można przeanalizować, jest i tak właściciel firmy.

M. Marchesnay podsumował dotychczasowe osiągnięcia w zakresie zarządzania strategicznego przy pomocy zmodyfikowanego przez siebie „zegara Mintzberga” (rysunek 4.2.) (M. Marchesnay, 1998).



Rysunek 4.2. Zmodyfikowany zegar Mintzberga. Źródło: M. Marchesnay, 1998

Po prawej stronie diagramu znajdują się teorie związane z podejmowaniem decyzji i zmierzające do klasyfikacji dobrych i złych strategii, oparte na obiektywnych przesłankach. Przesuwając się w lewo dochodzi się do bardziej opisowych modeli. Użyte w nich pytania: „dlaczego” – cele, oraz „jak” – metody, pozwalają na opisanie procesu podejmowania decyzji. Jest tutaj miejsce na decyzje strategiczne, podejmowane często irracjonalnie (z punktu widzenia rachunku ekonomicznego itp.), w oparciu o subiektywne odczucia osób/właścicieli, te strategie formułujących. Subiektywność tę należy rozpatrywać w kilku wymiarach, będących elementem procesu formułowania strategii w MSP, który jest zgoła odmienny, niż w dużych organizacjach. Warto w tym miejscu podkreślić także wagę formułowania strategii na podstawie intuicji.

4.2.2. Proces formułowania strategii w MSP

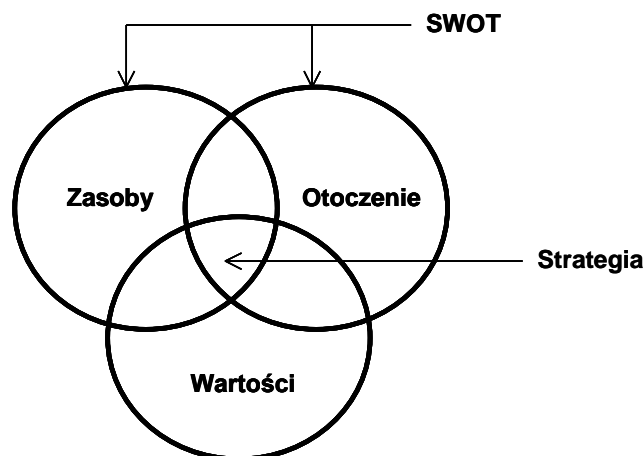
Myli się jednak ten, kto sądzi, że zarządzanie strategiczne w małej lub średniej firmie jest prostsze niż w dużych organizacjach. Sam proces budowania strategii polega na analizie otoczenia oraz możliwości firmy (co wynika z przytoczonej na początku rozdziału definicji strategii) i jest on niezależny od wielkości firmy. Jednak liczba elementów składowych tej analizy i czynników, które wpływają na decyzje indywidualnego przedsiębiorcy, jest bardzo duża. W małych i średnich przedsiębiorstwach dochodzą jeszcze czynniki subiektywne, takie jak na przykład postrzeganie możliwości i zagrożeń. Reasumując można wskazać następujące czynniki wpływające na trafność formułowanych strategii:

- reakcja właściciela-menedżera na otoczenie firmy,
- postrzeganie otoczenia przez właściciela,
- umiejętność dostosowania się do otoczenia,

- odczucia i oczekiwania właściciela.

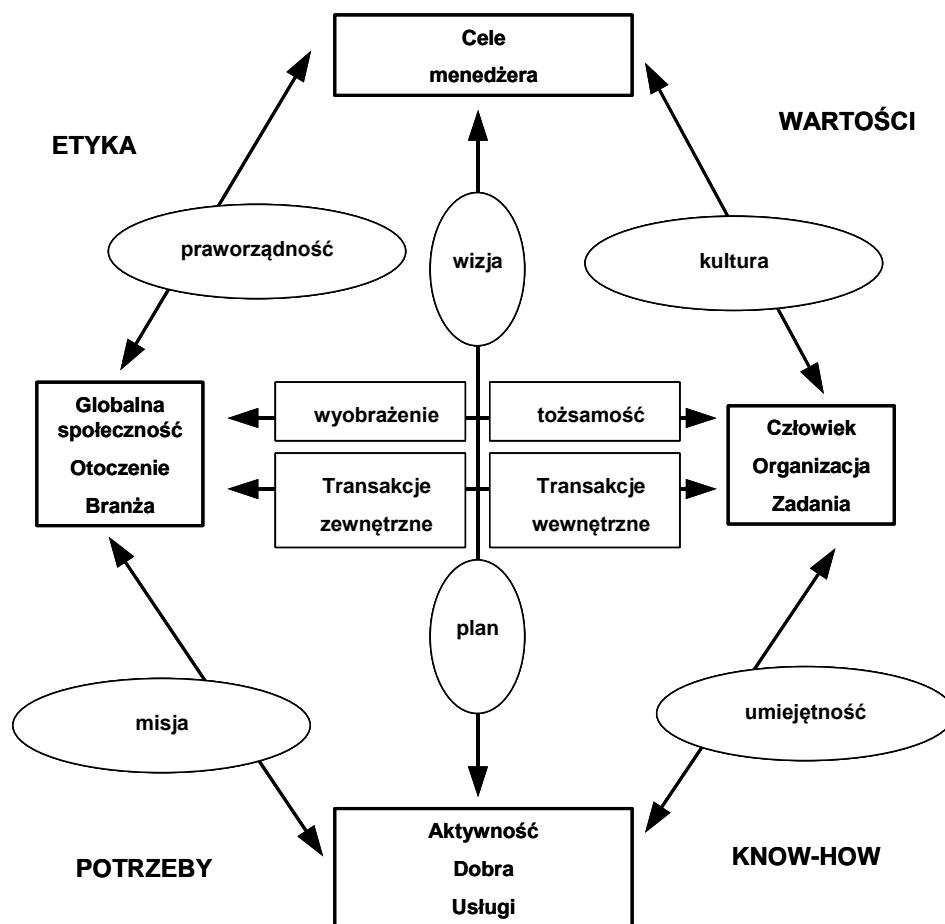
Zarysowane czynniki będą dotyczyły tak otoczenia zewnętrznego, na które składają się między innymi dostawcy, kupujący, konkurencja, potencjalni konkurenci wchodzący na rynek, stopa procentowa opodatkowanie, uzależnienie od małej liczby konsumentów, stopień niepewności i złożoności rynku, trendy, polityka rządowa, jak i otoczenia wewnętrznego, obejmującego wszystkie zasoby firmy (A. Gibb., M. Scott, 1985). Te ostatnie obejmują między innymi osobistą i kierowniczą charakterystykę właściciela-menedżera, a także system kontroli, potencjał pracowniczy i stopień jego elastyczności, sytuację finansową firmy, stan wyposażenia kapitałowego. W przeciwieństwie do większych organizacji, właściciel jest w większości przypadków zmuszony do przeprowadzenia tej analizy samodzielnie, bez wsparcia wykwalifikowanych menedżerów. A odczytywane przez niego sygnały z otoczenia i prawidłowa na nie reakcja, są funkcją jego charakterystyki personalnej.

Modelem strategii zakładającej istnienie elementu subiektywnego w budowaniu i powodzeniu strategii jest model „zgodności strategicznej” (J. Machaczka, 1998, ss. 100-102). Wprowadza on, do rozważań na temat dopasowania strategii, subiektywne wartości i przekonania przedsiębiorcy. Model ten zakłada, że przedsiębiorstwa/przedsiębiorcy/właściciele podejmują decyzje na podstawie oceny okazji i zagrożeń wynikających z otoczenia oraz mocnych i słabych stron swojej organizacji (analiza SWOT), kierując się jednocześnie w swoich wyborach wartościami i przekonaniami (rysunek 4.3). Stopień zgodności tych trzech elementów, determinuje powodzenie strategii.



Rysunek 4.3. Zgodność strategiczna. Źródło: J. Machaczka 1998, s. 102.

Nieco bardziej rozbudowany model procesu formułowania strategii w MSP przedstawił P. Julien, ukazując ciąg powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami otoczenia, organizacją, celami oraz aktywnością właściciela w firmie (rysunek 4.4).



Rysunek 4.4. System strategiczny i podstawy konkurencji. Źródło: M. Marchesnay, 1998, s. 159.

Wszystkie zmienne przedstawione na rysunku są ze sobą powiązane w sposób interakcyjny. Zmiany w zakresie jednej z nich, wpływają na pozostałe w sposób bezpośredni lub pośredni. Osią całego systemu są cele i wizja właściciela-menedżera, uzewnętrznianie poprzez plany. Te z kolei wyzwalają konkretne działania, ukierunkowane na ofertę trafiającą na rynek.

Górna część diagramu odnosi się do zgodności z kontekstem kulturowo-prawnym (*legitimacy*) działania firmy. Wyznaczony jest on przez czynniki zewnętrzne: etykę i wartości reprezentowane przez społeczeństwo, które kształtują miejsce firmy w danym otoczeniu oraz standardy działania w samej firmie. Czynnikiem wewnętrznym będzie wizja, czyli postrzeganie przyszłości firmy przez właściciela. Wszystko to definiuje zdaniem M. Marchesnaya strategię korporacji, czyli ogólną politykę firmy określoną jako cel właściciela.

Dolna część diagramu odnosi się do strategii biznesu, obejmując zagadnienia marketingowo-technologiczne oraz planowanie. Z jednej strony mamy umiejętności wynikające z profilu właściciela oraz zasobów firmy, z drugiej – rynki, na których firma działa. Miejsce i przedmiot działania firmy są jej misją, która jednak uzależniona będzie od otoczenia, branży czy też potrzeb i przyzwyczajzeń społeczeństwa. Całości dopełniają plany wynikające z celów menedżera opisanych w górnej części diagramu. Plany i planowanie postrzegane są tu raczej jako proces, a nie procedura. Ta część diagramu opisuje więc używając - nomenklatury z rysunku 4.1. - strategię funkcjonalną (określoną przez

M. Marchesnaya także jako strategia biznesu, zarządzania lub operacyjna). Jej efektem są podejmowane w firmie działania oraz ich wyniki, w postaci dóbr i/lub usług.

Środkowa część diagramu odnosi się do zagadnień relacji pomiędzy firmą, a otoczeniem (jej identyfikacją, a wyobrażeniem). Identyfikacja firmy jest oparta głównie na jej wartościach, czyli kulturze, i know-how, czyli umiejętnościach. Natomiast wyobrażenie, zależy od roli firmy w społeczeństwie oraz umiejętności dostosowania się do specyficznych potrzeb otoczenia (misja). Oprócz opisanych powyżej powiązań, dochodzą jeszcze relacje wewnątrz i na zewnątrz organizacji – między innymi połączenia sieciowe.

Powyższa analiza wskazuje na złożoność procesu formułowania strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach. Może on być podstawą do rozpoznawania problemów każdego indywidualnego przedsięwzięcia, pozwala także umieścić firmę w szerszym kontekście społeczno-gospodarczym. Model ten w dużym stopniu może być odniesiony do dużych organizacji, jednak należy pamiętać, że wiele decyzji w tych organizacjach zapada na podstawie obiektywnej analizy, na przykład SWOT, która jest podstawą do wytyczania planów i podejmowania działań.

Bardzo istotnym elementem w procesie formułowania strategii w małej firmie jest osoba właściciela-menedżera. Jego rola, według autorki, w modelu M. Marchesnaya nie jest dostatecznie wyeksponowana. Należy bowiem pamiętać, że to właśnie właściciel-menedżer formułuje cele firmy, to on ustala plany i decyduje o działaniach firmy. Co ważniejsze, wszelkie informacje i sygnały rynkowe, które docierają z zewnątrz (etyka i potrzeby w omawianym modelu), są zniekształcane przez subiektywne odczucia właściciela, o czym M. Marchesnaya w swoich rozważaniach nie wspomniał. Mogą one zatem odbiegać od rzeczywistych sygnałów wysyłanych przez otoczenie.

K. Safin podaje szereg charakterystycznych cech „myślenia” strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach, które mogą sprzyjać, bądź hamować podejmowanie decyzji strategicznych (tabela 4.1).

Tabela 4.1.

Cechy charakterystyczne myślenia strategicznego MSP sprzyjające i hamujące planowanie strategiczne

Cechy strategicznego „myślenia”	Cechy MSP sprzyjające planowaniu strategicznemu	Cechy MSP hamujące planowanie strategiczne
Kompleksowość	- mała skala działalności - cała władza w rękach właściciela - „przejrzystość”	- małe zasoby finansowe, rzeczowe, personalne - trudności ze zdobyciem i przetworzeniem informacji rynkowych
Otwartość	- niski stopień formalizacji struktur i kontaktów	- firma w rękach wąskiego kręgu osób (rodziny) - mała skala i obszar działalności - względna hermetyczność
Orientacja na przyszłość	- związanie firmy z losami właściciela (jego rodziny)	- mnogość problemów bieżących - nastawienie na wykorzystanie doraźnych szans - przywiązanie do tradycji, problematyka zmiany wart
Kreatywność	- poszukiwanie nisz rynkowych, związanych z nimi szans i okazji - skłonności do improwizowania - innowacyjność	- tradycyjny sposób myślenia - myślenie w kategoriach realizacji bieżących zleceń
Orientacja na wynik	- trudności w zasilaniu finansowym innym niż z wypracowanych zysków - konieczność działania na konkurencyjnych rynkach	- presja krótkookresowego wyniku - problemy wewnątrzrodzinne
Współdziałanie	- poszukiwanie szansy jako kooperant, podwykonawca	- preferencje dla indywidualizmu, niezależności i braku podporządkowania - nastawienie na indywidualnych odbiorców

Źródło: K. Safin, *op. cit.*, s. 100.

Ogólny obraz jawiący się z przedstawionej tabeli jest następujący:

1. Zarządzanie w małych firmach podporządkowane jest osobistym celom właściciela, a najbliższe otoczenia wywiera na nie bardzo duży wpływ.
2. Mała skala działalności wiąże się z dużymi ograniczeniami zasobów, które z jednej strony stanowią barierę, z drugiej sprzyjają twórczym poszukiwaniom, możliwym dzięki niskiej formalizacji i braku skostnienia organizacji.
3. Działania podejmowane w małych firmach są nastawione głównie na krótki okres.

Niezależnie od sprzyjających, lub nie, cech charakterystycznych, w większości przypadków formułowanie strategii w małych firmach przebiega bardzo często nieregularnie i fragmentarycznie, zwykle jako odpowiedź na zaistniałą sytuację (K. Safin, 2002, s. 112).

4.2.3. Tożsamość celów właściciela i firmy działającej na małą skalę

Właściciel-menedżer formułuje strategię w oparciu o cele, jakie stawia on przed firmą. Problem zdefiniowania celu przedsiębiorstwa doczekał się licznych opracowań. Wystarczy przyrzeć się tytułom niektórych z nich, by od razu wyrobić sobie pogląd, że ostatecznie nie został on zdefiniowany (por.: T. Gruszecki, 2002, s. 155). Wykładowcy mikroekonomii, przedstawiając cel przedsiębiorstwa opierają się na klasycznym podejściu mówiącym o maksymalizacji zysku (minimalizacji strat) i na tym celu budują całą teorię firmy. Jest to jednak bardzo duże uproszczenie, przyjęte przez ekonomię klasyczną. W praktyce ten cel jest

niemożliwy do zrealizowania, ponieważ wymaga zaistnienia szeregu warunków dotyczących konkurencji doskonałej, która w rzeczywistości nie istnieje. Chyba, że pod pojęciem maksymalizacji zysku rozumiemy potoczne określenie „im więcej tym lepiej.” (T. Gruszecki, 2002). W teorii firmy oprócz klasycznego ujęcia celów, mówiącego o maksymalizacji zysku, możemy znaleźć inne teorie próbujące wyjaśnić, jakie i dlaczego cele występują w firmach. Współczesne odchodzenie od jedności własności i zarządzania, doprowadziło do oddzielnego analizowania celów właścicieli oraz menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami. Określone przez tych ostatnich cele przedsiębiorstwa, mogą różnić się (i często tak jest) od celów, jakie chcieliby postawić właściciele. Teorie menedżerskie, mówią o dążeniu do wzrostu sprzedaży w firmie, bo to oznacza większe dochody menedżerów. Można się także spotkać z teorią mówiącą o maksymalizacji użyteczności dla menedżerów, która oznacza, że zarządzający będą dążyli do większej kontroli w firmie i do umacniania swojego statusu (R. M. Cyert, J. G. March, 1963). Jest to zresztą teoria nawiązująca, w pewnym sensie, do wcześniejszych rozważań R. Marris na temat barier wzrostowych firmy, w postaci niechęci menedżerów do utraty zaufania właścicieli/akcjonariuszy na skutek spadku zysków, które są przeznaczane częściowo na wzrost firmy. Podobną wymowę ma teoria mówiąca o maksymalizacji zysku – wyższy zysk, większy prestiż menedżerów. Wymienione powyżej cele oparte są na czysto ekonomicznych przesłankach. Sięgając do teorii behawioralnych można wymienić kilka celów niekwantyfikowalnych, takich jak na przykład zysk satysfakcjonujący. W rzeczywistości jednak, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, w którym występują właściciele, zarządzający i pracownicy, mamy do czynienia z wiązką celów, w której poszczególne cele się nawzajem ścierają, bo jak zauważyli R. M. Cyert, J. G. March: *kolektyw ludzki nie ma celu, występują tylko cele indywidualne* (1963, s. 26). Właściciele (udziałowcy) dążą do zysku w krótkim okresie, menedżerowie do zrównoważonego zysku w długim okresie, przy maksimum własnej użyteczności, a pracownicy do utrzymania miejsc pracy, przy jak najwyższych dochodach.

W małych firmach grupa decydentów, wpływająca na cel firmy, jest ograniczona zazwyczaj do jednej osoby – właściciela-menedżera, i ewentualnie jego najbliższego otoczenia w postaci na przykład rodziny. Ponieważ właściciel w małej firmie często nie posiada przygotowania menedżerskiego, stąd obierane przez niego cele, nie zawsze będą miały charakter ekonomiczny, i będą uzależnione od czynników osobowościowych (wykształcenie, motywacje, cechy osobowości). Często będą to cele bezpośrednio związane z celami osobistymi - pozaekonomicznymi. P. Julien (1998) wymienia trzy grupy celów, jakie może obrać właściciel małej firmy:

- dążenie do utrzymania firmy i przetrwanie;
- niezależność i autonomia;
- wzrost i siła firmy.

Pierwszy z celów będzie oznaczał zaniechanie jakichkolwiek działań nakierowanych na wzrost aktywności. W przypadku drugiego, właściciel będzie raczej unikał wzrostu firmy, oznacza on bowiem często utratę niezależności lub autonomii (wprowadzenie obcego kapitału, aliansy strategiczne, itp.). Tylko trzeci z przedstawionych celów, jest niewątpliwie celem wzrostowym. Można sobie jednak wyobrazić, że właściciel może obierać sobie cele z każdej z wymienionych grup i tworzyć własne kompozycje, na przykład: „utrzymanie, niezależność i wzrost”, bądź „wzrost, autonomia, utrzymanie”.

Właściciele mogą także stawiać na pierwszym miejscu cele nieekonomiczne, czego dowodem są badania prowadzone przez M. d'Arleux (1997) nad postrzeganiem sukcesu przez

właścicieli-menedżerów. Wykazały one, iż na 23 elementy sukcesu, wzrost firmy znalazł się na 19 miejscu po, między innymi: satysfakcjonowaniu klientów, zadowoleniu z pracy, czy niezależności.

Wielu właścicieli decyduje się na zaniechanie wzrostu kierując się różnymi przesłankami (patrz: np.: *M. Hay, K. Kamshad, 1994, D. Storey, 1994*). Cele nie wzrostowe mogą wynikać z niechęci do delegowania, które jest konieczne przy większym zatrudnieniu. Mogą one być także spowodowane obawą przed utratą kontroli nad firmą, lub też niechęcią przed większym zaangażowaniem się w intensywniejsze działania. Często nie wzrostowe cele wpływają także z obawy przed podejmowaniem ryzyka, między innymi finansowego.

Rozważając zagadnienia związane ze wzrostem mniejszych przedsiębiorstw, należy jeszcze raz podkreślić, że wzrost nie zawsze jest celem właścicieli-menedżerów prowadzących te firmy. Mogą oni obierać sobie cele nieekonomiczne, mogą też obierać różne cele w różnych fazach życia przedsiębiorstwa, w zależności od własnej oceny sytuacji i możliwości firmy. Mniejsza skala działalności i brak nacisków ze strony akcjonariuszy, menedżerów i grup, powoduje, że właściciele mają dużą dowolność w formułowaniu celów.

4.3. RODZAJE STRATEGII W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

4. 3.1. Strategie na poziomie firmy spojrzenie ogólne

Strategia organizacji, czyli na poziomie firmy, oznacza połączenie celu właściciela z postrzeganymi przez niego możliwościami. Należy jednak podkreślić, że nie możliwości obiektywne się liczą, tylko ich odbiór przez właściciela. Strategia na tym poziomie może być określona mianem makrostrategii (można się także spotkać z określeniami: strategii wiodącej, ogólnej lub też strategii generalnej), które w pełni oddaje jej wagę w firmie. Nakreśla ona bowiem dalsze kierunki działań strategicznych firmy. S. Sudoł wymienia dwa rodzaje strategii ogólnych: ofensywne (inaczej: ekspansywne, aktywne, rozwoju, antycypacyjne); oraz przetrwania (inaczej: pasywne, obronne) (1999, s.224). Wydaje się jednak, że w przypadku małych firm należy dodać trzeci rodzaj strategii: strategię stabilizacji (ten rodzaj strategii pojawia się również w literaturze przedmiotu⁸³). Dlatego też proponuje się w niniejszym rozdziale podział na trzy rodzaje strategii obieranych (w sposób świadomy, lub nie) przez właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw:

- przetrwania,
- stabilizacji
- wzrostu.

Mogą się one pojawić na każdym etapie rozwoju firmy i w dużym stopniu będą zależały od sytuacji firmy (a ta z kolei od otoczenia), a także od postrzegania tego otoczenia przez właściciela. Będą one także niewątpliwie uzależnione od celu, jaki sobie właściciel wybierze.

Strategia przetrwania będzie stosowana w sytuacji, gdy właściciel ma problemy finansowe, lub też sytuacja na rynku jest bardzo niekorzystna. Może ona być realizowana poprzez ograniczenia kosztów (obniżenie płac, wyprzedaż majątku trwałego, obniżenie zatrudnienia) lub/i ograniczenia działalności (wycofywanie się z produktów/rynków, o charakterze marginalnym) (*Z. Pierścionek, 1997, s. 209*). W przypadku małych organizacji, w których procesy produkcyjne odbywają się przede wszystkim przy wykorzystaniu kapitału

⁸³ Przegląd strategii na poziomie firmy został przedstawiony przez prof. Z. Pierścionka (1997, s. 206 i dalsze), a także w pracy: *Z. Drązek, B. Niemczynowicz, 2003, s.53-55*.

ludzkiego, jest to strategia stosunkowo łatwa do wprowadzenia. Umożliwia ona firmie przetrwanie niekorzystnego okresu, bez konieczności całkowitej likwidacji działalności. Małe firmy mogą także uciec się do czasowego wyrejestrowania działalności, lub całkowitego jej zawieszenia. Strategia przetrwania ma zazwyczaj charakter statyczny, chociaż nie jest to regułą, bowiem zdecydowane zmiany w firmie w sytuacji, gdy zakłada ona obniżenie kosztów działania, mogą mieć również charakter rewolucyjny.

Można sobie także wyobrazić działanie małej firmy nastawionej wyłącznie na zaspokojenie potrzeb życiowych jej właściciela, bez ambicji rozwojowych. Tego typu strategia będzie nosiła znamiona strategii stabilizacji. Podejmowane w firmie decyzje będą jedynie wynikiem reakcji na zmiany w otoczeniu. Strategia stabilizacji, nie oznacza stagnacji. Aby utrzymać dotychczasową pozycję na rynku, firma musi się zmieniać. Działania te mają charakter reaktywny, polegający na dostosowywaniu swojej działalności w sposób płynny (na przykład przez poprawę jakości) lub radykalny, na przykład w postaci gwałtownego wycofania się z danej działalności itp. (*M. Marchesnay, 1998*). Pojawić się może w tym momencie dość przewrotne pytanie: czy strategię stabilizacji, można rzeczywiście nazwać strategią? Czy może jest to po prostu brak strategii. *M. Marchesnay (1998)* odpowiada na nie stwierdzając: w małej organizacji, każde działanie nastawione na zmianę ma znamiona działania strategicznego. Także zgodnie z teoretycznymi rozważaniami *M. Hatch* obierany przez organizację kierunek, niezależnie czy w sposób zamierzony czy nie, jest strategią (*2002, s. 121*). Strategia stabilizacji może być więc wynikiem świadomego, strategicznego wyboru, może być także obrona nieświadomie, co z formalnego punktu widzenia oznacza brak strategii. Strategia stabilizacji jest możliwa tylko w przypadku produktów o utrwalonej renomie (specjaliści od marketingu określają je mianem dojnych krów) na stabilnych rynkach.

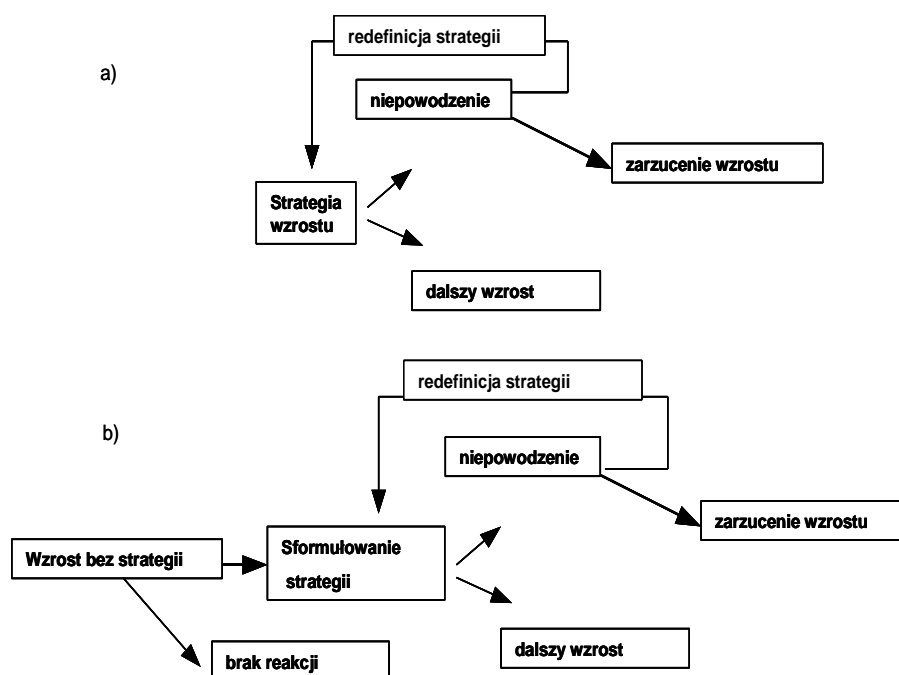
Właściciel może także zdecydować się na wzrost/rozwój swojego przedsiębiorstwa. W tym przypadku konieczne jest opracowanie dokładnej strategii sektorowej i funkcjonalnej, które ten wzrost/rozwój będą podtrzymywały i wspierały.

Do tych trzech opisanych strategii należy dodać jeszcze jedną możliwość: brak strategii. Formułowanie przez właściciela strategii, jest często podstawą do odróżnienia firm wzrostowych od firm „stylu życia” (patrz na przykład: *P. Burns, J. Harrison, 1996, s. 49*). Nasuwa się jednak pytanie, czy wzrost można osiągnąć przez przypadek, bez strategii? Wydaje się ono, na pierwszy rzut oka, dosyć nonsensownym. Jednak, gdy przeanalizować cele działalności małych firm oraz ich rzeczywiste wyniki, można często dojść do wniosku, że zostały one osiągnięte bez planu. Jak ten fenomen wytłumaczyć? Jedynym wytłumaczeniem jest wyraźne oddzielenie strategii w sensie formalnym, od podejmowanych na bieżąco decyzji w trakcie działalności, między innymi w oparciu o intuicję. Właściciel reagując elastycznie na zmiany w otoczeniu, te rzeczywiste, jak i te subiektywnie postrzegane, można doprowadzić do wzrostu firmy. Będzie to rodzaj strategii niezamierzonej, opisywanej przez *R. A. Webbera (1984, s. 246)*. Powstaje ona na skutek reakcji na pojawiające się zmiany, tak w otoczeniu, jak i w firmie. Jednak zawsze, w którymś momencie musi nastąpić decyzja: czy dalej zwiększać aktywność, czy też pozostać na danym poziomie działalności? W tym momencie wybór podjęty przez właściciela będzie miał znamiona strategii, (choć decyzja, strategiczna skądinąd, o dalszym wzroście nie musi mieć charakteru formalnego). Oczywiście jest jednak, że sama akceptacja dalszego wzrostu, nie koniecznie wystarczy do jego zaistnienia. W długim okresie niemożliwe jest utrzymanie wzrostu, bez sprecyzowania strategii w sensie ekonomicznym. W krótkim wystarczą natomiast doraźne decyzje, nierzadko nie poparte żadnymi analizami. Z racji niskich kosztów tak opracowanej strategii, a także dużej elastyczności małych firm, implementacja zmian/strategii jest szybka. *M. Bednarczyk*

wskazuje także na mały opór wobec zmian (1996, s. 83), będący cechą charakterystyczną mniejszych firm, co wpływa na szybkość i sprawność realizacji strategii. Im większa firma, tym bardziej formalny proces tworzenia strategii, oparty na analizach, co rzutuje na dłuższy czas implementacji i wyższy jej koszt.

Wobec powyższych rozważań można sobie wyobrazić dwa scenariusze: działanie na podstawie opracowanej strategii (formalnej lub nie) lub przypadkowy wzrost, który wymusza dalsze kroki (rysunek 4.5).

Niepowodzenie obranej strategii, może przyczynić się do zarzucenia prób wzrostu firmy, może jednak zmobilizować właściciela do dalszego poszukiwania (rysunek 4.5a). Będzie to w dużej mierze zależało od jego kompetencji. Może się jednak zdarzyć, że firma zacznie wzrastać, chociaż właściciel sam tego wzrostu nie wywołał (rysunek 4.5b). Niespodziewany wzrost może zmobilizować właściciela do próby określenia działań, które ten wzrost podtrzymają i wtedy dalszy scenariusz jest podobny jak w pierwszej sytuacji. Jeżeli natomiast ta sytuacja będzie dla niego zbyt dużym obciążeniem, to nie zareaguje na zmiany w firmie. To zaniechanie może wynikać z przedkładania celów nie wzrostowych nad wzrostowymi, z obawy przed ryzykiem niepowodzenia oraz z innych przyczyn mających charakter osobisty. Pierwszy przypadek będzie miał znamiona strategii proaktywnej, podczas gdy drugi reaktywnej.



Rysunek 4.5. Dwa scenariusze funkcjonowania firmy w kontekście obierania strategii: a) działanie na podstawie opracowanej strategii, b) działanie bez strategii. Źródło: opracowanie własne.

4.3.2. Strategie sprzyjające wzrostowi MSP

Zakładając, że właściciel zdecyduje się na zwiększenie aktywności przedsiębiorstwa, ma on do wyboru kilka strategii/sposobów osiągnięcia wzrostu. Wybór strategii będzie zależał od otoczenia, ale także od branży w której firma funkcjonuje, bowiem nie każda strategia jest możliwa do wykorzystania na każdym rynku. Wybór strategii będzie także uzależniony od fazy rozwoju firmy oraz branży, w której firma działa.

K. Safin dokonał podziału strategii w małych przedsiębiorstwach na podstawie płaszczyzny wyboru, stosując trzy jej wyznaczniki: pole działań konkurencyjnych, relacje z konkurentami oraz rodzaje przewagi konkurencyjnej (tabela 4.2).

Tabela 4.2.

Obszary wyboru strategii

Płaszczyzna wyboru	Treść	Rodzaje strategii
Pole konkurencyjnych działań (gdzie konkurujemy?)	Wybór rynku, na którym przedsiębiorstwo zamierza konkurować	Specjalizacji Dywersyfikacji
Relacje z konkurentami (jak konkurujemy?)	Określenie zasadniczych relacji z konkurentami, wyznaczenie pola współpracy i obszaru walki	Konfrontacji Współpracy Uniku
Rodzaje przewagi konkurencyjnej (czym konkurujemy?)	Określenie podstaw budowy pozycji konkurencyjnej	Przewagi kosztowej Wyróżnienia

Źródło: K. Safin, *op. cit.*, s. 101

Tabela ukazuje złożoność wyborów strategicznych, a przede wszystkim fakt, że w rzeczywistości, właściciel musi podjąć decyzję w każdej z przedstawionych płaszczyzn. A ostateczny wybór strategii będzie kompromisem wyborów na poszczególnych płaszczyznach.

Wybór strategii musi odnosić się także do etapu wzrostu/rozwoju firmy, czego dowodem są wyniki badań A. D. Chandlera, przywołane przez Z. Pierścionka (1996, s. 57). W oparciu o jego badania Z. Pierścionek, przedstawił ścieżkę wzrostu przedsiębiorstwa z punktu widzenia strategii jako: strategię ekspansji ilościowej → strategię ekspansji geograficznej → strategię integracji pionowej → strategię dywersyfikacji. Trzeba jednak zaznaczyć, że tak jak z każdą próbą modelowania, jest to tylko najbardziej prawdopodobny scenariusz wzrostu firmy, nie koniecznie sprawdzający się w każdym przypadku. Tym bardziej w przypadku małych firm.

Kierując się przesłankami wynikającymi z powyższych rozważań, Z. Pierścionek wyróżnił strategie sprzyjające wzrostowi firmy (*op. cit.* s. 211). Są to: strategia specjalizacji (Z. Pierścionek używa pojęcia koncentracji), integracji pionowej oraz dywersyfikacji. Przy czym każda z tych strategii może być wprowadzona w odniesieniu do rynku krajowego lub też międzynarodowego. W przypadku małych i średnich firm, strategie te należy raczej rozpatrywać w aspekcie krajowym. Każda z tych strategii ma kilka różnych wariantów, które zostały opisane poniżej. Badania prowadzone nad zagadnieniami związanymi ze strategią i zarządzaniem strategicznym w małych firmach podkreślają istotę wyboru strategii, jednak nie wskazują, jakie strategie bardziej lub mniej sprzyjają wzrostowi (P. O'Farrell, D. Hitchens, 1988).

4.3.2.1. Wzrost przez specjalizację

Strategia specjalizacji polega na całkowitym zaangażowaniu się w jedną dziedzinę działalności. Może oznaczać skoncentrowanie się na jednym produkcie lub rynku, albo też - stosując kryterium geograficzne, na konkretnym obszarze działania (Strategor, 1996, s. 159).

Nawiązując do klasycznej macierzy rozwoju produkt/rynek (*H.I. Ansoff, 1957*), przejawem specjalizacji może być penetracja rynku, rozwój produktu lub rozwój rynku.

Penetracja rynku jest strategią często wybierana przez firmy w początkowej fazie rozwoju. Oznacza pozostawanie na dotychczasowym rynku z dotychczasowym produktem. Nie można jej jednak stosować w nieskończoność, ponieważ potencjał rynku jest zazwyczaj ograniczony. Tym bardziej, że wiele małych firm działa w niezbyt głębokich niszach i wzrost oznacza konieczność wyjścia z takiej niszy, lub dalszy rozwój produktu i/lub rynku.

Rozwój produktu na dotychczasowym rynku może być także wariantem specjalizacji. Oznacza to duże zmiany polegające na podnoszeniu jakości, użyteczności czy też trwałości, ale także zmiany w opakowaniu i innych cechach charakterystycznych produktu.

W sytuacji gdy nisza rynkowa staje się zbyt płytka, właściciel może zdecydować o **rozwoju rynku** na swój produkt. Może on przybierać, zgodnie z macierzą H.I. Ansoffa (*1957*) dwie formy:

- wejścia w nowe segmenty rynku w tym samym obszarze geograficznym lub
- ekspansję na nowy rynek w sensie geograficznym.

Pierwszy przypadek jest dużo mniej wymagający. Jego przejawem jest zdobywanie nowych klientów dla istniejącego już produktu, poprzez oferowanie nowych metod sprzedaży tak pod kątem finansowym (dogodne formy płatności) jak i rzeczowym („szycie na miarę”, serwis, nowy asortyment, wprowadzanie innowacji). Ekspansja na nowy geograficznie rynek, wymaga od właściciela-menedżera dobrej znajomości rynku docelowego i wiąże się z wyższymi kosztami. Może ona mieć wiele stopni: od rynku lokalnego poprzez regionalny, krajowy do międzynarodowego (*Z. Pierścionek, 1996, s. 211*). Jednak sukces tej strategii, może przynieść szybki wzrost. Przykładem rozwoju rynku w sensie geograficznym jest stworzenie sieci franchisingowej⁸⁴.

Jedną z możliwych metod specjalizacji jest strategia niszy rynkowej (*K. Safin, 2002, s. 103*). Ten rodzaj strategii jest szczególnie polecany mniejszym organizacjom z racji ich słabej i trudnej do obrony pozycji konkurencyjnej (*Strategor, 1996, s. 159*). Wybór odpowiedniej niszy, która nie jest atrakcyjna dla większych firm z racji niskiego popytu, pozwala małej firmie funkcjonować, bez obawy utraty rynku na rzecz silniejszego konkurenta. Nisza, analogicznie do samej strategii specjalizacji, może mieć charakter (*Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Snuders, V. Wong, 2002*):

- rynkowy: skierowany na użytkownika finalnego, na obsługę konkretnego klienta, lub klienta według rozmiaru,
- produktowy, oparty na: rodzaju produktu, konkretnych cechach produktów, produkcji na zamówienie, jakości i/lub cenach, usługach, obsłudze ogniwa łańcucha produkcyjno-dystrybucyjnego, lub kanału dystrybucji,
- geograficzny, gdzie firma sprzedaje na danym obszarze, lub w danym regionie.

Rozpoznanie niszy rynkowej, w której firma mogłaby rozpocząć działalność, nie zawsze jest proste. Często firmy dochodzą do takiej niszy metodą prób i błędów, poprzez własne doświadczenia. Może się bowiem okazać, że w trakcie działalności na wybranym pierwotnie rynku mają problemy z zaopatrzeniem w surowce i to może być sygnał o możliwości istnienia nie zaspokojonego popytu. Wejście w niszę nie oznacza bowiem

⁸⁴Problematyka franchisingu zostanie omówiona w dalszej części rozdziału.

rozpoczęcia działalności do tej pory nie prowadzonej, ale również zaspokojenie klientów, którzy do tej pory byli źle obsługiwani przez istniejące, przede wszystkim większe firmy. Dochodzenie do niszy rynkowej, może także być wynikiem stworzenia jej sobie, poprzez oferowanie specyficznego produktu.

Szczególnym przypadkiem specjalizacji jest **dyferencjacja** produktu, polegająca na wyraźnym wyróżnieniu go od innych produktów. Dyferencjacja może dotyczyć samego produktu, świadczenia usług związanych z produktem, budowania reputacji lub marki (A. Goldberg, G. Cohen, A. Fiegenbaum, 2003), sposobów i kanałów jego sprzedaży (B. Piasecki, 1998, s. 306). Może się także odnosić do bycia pierwszym, zawłaszczania atrybutów, przywództwa, specjalizacji na rynku, tradycji, preferencji klientów, wykorzystania technologii, popularności oraz najnowszych osiągnięć (M. Klimczak – Bryk, 2000). Nie wszystkie z powyższych propozycji są dogodne dla małych i średnich przedsiębiorstw. Jednak na kilka z nich warto zwrócić uwagę, przede wszystkim dlatego, że możliwa jest ich realizacja w oparciu o umiejętności właściciela (między innymi w zakresie działań marketingowych, innowacyjnych oraz dobrego wyczucia produktu, który będzie mógł być podstawą do dyferencjacji), a nie zaangażowanie wysokiego kapitału. Takim przykładem jest strategia zawłaszczania atrybutu, gdzie firma może tak budować swoją markę, by produkt przez nią produkowany był utożsamiany z konkretną cechą (niezawodność, precyzja, szybkość obsługi itp.). Jest to stosunkowo łatwa strategia wyróżniania się na tle innych firm solidnością, jakością lub tym podobnymi cechami. Jeżeli na dodatek firma posiada markę, to może być pewna, że zadowoleni klienci będą ją polecali (klasyczny przypadek to usługi remontowo-budowlano-stolarskie). Jest to strategia możliwa do wykorzystywania nawet przez bardzo małe firmy, szczególnie działające w sektorze usług. Następną propozycją dla małych i średnich firm jest wykorzystanie tradycji (oczywiście tylko tam, gdzie tradycja rzeczywiście istnieje). Powołanie się na długie tradycje w dostarczaniu produktu na rynek, co ma na celu przełamanie niepewności konsumenta, np.: Piekarnia Pellowski, rok założenia 1922, i inne. Szczególnie na rynku polskim, gdzie przez lata powojenne dominował sektor państwowy, odwoływanie się do tradycji przez firmy, które ten okres przetrwały, a najlepiej działały jeszcze wcześniej, robi na klientach wrażenie (pod warunkiem, że firma nie jest negatywnie kojarzona z działalnością państwową w okresie gospodarki centralnie planowanej).

Koszty wyróżniania się na rynku będą zależały od obranej strategii. Będą one tym większe im bardziej wyrafinowanych sposobów firma będzie musiała użyć, by się wyróżnić. Niezależnie od wyboru konkretnej strategii, od firmy wymagane są zdecydowane działania marketingowe, których koszt musi zostać pokryty przez zyski z wyboru tej strategii. Jednak nie na każdym rodzaju rynku można zastosować strategię dyferencjacji. W wielu przypadkach firma nie ma możliwości wyróżnienia się na tle istniejących przedsiębiorstw. Poza tym jest ona możliwa do zastosowania tam, gdzie można się spodziewać lojalności ze strony klientów. Zagrożeniem przy wykorzystaniu tej strategii będzie możliwość powielenia przez konkurencję lub zmiana preferencji konsumentów (M. Porter 1992, s. 61). Jednak tam, gdzie wykorzystuje się poprzednio zdobyte przewagi (np. strategia wykorzystania tradycji), lub osiągnięcie jej nie wiąże się z wysokimi nakładami finansowymi (np. wyrobienie sobie marki poprzez solidność) warto tę strategię pomimo zagrożenia wykorzystywać.

Inną drogą specjalizacji jest wykorzystanie dogodnej pozycji kosztowej, która może wynikać z doświadczenia i poprawy pozycji firmy w tej dziedzinie. Jednak jest to wariant trudny do utrzymania w długim okresie (P. Burns, J. Devhurst, 1996).

4.3.2.2. Integracja pionowa

Integracja pionowa (wertikalna) polega na budowaniu relacji z dostawcami i/lub odbiorcami, której najwyższym stopniem jest ich wchłonięcie; taki wariant integracji jest określany mianem integracji całkowitej (Z. Pierścionek, 1996, s. 218). Integracja pionowa często jest wymieniana jako jeden z wariantów dywersyfikacji (patrz np.: *Strategor*, 1996, s. 169). Ten typ strategii może mieć charakter procesu wstecz – integracja z firmami znajdującymi się przed daną firmą w łańcuchu produkcyjnym (dostawcy surowców, półproduktów, części i materiałów), lub integracji wprzód – z firmami znajdującymi się po danej firmie w łańcuchu produkcyjnym (czyli z jednostkami zajmującymi się dystrybucją, sprzedażą, serwisowaniem). Integracja może być scharakteryzowana przez dwa parametry: stopień integracji (ilość faz objętych integracją) oraz zakres integracji (do jakiego stopnia firma jest zintegrowana) (*tamże*, s. 218). Przejęcie już istniejącej jednostki ma charakter integracji zewnętrznej. Firma może jednak przeprowadzić integrację drogą wewnętrzną – poprzez stworzenie nowej jednostki.

Zapewnienie bezpieczeństwa dostaw i/lub zbytu może także firma osiągnąć poprzez związanie się z istniejącą firmą – alians, o czym szerzej w dalszej części rozdziału.

Integracja pionowa wprzód jest często stosowana przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Firmy produkcyjne tworzą własne punkty sprzedaży (często w miejscu produkcji), co pozwala także na lepsze dopasowanie oferty towarowej do potrzeb klienta (np.: szycie na miarę). Bardzo często firmy biorą na siebie obsługę serwisową produkowanych towarów.

Ekonomiczne zalety integracji pionowej należy rozpatrywać w kontekście kosztów transakcyjnych R. Coase'a (1937). Tylko wtedy będzie to strategia opłacalna, gdy koszty przejścia/stworzenia nowej działalności wewnątrz firmy są niższe od korzystania z usług innych firm.

4.3.2.3. Wzrost przez dywersyfikację

Jednym ze sposobów wzrostu firmy jest **dywersyfikacja**, czyli wprowadzenie nowego produktu na rynek obsługiwany, bądź wejście na nowy rynek. Innymi słowy jest to podjęcie zupełnie nowego wyzwania i przeniesienie środków na dotychczas nie wykonywaną działalność. Ten sposób wzrostu jest jedynym możliwym w sytuacji, gdy firma działa w wąskiej niszy o ograniczonych możliwościach popytowych. Wprowadzany produkt może być technologicznie podobny do już produkowanego przez firmę, lub też oparty na zupełnie nowej technologii. W tym drugim przypadku koszty takiego przedsięwzięcia są wyższe. Wprowadzenie nowego produktu wymaga od właściciela-menedżera kreatywności i innowacyjności oraz elastyczności działania. Musi być także poprzedzone dokładnym badaniem rynku i jego chłonności. Nowy produkt może być wprowadzony na rynek już istniejący, bądź też na nowy rynek. Drugi przypadek jest trudniejszy.

Procesy dywersyfikacyjne mogą mieć charakter:

- terytorialny
- pionowy (ten rodzaj dywersyfikacji został omówiony⁸⁵)

⁸⁵ Za traktowaniem dywersyfikacji pionowej jako integracji i wyłączenia jej z grupy strategii dywersyfikacyjnych przemawia fakt braku wprowadzenia na rynek nie produkowanych dotychczas produktów (patrz np.: Z. Pierścionek, *op. cit.*, s. 267).

- poziomy (nowe produkty dla danej firmy, nowe produkty na rynku).

Wejście na nowe geograficznie rynki oznacza konieczność rozpoznania marketingowego i zaprojektowania dystrybucji bądź utworzenia nowego zakładu – filii w nowym otoczeniu. Można to również osiągnąć poprzez stworzenie sieci franchisingowej (nie ma problemów z rozpoznaniem nowych rynków).

Odmianą dywersyfikacji geograficznej jest wejście na obcy rynek poprzez rozpoczęcie eksportu lub też kooperacji z firmami tam działającymi. Nieliczne badania powiązań pomiędzy eksportem a wzrostem wskazują, że firmom eksportującym łatwiej osiągnąć wzrost (*D. Storey, 1995, R. Donckels, J. Lambrecht, 1995*). Wejście na obce rynki nie oznacza jednak automatycznego wzrostu firmy. Należy to traktować jako dostęp do nowych konsumentów, ale i tak pozostają do rozwiązania te same problemy: uzyskanie ich akceptacji, umiejętne zarządzanie wzrostem.

Dywersyfikacja może być także rozpatrywana w kontekście tworzenia nowych jednostek organizacyjnych (firm) przez tego samego właściciela. Okazuje się, że jest to częsty przypadek, pomijany jednak w literaturze, która koncentruje się raczej na rozwoju pojedynczej firmy, a nie jej właściciela. Niewątpliwie należy tutaj odróżnić wzrost przedsiębiorcy od wzrostu firmy, jednak w rzeczywistości jest to rozróżnienie raczej natury formalnej. Jak dowodzili P. J. Rosa i M. G. Scott (*1996*), nie ma znaczenia, czy właściciel produkuje kilkanaście produktów, czy też działa na różnych rynkach w ramach jednej, bądź kilku firm. W drugim przypadku wzrost staje się jednak trudniej uchwytne i rzadko przez badaczy rozpoznawalny (z pewnymi wyjątkami, patrz np.: *S. Birley, P. Westhead, 1994, Willem A., Crijns H., 1997*).

Zwiększanie aktywności przedsiębiorcy poprzez zakładanie nowych firm niesie, oprócz oczywistych zagrożeń wynikających z dywersyfikacji, również korzyści polegające na możliwości obniżenia kosztów jednostkowych przez stworzenie wspólnego „zaplecza” administracyjnego. Ale także może być traktowane jako możliwość zabezpieczenia się na wypadek niepowodzenia na którymkolwiek z rynków.

Tak jak specjalizacja, tak i dywersyfikacja mogą przebiegać dwiema drogami: rozwoju wewnętrznego lub zewnętrznego. Małe i średnie przedsiębiorstwa przede wszystkim korzystają z tej pierwszej drogi.

4.4. SIECI – POWIĄZANIA MIĘDZY FIRMAMI I NIE TYLKO

4.4.1. Uwagi wstępne

Od kilkunastu lat proces przedsiębiorczy nie jest postrzegany jako zjawisko wyizolowane. Przedsiębiorca nie jest zawieszony w próżni, a działa w określonym otoczeniu. Znajdują się w nim najbliżsi, przyjaciele, znajomi, ale i firmy, z którymi współpracuje, lub konkuruje, a także instytucje wspierające i inne, mające bezpośredni lub pośredni wpływ na działalność gospodarczą. Powiązany jest z nimi w sposób formalny (na przykład poprzez umowy), jak i nieformalny. Sieci, bo tak nazwano zjawisko polegające na specyficznym typie połączeń pomiędzy osobami, obiektami bądź wydarzeniami (*J. Szarka, 1990*), stały się tematem badań socjologów, ekonomistów, specjalistów od zarządzania oraz organizacji. Zaowocowało to wieloma publikacjami, tak o charakterze teoretycznym, jak i opartych na badaniach empirycznych. Pierwsza grupa pozwala na zdefiniowanie zjawiska *networkingu* (w polskim publikacjach pojawia się coraz częściej termin: sieciowanie), druga - opisuje

charakter tego zjawiska w odniesieniu do poszczególnych grup przedsiębiorców/firm oraz jego wpływ na działalność firmy, między innymi jej wzrost.

Lata dziewięćdziesiąte przyniosły duże zainteresowanie zagadnieniami związanymi z relacjami formalnymi i nieformalnymi pomiędzy firmami lub ich właścicielami, przede wszystkim w odniesieniu do MSP (*patrz M. Perry, 1999*). Wyodrębniło się przynajmniej pięć grup teorii, rozpatrujących to zjawisko: teoria kosztów transakcyjnych, zarządzania strategicznego, oparta na zasobach, teoria sieci społecznych, oraz teoria społeczna szkoły Uppsala (*E. Varamaki, J. Vesalainen, 2003*). Pierwsze trzy wyżej wymienione opisują przede wszystkim powiązania pomiędzy firmami i organizacjami, podczas gdy w dwóch ostatnich nurtach jest miejsce na sieci mniej formalne, oparte na kontaktach międzyludzkich. W związku z różnymi teoriami dotyczącymi sieci, opracowano także kilka podziałów tych ostatnich.

Najszerzej ujmując zjawisko sieci, możemy zdefiniować jako trwałe powiązania pomiędzy osobami przedsiębiorców (właściciele-menedżerów), firmami, lub instytucjami, oraz osobami postronnymi (rodzina, przyjaciele itp.). W związku z tym można wydzielić trzy ich rodzaje (*E. Shaw, S. Conway, 2000, s. 369*):

- przemysłowe – w szczególności okręgi przemysłowe;
- wsparcia,
- osobiste (społeczne).

Sieci nie należy traktować jako specyficznej strategii sprzyjającej wzrostowi⁸⁶. Wchodzenie (tworzenie) sieci przez przedsiębiorców ma charakter szerszy niż zjawisko wzrostu. Należy jednak przyjąć, że funkcjonowanie w sieci jest czynnikiem sprzyjającym wzrostowi. Sieci pozwalają na zwiększenie możliwości małych firm, co zostało udowodnione w licznych badaniach (*patrz między innymi: H. E. Aldrich, 1986, S. Birley, 1985, B. Johannisson, 2000, E. Shaw, S. Conway, 2000, P. Havnes, K. Senneseth, 2001*). Sprzyjają wzrostowi firmy i osiąganiu lepszych w niej wyników. Wzmacniają wszelkie działania firmy, tworząc nierzadko efekt synergii, niezależnie od tego, czy są to sieci formalne zbudowane na formalno-prawnych podstawach, czy też sieci nieformalne oparte na wzajemnym zaufaniu. W przypadku małych firm, ten drugi rodzaj sieci ma charakter szczególny. Nie na darmo Bengt Johannisson określił przedsiębiorczość jako zjawisko kolektywne (*B. Johannisson, 1998*). Przedsiębiorca prowadzący małą firmę ma ograniczone możliwości dostępu do informacji oraz zasobów ekonomicznych. Często nie radzi sobie w gąszczu przepisów, w nawale informacji, stojąc przed koniecznością podejmowania decyzji niosących z sobą ryzyko ekonomiczne, ale także i osobiste (na przykład zagrożenie dla bytu rodziny). Sposobem na pozyskiwanie informacji oraz nowych zasobów jak i rynków jest tworzenie, bądź wchodzenie w sieci.

4.4.2. Rodzaje sieci

Istnieje kilka systematyk dzielących sieci na różne rodzaje, najczęściej w oparciu o charakter powiązań między ich uczestnikami. Wczesne prace na ten temat odnosiły się

⁸⁶ W odniesieniu do niektórych rodzajów sieci, szczególnie tych mających charakter formalny, wchodzenie i funkcjonowanie w nich można sprowadzić do integracji pionowej (sieci tworzone z dostawcami itp.), lub dywersyfikacji geograficznej (franchising).

zazwyczaj do podziału dokonanego przez J. Mitchella, który jako jeden z pierwszych wprowadził pojęcie sieci społecznych (*S. Jack, J. Bower, 1996*). Według J. Mitchella sieci można podzielić na:

- wymiany – oparte na formalnych kontaktach handlowych pomiędzy firmami lub organizacjami, z którymi małe firmy wchodzą w kontakty handlowe;
- komunikacyjne – powiązania nie mające charakteru handlowego, dzięki którym małe i średnie firmy zdobywają potrzebne informacje;
- społeczne (*social*) – formowane przez rodziny, przyjaciół, znajomych, ale także wynikające z szerszego kontekstu kulturowego.

Z kolei H. Aldrich i C. Zimmer (*1986*), (żadna współczesna publikacja dotycząca sieci nie pomija tej pozycji) wyróżniają powiązania o charakterze komunikacyjnym, wymiany i normatywnym, określając je wszystkie mianem sieci społecznych. W każdym z trzech przypadków uczestnikami sieci mogą być: przedsiębiorcy, instytucje lub firmy. Najczęściej jednak powiązania sieciowe opisuje się w kontekście przedsiębiorców, tudzież właścicieli-menedżerów (*E. Shaw, S. Conway, 2000*).

Według R. Donckelsa i J. Lambrechta (*1995*) stworzenie zorganizowanego systemu powiązań pomiędzy firmami może mieć charakter socjalny i komunikacyjny, ale też produkcyjny. P. Dubini i H. Aldrich (*1991*) z kolei mówią o sieciach osobistych – skoncentrowanych na pojedynczych osobach oraz o sieciach rozszerzonych, ogniskujących się na kolektywie.

Z literatury przedmiotu wiadomo także, że sieci można podzielić na podstawie charakteru połączeń między uczestnikami, na sieci formalne i nieformalne. Nieformalne sieci obejmują członków rodziny, przyjaciół, kontakty biznesowe. W przypadku formalnych struktur mówi się o połączeniach typu joint venture, porozumieniach licencyjnych oraz innego rodzaju połączeniach (*E. Shaw, S. Conway, 2000*), do których zalicza się także relacje z agencjami rządowymi i lokalnymi, prawnikami, itp. Pierwszy typ powiązań oparty jest na wzajemnym zaufaniu, a jedynym motywem uczestnictwa i wzajemnego wsparcia jest obawa przed ewentualnym ostracyzmem, lub utratą reputacji (*H. Hoang, B. Antoncic, 2001*). W przypadku sieci formalnych, opartych na formalnych umowach, odpowiedzialność regulują odpowiednie ustalenia wykonawcze.

Na zjawisko sieci można spojrzeć w sposób bardzo formalny, określając tym terminem tylko te powiązania, których podstawą są umowy, prawa, obowiązki i tym podobne. Takimi przykładami są sieci (*S. Nassimbeni, 1998*):

- zaopatrzeniowe (*supply*), w których podstawą działania jest przepływ rzeczowy, głównie półproduktów; taka sieć może być oparta na podwykonawstwie, lub zrzęcać firmy będące kolejnymi ogniwami w łańcuchu produkcyjnym;
- porozumienia, wspólne przedsięwzięcia, gdzie realizowana jest synergia funkcjonalna w zakresie badania i rozwoju, dystrybucji, marketingu lub innych, zazwyczaj jednak tylko w jednym z powyższych zakresie;

- regionalne systemy przemysłowe, gdzie firmy realizują strategię polegającą na kreowaniu inicjatyw marketingowych, korzystają ze wspólnych udogodnień usługowych itp.; szczególnym przypadkiem są tu klastry (od ang.: *cluster*, używa się także określenia grona produkcyjne).

B. Johannisson jest natomiast orędownikiem sieci nieformalnych (2000). Do takich zalicza dwa rodzaje sieci socjalnych: osobiste, formowane ad hoc, mające charakter więzi przyjacielskich, opartych na zaufaniu oraz symboliczne, oparte na więziach komunalnych i odpowiednich wartościach.

Sieci można także pogrupować w zależności od charakteru powiązań (B. Johannisson 2000) pomiędzy ich uczestnikami na:

- informacyjne, których zadaniem jest dostarczanie informacji i wiadomości;
- wymiany, dostarczające firmom brakujących zasobów;
- wpływu.

Innym podziałem jest zaproponowany przez P. Julien (1998) podział na sieci: naturalne, wynikające ze struktury społeczeństwa – opisywane jako socjalne lub personalne – oparte na wartościach kulturowych; funkcjonalne, obejmujące wszelkie organizacje; utylitarne, tworzone przez firmy – porównać je można do przemysłowych.

Spotkać się można także z bardzo ogólnym podziałem sieci na te z dostępem do wiedzy i nauki oraz polityczne (H. Makinen, 2001).

Z punktu widzenia struktury sieci, literatura wyróżnia powiązania pionowe (ich przejawem jest integracja pionowa omówiona powyżej) i horyzontalne. W pierwszym przypadku firmy połączone są łańcuchem produkcyjnym – tego typu powiązania mają często charakter niesymetryczny (pojawiają się stosunki zależności pomiędzy firmami), w przeciwieństwie do sieci horyzontalnych tworzonych przez konkurentów (B. Johannisson, 2000).

Stosunkowo nowe spojrzenie na zjawisko sieci wśród małych firm prezentuje C. Lechner i M. Dowling (2003). Na podstawie badań wśród firm sektora wysokich technologii w okręgu Monachium, opisali oni pięć typów sieci, wprowadzając pojęcie *mieszanki sieciowej* (*network mix*). Do mieszanki tej należą, według autorów, sieci:

- osobiste,
- reputacji,
- kooperacyjno-konkurencyjne,
- marketingowe,
- wiedzy, innowacji i technologii (ang.: *KIT – knowledge, innovation, technology*).

Sieci wymienione w mieszance mogą się nawzajem przenikać. Propozycja ta wydaje się oddawać w wierny sposób występujące powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami/właścicielami-menedżerami działającymi wektorze MSP. Poniżej opisano rodzaje sieci należące do mieszanki sieciowej (M. Dowling i C. Lechner 2003).

Sieci osobiste. Małe przedsiębiorstwa tworzą najczęściej *sieci osobiste*, o charakterze socjalnym lub komunikacyjnym, oparte na przyjaciółach, rodzinie itp. Nieformalne powiązania sprzyjają pozyskiwaniu informacji oraz wzajemnemu wspieraniu się. Często ma

ono charakter bardzo nieuchwytny, jak na przykład wsparcie emocjonalne w sytuacji podejmowania ryzykownych decyzji, lub też podtrzymywanie „na duchu”. W miarę jak firmy wzrastają powiązania te mogą stać się bardziej formalne. Sieci osobiste są bardzo istotne w początkowej fazie procesu przedsiębiorczego. Stanowią podstawę do tworzenia (wchodzenia) w sieci bardziej formalne. Oparte na zaufaniu, pomagają w tworzeniu wizji firmy i w pozyskiwaniu zasobów. Mogą to być na przykład pracownicy o odpowiednich umiejętnościach i reputacji, znajomi z dostępem do ważnych zasobów, kontaktów i informacji (w myśl powiedzenia: nie ważne, kim jesteś, ale ile osób znasz). Z czasem jednak stają się niewystarczające, liczba osób, z którymi jesteśmy w stanie osobiście się skontaktować, jest ograniczona, a w niektórych przypadkach zbyt silne więzi mogą stanowić barierę w działaniu (znajomy znajomego, którego nie wypada zwolnić, chociaż jego przydatność w firmie jest znikoma). Jednak z punktu widzenia nieuchwytnych wartości, jak wsparcie w trudnych chwilach, drobna porada, czy po prostu „bycie blisko” sieci te są istotne we wszystkich fazach rozwoju firmy. Ich gęstość i zasięg będą zależały od wcześniejszej aktywności przedsiębiorcy (mogą sięgać nawet okresu szkolnego), na przykład jego przynależności do klubu sportowego, turystycznego, harcerstwa itp.

Sieć reputacji polega na kooperacji z firmami o ustalonej renomie. Ma ona także wymiar społeczny, współistnienie w takiej sieci oznacza, że na firmie można polegać. Jakikolwiek sprzeniewierzenie się panującym obyczajom i regułom oznacza wykluczenie z sieci oraz utratę zaufania w szerszym wymiarze. Współpraca z firmą o ustalonej renomie jest pozytywnie postrzegana przez potencjalnych konkurentów (R. Gulati, 1999). Przynależność do takiej sieci oznacza także możliwość uzyskania nowych kontaktów. Sieci oparte na reputacji często zazębiają się z sieciami technologicznymi, dostawczymi itp. Sieci reputacji są szczególnie istotne w początkowym okresie działania przedsiębiorcy. Później firma wyrabia sobie markę sama.

Sieci oparte na kooperacji z konkurentami (ang.: co-opetition). Co-opetition jest specyficzną odmianą sieci, gdzie firmy kooperują ze swoimi konkurentami. Występowanie tego typu relacji poziomych pomiędzy firmami jest częstym zjawiskiem w klastrach (gronach). Firmy niechętnie decydują się na stworzenie takiej sieci. Często jednak są zmuszone w wyniku okresowo zwiększonych zamówień. W celu zapewnienia dostaw, podzleca wykonanie pracy. Stworzenie tego typu sieci może mieć także miejsce, gdy klient życzy sobie kompleksowej obsługi, a firma jest wyspecjalizowana tylko w wąskiej działalności. Jest to typ sieci uważany przez autorów za szczególnie istotny w każdej fazie rozwoju firmy, pozwala bowiem na zwiększenie elastyczności działania firmy. Wraz ze wzrostem sprzedaży firmy, liczba powiązań w ramach tego typu sieci rośnie, a z czasem może doprowadzić do formalnego połączenia firm.

Sieci marketingowe. Mają one na celu udostępnienie lepszej informacji dotyczącej nowych produktów, klientów, rynków. Tego typu sieć nie koniecznie musi obejmować firmy, może ona również odnosić się do klientów lub zaopatrzenia. Większe firmy często proszą o wypełnienie różnego typu ankiet, w których konsument ma możliwość zaproponowania zmian w produkcji, obsłudze, opakowaniu itp. Jest to sposób na budowanie sieci marketingowej. C. Lechner i M. Dowling zaobserwowali przenikanie się sieci marketingowych z sieciami społecznymi, co-opetition oraz wiedzy, innowacji i technologii. Są one raczej istotne podczas wszystkich faz rozwoju firmy.

Sieci wiedzy, innowacji i technologii. Przykładami takich sieci są technopolie, inkubatory, klastry i inne, w których podstawą współistnienia jest przepływ wiedzy, innowacji oraz technologii. Zaliczyć do nich także można sieci, których celem jest wsparcie

menedżerskie. Tego typu połączenia mogą być zarówno pionowe, jak i poziome. Firmy w ramach sieci dzielą się swoimi osiągnięciami w nadziei uzyskania efektu synergii i wsparcia ze strony innych firm.

Z opisu różnych rodzajów sieci wynika, że wiedza na temat sieci jest wysoce nieuporządkowana. Kolejne prace na temat sieci wprowadzają nowe ich podziały. Ponadto, uważny czytelnik odnajdzie w połączeniach sieciowych wiele analogii do zjawiska aliansów. Szczególnie w przypadku sieci formalnych. Niektóre z nich można wręcz zaklasyfikować do konkretnych typów aliansów (por.: *W. Sroka, 1997, Strategor, 1996*). Nie jest ambicją autorki systematyzować wiedzę na temat tego zjawiska, jednak dla celów niniejszej pracy wskazane byłoby określenie typów sieci, w jakich uczestniczą właściciele małych firm oraz wyjaśnienie jak te sieci będą wpływały na wzrost ich firm. Opierając się dostępnej literaturze na temat sieci, postanowiono wyodrębnić trzy rodzaje powiązań sieciowych małych i średnich firm:

- produkcyjne,
- wymiany,
- osobiste.

Celem sieci produkcyjnych jest produkcja konkretnego produktu. Mogą one mieć charakter formalny, oparty na umowach (wspólne przedsięwzięcia - joint venture, podwykonawstwo, franchising, licencja). Mogą mieć one charakter jednorazowy, lub długookresowy. Ale mogą też działać na zasadzie luźnych powiązań wynikających z faktu działania na tym samym obszarze, lub w tej samej branży, jak to się dzieje na przykład w klastrach.

Druga grupa sieci: wymiany, będzie obejmowała wszelkie powiązania mające charakter przepływu informacji, zasobów kapitałowych lub finansowych. I w tym przypadku połączenia mogą mieć charakter formalny lub nieformalny. Formalny charakter będą miały umowy z wywiadowniami gospodarczymi, instytucjami finansującymi (bankami, firmami leasingowymi, venture capital itp.) itp. Kontakty nieformalne natomiast, będą miały charakter powiązań partnerskich z przyjaciółmi, znajomymi lub rodziną. Będą one umożliwiały dostęp do informacji oraz do środków finansowych. Do tego typu sieci zaliczyć należy także z instytucjami wspierającymi przedsiębiorczość. Powiązania między firmą (przedsiębiorcą) a nimi mogą mieć charakter formalny, jeżeli będą oparte na pisemnej umowie, lub nieformalny.

Do obu powyższych grup można także zaliczyć sieci typu marketingowego, co-opetition oraz *KIT*, opisane powyżej.

Ostatni typ sieci - sieci osobiste, polegają na wsparciu „psychicznym” raczej, niż „fizycznym”. Tworzone są głównie przez osoby sobie bliskie (rodzina, przyjaciele) lub mające wspólne problemy (inni przedsiębiorcy), nie będą natomiast nigdy miały charakteru formalnego. Może się zdarzyć, że w ramach sieci osobistych następować będą przepływy informacji.

Każdy z opisanych rodzajów sieci przyczynia się do lepszego funkcjonowania firmy, jednak w odmienny sposób. Funkcjonowanie w ramach sieci produkcyjnej zmniejsza koszty związane między innymi ze sprzedażą produktu. Formalne lub nieformalne powiązania z firmami zapewniają rynek zbytu, niwelują szereg problemów marketingowych. Współpraca z konkurentami, dostawcami, odbiorcami itp. pozwala także na rozszerzenie umiejętności związanych z prowadzeniem firmy (*A.V. Beekman, R.B. Robinson, 2004*), szczególnie w przypadku firm młodych (*R.R. Grant, C. Baden-Fuller, 1995*). Wzrost w firmach

powiązanych ze stałymi dostawcami jest łatwiejszy, ponieważ nie muszą kontrolować dostaw – co oznacza wyeliminowanie jednego problemu (*A.V. Beekman, R.B. Robinson, 2004*).

Wpływ sieci wymiany na funkcjonowanie małych i średnich firm, należy rozpatrywać w zależności od przedmiotu wymiany. I tak wymiana informacji ma olbrzymie znaczenie w sytuacji dużej niestabilności otoczenia i częstych jego zmian. Jest ona także istotna dla właścicieli, którzy poszukują nowych możliwości dla swoich firm – czyli tych, którzy je chcą rozwijać. Bardzo duże znaczenie mają także kontakty z instytucjami finansującymi, doradczymi jak i wspierającymi przedsiębiorców. Korzystanie z finansowania zewnętrznego wspiera plany wzrostowe. Duże znaczenie mają także kontakty z instytucjami doradzającymi, które niwelują niedostatki w umiejętnościach menedżerskich właścicieli-menedżerów małych i średnich firm. Przedmiotem wymiany mogą być także zasoby.

O ile te dwa typy sieci mogą odnosić się do firm każdej wielkości, o tyle ostatnia grupa - sieci osobiste – jest domeną firm małych, gdzie głównym aktorem jest jedna osoba.

4.5. WPŁYW UCZESTNICTWA W SIECI NA WZROST FIRMY

Wspólne dla wszystkich badań nad sieciami jest stwierdzenie, że funkcjonowanie w sieci – niezależnie od jej rodzaju - sprzyja firmie. Literatura na temat okręgów przemysłowych i teorii przedsiębiorczości upatruje tu korzyści w postaci zwiększenia dostępności do zasobów, teorie innowacji podkreślają wzrost stopy innowacyjności firm, natomiast teorie dotyczące strategii wskazują na wzrost zysków i stopy przetrwania (*P. Havnes, K. Senneseth, 2001*). Żeby jednak skorzystać z dobrodziejstwa sieci, należy w niej funkcjonować wystarczająco długo. Ogólnie dowiedziony został także pozytywny wpływ wszelkiego rodzaju sieci na wzrost firmy (patrz: *R. Donckels, J. Lambrecht, 1995; E. Shaw, S. Conway 2000; B. Johannisson, 2000; P. Havnes, K. Senneseth, 2001; C. Lechner, M. Dowling., 2003*). Można nawet powiedzieć o swego rodzaju egzaltacji zjawiskiem sieci w ostatnim okresie. Rzeczywiście jednak wpływ sieci na wzrost (możliwości wzrostowe) będzie zależał od charakteru sieci, charakteru powiązań oraz samego przedsiębiorcy. Jak jednak sugerują S. Cromie i S. Birley (*1992*) wielkość, różnorodność i użyteczność sieci, będzie zależała przede wszystkim od osobistych predyspozycji właściciela, ale także, co podkreśla W. Bygrave (*1989*), od szczęścia i przypadku.

Rodzaje sieci oraz ich wpływ na wzrost firmy przedstawiono powyżej. W tym miejscu zostanie poruszony wpływ charakteru sieci oraz osoby właściciela-menedżera.

Charakter powiązań sieciowych został opisany przez J. C. Mitchella jeszcze w latach siedemdziesiątych (*E. Shaw, S. Conway, 2000*). Dla prowadzonych poniżej rozważań sieci można scharakteryzować z punktu widzenia:

- ich struktury
- wzajemnych oddziaływań poszczególnych członków.

Struktura sieci uwzględnia takie miary jak: zakotwiczenie, centralność (osiągalność), gęstość, zasięg (wielkość) (*E. Shaw, S. Conway, 2000*).

Zakotwiczenie, czyli podmiot, od którego bieżą powiązania. Przyjmuje się, że może to być właściciel-menedżer, przedsiębiorca, firma, grupa firm, organizacja itd. Jednak w praktyce ostatnich lat podmiotem badanym jest właściciel-menedżer. **Osiągalność** określa

odległość i uciążliwość kontaktów pomiędzy członkami sieci. Jest mierzona liczbą interakcji, czyli koniecznych kontaktów, jakie są potrzebne, by dotrzeć do konkretnego podmiotu w sieci. **Gęstość**, mierząca do jakiego stopnia aktorzy sieci są ze sobą powiązani, określana jest jako procentowy udział połączeń, które istnieją w sieci, w stosunku do połączeń, jakie potencjalnie można utworzyć pomiędzy wszystkimi jej członkami. **Zasięg**, inaczej określany jako wielkość sieci, oznacza liczbę podmiotów znajdujących się w bezpośrednim zasięgu członków sieci oraz ich heterogeniczność.

Charakterystyka struktury sieci służy do opisu statycznego powiązań pomiędzy poszczególnymi aktorami sieci. Jej dynamiczną charakterystykę określa natomiast charakter interakcji w niej zachodzących. Jest ona jednocześnie miarą subiektywną, ponieważ odnosi się do powiązań indywidualnych poszczególnych uczestników (*E. Shaw, S. Conway, 2000*). Miarami interakcji będą: treść, intensywność, częstotliwość, trwałość oraz kierunek (*E. Shaw, S. Conway, op cit*). **Treść** określa znaczenie, jakie aktorzy przywiązują do relacji i rozumienia implikacji wynikającej z uczestnictwa w danej sieci. Jeżeli będzie to w ich rozumieniu sieć oparta na przyjaźni, to tak ją będą traktowali i będą się spodziewali określonych efektów wynikających z uczestnictwa w niej. **Intensywność** mierzy, w jakim stopniu uczestnicy poczuwają się do pełnienia sobie usług i spodziewają się tego samego od innych. Będzie to wynikało z postrzegania przez nich charakteru powiązań. Jeżeli będą to powiązania bazujące na przyjaźni, poczuciu „obowiązku”, niesienie pomocy może być większe, niż w sytuacji, gdy oparte będą na formalnie zapisanych zasadach. Być może pewność uzyskania konkretnej korzyści jest większa, ale jej efekt będzie dokładnie taki jak przewiduje umowa. **Częstotliwość** określana jest przez czas spędzony na „sieciowaniu”. Miara ta nie zawsze oddaje rzeczywiste możliwości płynące z uczestnictwa w sieci, bowiem częstotliwość nie koniecznie przenosi się na intensywność, a także nie zawsze wynika z treści. Bliski przyjaciel może być skłonny przyjechać z daleka, by wesprzeć w potrzebie, podczas gdy bliższy, w geograficznym sensie, sąsiad nie będzie do tego skłonny. **Trwałość** to długość czasu, przez który dane relacje trwają. Wyznaczać je mogą ramy pisemnych porozumień, lub też więzy nieformalne. Niektóre powiązania mogą istnieć przez całe życie przedsiębiorstwa (lub przedsiębiorcy), inne mogą mieć charakter krótkotrwały. **Kierunek** pozwala określić od kogo, do kogo powiązania w sieci przebiegają.

Nie można wskazać na konkretną strukturalną i dynamiczną charakterystykę sieci, najbardziej sprzyjającą wzrostowi małej czy średniej firmy. W każdym indywidualnym przypadku będzie to specyficzna kombinacja dostosowana do danej firmy. Charakter sieci będzie do pewnego stopnia zależał także od profilu osobowego przedsiębiorcy, który sieć tworzy, lub w niej uczestniczy oraz pozostałych uczestników sieci. A analizując problem głębiej, od całego zestawu wartości danej osoby jak i kultury, w jakiej się wychowała. Widać wyraźne różnice kulturowe w poszczególnych krajach, przejawiające się w wielkości, częstotliwości i trwałości sieci. Wpływają na to między innymi określone cechy narodowe: maskulinizm, indywidualizm, unikanie niepewności, tolerancja nierówności (*power distance*) (*G. Homstede, 1983*). S. Dodd i E. Patra opisali wpływ kultury na skłonność do zakładania/wchodzenia w sieci (2003). Kraje, w których występują silne *power distance*, charakteryzują się rozległymi, ale niezbyt silnymi sieciami osobistymi. Wysoki stopień unikania niepewności prowadzi z kolei do tworzenia sieci opartych na ustalonych normach zachowań, co w konsekwencji prowadzi do określenia, do kogo i w jakich okolicznościach można się zwrócić o pomoc, co w zamian zaoferować i czego się spodziewać. Następnym wymiarem kulturowym jest indywidualizm. W społecznościach o wysokim indywidualizmie kładzie się szczególny nacisk na osiągnięcia jednostki, kontakty z innymi często mają podłoże współzawodnictwa. Natomiast w społecznościach kolektywnych, członkowie grup wspierają

się silnie, często przez całe życie. Na uwarunkowania kulturowe nakładają się cechy osobowości poszczególnych przedsiębiorców. Nie każdy lubi utrzymywać kontakty osobiste (przeszkoda w tworzeniu sieci osobistych), działać w ścisłych ramach określonych przez umowy itp.

Pojawiają się jednak głosy mówiące o niejednoznacznym wpływie sieci na działalność przedsiębiorcy/firmy, głównie pochodzące od badaczy francuskojęzycznych, oparte na badaniach przeprowadzanych we Francji oraz w Kanadzie (*patrz.: P. Julien, 1998, ss. 46-75*). Nie sprecyzowano jednak, na czym miałyby polegać negatywny wpływ sieci. Można jedynie spekulować, o negatywnym wpływie siły powiązań pomiędzy poszczególnymi firmami. Może ona bowiem, ograniczyć dostęp do innych zasobów, oferowanych poprzez innego rodzaju powiązania. Dlatego też istotna jest dywersyfikacja tych powiązań, na co wskazywali C. Lechner, M. Dowling (2003).

4.6. FRANCHISING

Franchising⁸⁷ jest jedną z możliwych strategii integracji poziomej, wykorzystywanych do wzrostu firmy. Najczęściej rozpatrywany jest z punktu widzenia tworzącego sieć – franchisodawcy. Należałoby jednak spojrzeć na ten problem także od strony uczestnika sieci – franchisbiorky, który najczęściej należy do grupy małych przedsiębiorstw.

Utworzenie sieci pozwala, a punktu widzenia dawcy, na rozłożenie ryzyka, a co najważniejsze, umożliwia wzrost firmy bez ponoszenia wydatków kapitałowych. Istnieje opinia, że jest to łatwiejsze rozwiązanie niż własna ekspansja geograficzna, która obok kapitału, wymaga również znajomości lokalnych uwarunkowań (*A. Watson, 1996*). Nie oznacza to jednak braku kosztów. Przygotowanie dobrze funkcjonującej sieci wymaga dużego wysiłku organizacyjnego. Wysiłek ten jest tym mniejszy, im bardziej znana marka (*Y. Roh, 2002*). Korzyści, jakie przynosi utworzenie sieci franchisingowej, to między innymi:

- zmniejszenie ograniczeń związanych z niedostatkami kapitału,
- rozłożenie ryzyka,
- ułatwienie dotarcia do klientów na konkretnym obszarze,
- dodatkowe wpływy od franczyzobiorców.

Szereg badań dowodzi pozytywnego wpływu utworzenia sieci franchisingowej na wzrost firmy (*patrz.: A. Watson, 1996, G. Castrogiovanni, R. Justis, 2002*). Przykładami małych firm, które utworzyły dobrze funkcjonujące sieci, jest znana firma odzieżowa Benetton oraz sieć sklepów z kawą: Pożegnanie z Afryką. Próbę rozwoju poprzez franchising podjął również właściciel cukierni A. Blikle z Warszawy.

Franchising może również sprzyjać rozwojowi firmy prowadzonej przez franchisbiorkę, chociaż nie ma wyników bezpośrednich badań na temat wzrostu firmy franchisbiorky. Można jednak teoretycznie wymienić kilka korzyści, które sprzyjają rozwojowi firmy. Najczęściej wymienianymi korzyściami przystąpienia do sieci są (*I. Steinerowska-Streb, 2003 (a); A. Sulejowicz, 2002*):

- prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu,
- szkolenie i pomoc w zarządzaniu własną jednostką biznesową,

⁸⁷ Zjawisko franchisingu można także rozpatrywać w kontekście sieci.

- obniżenie kosztów marketingowych,
- efekty płynące z siły negocjacji w sieci,
- większe możliwości przetrwania w pierwszych latach działalności⁸⁸.

Należy jednak zastanowić się, czy działalność w ramach umowy franchisingowej jest cały czas działalnością przedsiębiorczą. Decydując się na takie rozwiązanie, właściciel danej jednostki biznesowej musi liczyć się jednak z szeregiem wad franchisingu, między innymi: ograniczenia inicjatywy własnej, czy też nierówności stron w umowie. Często występującym problemem jest fakt nie stosowania się franczyzodawców do ogólnie przyjętego kodeksu franczyzowego. Zdarza się, że propozycje przedstawiane przez franczyzodawców, bardzo często są nie dopracowane. Franchsbiorca, nie otrzymuje należytego wsparcia. Polscy franchsbiorcy w większości jednak pozytywnie oceniają funkcjonowanie w sieci (I. Steinerowska-Streb, 2003, (b)).

Inaczej trochę wygląda sytuacja z franchisingiem konwersyjną (*ang.: conversion franchising*). Właściciel sieci franchisingowej pozyskuje bowiem nowych członków spośród funkcjonujących już firm (bądź przejmuje całe sieci – co w przypadku MSP raczej rzadko ma miejsce). Zmniejsza się wtedy ryzyko upadku pojedynczych jednostek, ponieważ są to firmy, których właściciele już funkcjonowali na rynku. Nie potrzebują zbyt dużego wsparcia w zarządzaniu. Przystępując do sieci franchisingowej, liczą na zwiększony dostęp do rynku, a także na uzyskanie prawa używania marki franchisodawcy. Na tego typu działania podatne są przede wszystkim: sieci żywieniowe, hotele, agencje pośrednictwa nieruchomości oraz biura podróży (R. Hoffman, J. Preble, 2003).

Możliwości przystąpienia małych firm w Polsce do sieci franczyzowej są jednak stosunkowo ograniczone. Polska znajduje się na dość odległym miejscu pod względem posiadanych sieci franchisingowych [150, w porównaniu z Węgrami 5 tys., Niemcami ok. 56 tys. USA ok. 500 tys. (M. Kruszewska, 2004)]. Jednak cały czas przybywa nowych sieci, a tworzone są głównie z myślą o rozwoju firmy.

4.7. PODSUMOWANIE

Poprawnie sformułowana strategia przynosi efekty w długim okresie. Jak wykazuje jednak praktyka, nie jest to prawdą, nie tylko dla małych organizacji ale i dla dużych firm. Zawierania w otoczeniu i ściśle powiązania ze sobą dużych firm, powodują ograniczone możliwości predykcji przyszłości. W przypadku małych firm, gdzie możliwości oddziaływania na otoczenie są znikome, a dostęp do informacji bardzo ograniczony, efekty obranej strategii w wielu przypadkach mogą być negatywne. Niemniej jednak każdy właściciel, niezależnie od wielkości firmy jaką prowadzi, powinien określić kierunek swoich działań (można go nazwać strategią), który pozwoli na sprawne zarządzanie organizacją. W małej firmie będzie on uzależniony od celów właściciela, które najczęściej są przenoszone także na firmę. Strategie sformułowane w małych firmach mają zazwyczaj charakter nieformalny, lub występują w postaci niejasno sformułowanych planów. A plany te niekoniecznie muszą obejmować wzrost jako cel. Stąd też należy się spodziewać, że osiągnięty przez firmę wzrost może mieć charakter przypadkowy, wynikający nie ze świadomie obranej

⁸⁸ Międzynarodowe Stowarzyszenie Franchisingu (IFA) szacuje, że w pierwszym roku działalności zwiększa się możliwość przetrwania firm działających w sieci o 35% (w stosunku do firm niezależnych) i rośnie do 72% w dziesiątym roku działalności.

strategii. Wynikać on może z racjonalnie podejmowanych decyzji w odpowiedzi na zmiany otoczenia, bądź też z przypadkowego, korzystnego zbiegu okoliczności.

Obierając świadomie strategię, właściciel może zdecydować się na: specjalizację, integrację pionową oraz dywersyfikację. Każda z tych możliwości ma swoje wady i zalety. Zostały one omówione niniejszym rozdziale, a zbiorczo zebrane w tabeli 4.3.

Tabela 4.3.

Zalety i wady poszczególnych strategii wzrostowych firm.

Strategie	Zalety	Wady
Specjalizacji	efektywniejsze wykorzystanie zasobów unikanie bezpośredniej konfrontacji z konkurencją brak zainteresowania dużych firm	możliwość imitacji zmiana upodobań klientów ograniczenia wpływające z małego rynku duża wrażliwość
Integracja pionowa	niezależnienie się od dostawców/odbiorców ograniczenie kosztów możliwość kontrola jakości na kilku etapach produkcji	zatracenie elastyczności uzależnienie od konkretnych dostawców/odbiorców
Dywersyfikacji	niezależnienie się od jednego rynku możliwość kompensowania niepowodzeń na poszczególnych rynkach	osłabienie podstawowej działalności – rozproszenie zasobów ryzyko błędnego oszacowania możliwości na nowym rynku

Źródło: opracowanie własne

W ramach każdej z przedstawionych strategii można wyróżnić kilka jej wariantów. Szczególnie godnym polecenia wariantem dywersyfikacji geograficznej jest franchising, i to zarówno od strony biorcy jak i dawcy. Wychodzenie poza rynek lokalny, przy jednoczesnym przetruceniu części kosztów na biorcę (oznacza to niestety także obniżenie zysków), pozwala na szybki rozwój firmy dawcy. Ten wariant dywersyfikacji wymaga jednak dokładnego opracowania oferty franchisingowej. Każdorazowo gdy dawca franchisingu sprzedaje swoją ofertę, pojawia się druga strona umowy franchisiorca, który również ma nadzieję na rozwój swojej firmy dzięki działalności w sieci. Pojawia się jednak zasadnicze pytanie, czy jednostki działające są jeszcze przedsiębiorcami, czy już poprzez częściową utratę niezależności nie.

Tworzenie strategii i jej pomyślna implementacja uwarunkowana jest wieloma czynnikami, jednym z istotniejszych jest informacja. Teorie sieci dowodzą, że wchodzenie w różnego rodzaju powiązania pomiędzy firmami/institucjami/osobami pozwala na łatwiejszy dostęp do informacji. Dzięki wsparciu, jakie przynosi działanie w sieci (w zależności od powiązań będzie to sieć produkcyjna, wymiany lub osobista), formułowanie strategii i jej realizacja może być prostsza.

W tej chwili, aczkolwiek nikt tego oficjalnie nie powiedział, to w gruncie rzeczy powstaje osobna teoria dla małych i średnich firm

Tomasz Gruszecki w rozmowie radiowej⁸⁹

II

MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO PRZEDMIOT BADAŃ

WPROWADZENIE

Lata siedemdziesiąte przyniosły renesans małych i średnich firm. Za zwiększoną aktywnością przedsiębiorczą poszła również zwiększona aktywność badawcza. Powstały liczne publikacje analizujące działanie sektora MSP. Opisują one tak aspekty teoretyczne jak i praktyczne tej działalności. Jeszcze kilka lat temu rozważania na temat działalności na małą skalę poruszały się w kręgu teorii, coraz częściej jednak zaczęto ten sektor badać (*wyczerpujący przegląd badań na temat MSP do 1996 roku zawarto w: Entrepreneurship and Small Business Research in Europe, 1997*). Powstają i znikają kolejne periodyki zajmujące się tą tematyką (*najstarszy to Internationales Gewerbearchiv ukazujący się od 1952; Journal of Small Business Management - ukazujący się od 1962; Entrepreneurship: Theory and Practice - 1975; Journal of Small Business and Entrepreneurship - 1982; International Small Business Journal – 1982; Small Business Economics - 1989; Entrepreneurship and Regional Development – 1989, Small Business and Enterprise Development - 1994 czy też bardzo młody Enterprise and Innovation Management Studies – 2000 – który zdążył już zaprzestać swojej działalności, prawdopodobnie z powodu nadmiaru tego typu tytułów na rynku wydawniczym*). W Polsce doniesienia na temat działalności na mniejszą skalę można znaleźć w *Przeglądzie Organizacji, Ekonomice i Organizacji Przedsiębiorstwa*, czasem w *Personelu*. Nie ma jednak periodyku, który zajmowałby się tylko i wyłącznie małymi przedsiębiorstwami. Sugestie na temat potrzeby jego stworzenia pojawiają się (na przykład na seminarium poświęconemu działalności badawczej na polu MSP w Polsce w 2003 roku w Łodzi), jednak polskie środowisko naukowe nie dojrzało jeszcze do podjęcia takiej decyzji. Pojawiają się za to doniesienia z badań prowadzonych nad różnymi aspektami funkcjonowania MSP (najszerzej ten sektor jest opisywany w corocznych raportach opracowywanych na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, ale także i niezależnych zespołów badawczych *patrz np.: M. Szreder, 1998, T. Łuczka, 2001; cykl artykułów w Statistics in Transition, 2001; E. Balcerowicz, 2002; B. B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, 2004; F. Bławat, 2004*), jak i opracowania teoretyczne (*patrz np.: B. Piasecki, 1998, K. Safin, 2002*), cytowane w niniejszej pracy.

Pomimo tak licznych prac na tematy związane z działalnością małych i średnich przedsiębiorstw oraz czynników na tę działalność wpływających, wiele problemów nie zostało jeszcze rozwiązanych – czego dowodem jest część pierwsza niniejszej pracy. Ich źródeł należy szukać w⁹⁰:

⁸⁹ <http://www.radio.com.pl/spoleczenstwo/dyskusje.asp?id=28>

⁹⁰ Szerzej na temat tego problemu w: *J. Wasileczuk, 2001(b)*.

- niejednoznaczności definiowaniu pojęć związanych z MSP;
- różnym wyborze metodyki badawczej;
- stosowaniu różnych narzędzi badawczych.

Obszarem różnorodnie definiowanym są niewątpliwie zmiany w firmach. Nie dotyczy to tylko problemu odróżnienia wzrostu od rozwoju, ale również określenia, czym jest wzrost i rozwój przedsiębiorstwa i jak go mierzyć. Odpowiedź na ostatni człon tak postawionego pytania jest dosyć skomplikowana: nie wystarczy bowiem dobrać mierniki, ale trzeba także podjąć decyzje, w jakim okresie zmiany dynamiczne powinny być badane. Na to nakładają się dodatkowo problemy, które dotyczą ogólnie badań sektora MSP, a mianowicie wybór próby badawczej, narzędzi, metody analizy itp. Problemy powyższe nie dotyczą tylko badania MSP w Polsce, są one uniwersalne. Europejskie zespoły badawcze próbują także opracować najlepsze rozwiązania, by obejść liczne bariery związane z ograniczeniami natury leksykalnej, metodologicznej ale i finansowej. Charakterystyka firmy, jak każda informacja ma swoją cenę, która ostatecznie determinuje koszty badań.

Do pojęć, których definiowanie jest niejednoznaczne, należy także *przedsiębiorczość*. Wielość jego definicji wynika przede wszystkim z różnych dyscyplin, które się tym zagadnieniem zajmują, jak i wykorzystywania różnorodnych podejść badawczych. Powstaje w związku z tym pytanie, czy właściciel-menedżer jest przedsiębiorcą? A jeżeli tak, to czy jego profil należy określać wykorzystując atrybuty przypisywane przedsiębiorcy? W związku z tym pojawia się następne pytanie, jakie to są atrybuty i jak je zbadać/zmierzyć/opisać. Wydaje się, że najlepszym rozwiązaniem jest określenie profilu właściciela-menedżera poprzez analizę jego kompetencji. W związku z czym rodzi się pytanie, czym są kompetencje w ogóle oraz w tym konkretnym przypadku. Istniejące w literaturze modele kompetencji, którymi zajmuje się E. Chell oraz tercet Lau T., Chan, K. F., Man T., W., Y, a w Polsce F. Bławat dostarczają wskazówek, jak tego dokonać.

Przedstawione w poniższych rozdziałach problemy i dylematy badawcze tłumaczą, dlaczego cytowane w literaturze badania są prowadzone przy wykorzystaniu różnorodnych metod. Konsekwencją tego jest utrudnione porównywanie wyników badań, a tym samym ograniczona wiedza na temat wielu zjawisk związanych z MSP, do których należy także ich wzrost. Tym bardziej, że wiele zjawisk związanych z MSP, między innymi wzrost, ma charakter specyficzny dla danego kraju i przenoszenie wyników badań zachodnioeuropejskich na grunt polski może prowadzić do mylnych wniosków.

Wzrost malej i średniej firmy jest jak wyścig konny, gdzie można postawić na zwycięzcę

M. Cosaert., 1994, za: H. Crijs, H. Ooghe, 1994

tyle tylko, że na ten sukces składa się wiele czynników (J.W.)

5. ANALIZA ZMIAN DYNAMICZNYCH W MSP

5.1. Główne problemy w badaniach nad wzrostem MSP

Nawiązując do powyższego motta, należy stwierdzić, że niektórzy stawiają na konia – przedsiębiorstwo, inni na dżokeja – przedsiębiorcę, jeszcze inni wybierają kombinację dżokej-konń. Jednak, żeby koń był należycie utrzymany, a dżokej miał odpowiednią motywację, potrzebne są pieniądze, których dostarcza właściciel. Dodatkowo ważne jest przygotowanie innych koni/dżokejów, pogoda i inne czynniki, które powodują, że będzie się dobrze lub źle biegło. W związku z tym, H. Crijs rozszerzył tę przenośnię, wprowadzając jeszcze dwa elementy: właściciela konia – firmy oraz otoczenie. W otoczeniu wyróżnił trzy składowe:

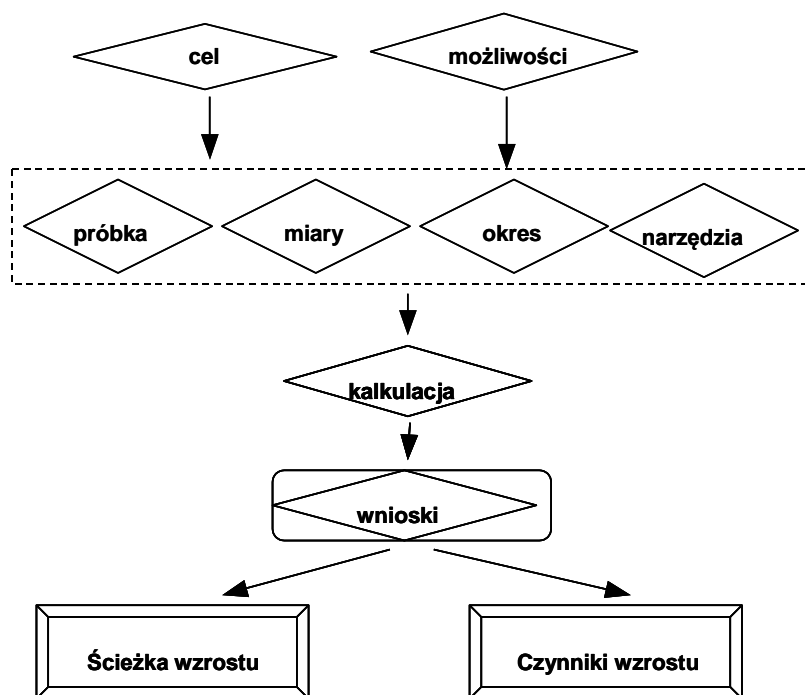
- branżę i rynek – bieżnia,
- konkurentów – inne konie,
- warunki ekonomiczne – pogoda.

Z tej przenośni, a także z opisanych wcześniej w p. 1.2 i 1.3 współczesnych teorii wzrostu wynika, że istnieje przynajmniej sześć elementów, które należy brać pod uwagę badając wzrost w małych i średnich firmach (przedsiębiorca, firma, branża, rynek, konkurencja, warunki ekonomiczne).

W literaturze tematu nie ma jednoznacznych opinii na temat wpływu poszczególnych czynników na wzrost firmy. Powód jest prosty: badania na temat wzrostu prowadzone są przy użyciu różnorodnej metodyki badawczej. Co więcej, sam wzrost nie jest pojęciem jednoznacznym i jego definicja cały czas nie została dokładnie sprecyzowana. Podstawowe różnice przy badaniach problematyki wzrostu wynikają ze stosowania różnych (J. Wasilczuk, 2001, [a]):

- miar wzrostu;
- sposobów pomiaru;
- długości okresów badawczych;
- narzędzi badawczych;
- wielkości i reprezentatywności próby;
- oraz ze specyfiki sektorów i krajów w których badania są przeprowadzane.

Powyższe różnice prowadzą do sprzeczności w uzyskiwanych wynikach. Zrozumienie dylematów i problemów, na jakie napotyka badający MSP, wymaga prześledzenia całego procesu badawczego, od momentu określenia próbki badawczej, do momentu analizy danych. Podstawowe decyzje jakie właściciel musi podjąć, dotyczą próbki badawczej, miar wzrostu, okresu badawczego oraz narzędzi (rysunek 5.1). Decyzje podjęte w tych czterech obszarach wynikają przede wszystkim z celów badawczych i możliwości badającego. Podjęte wybory, będą natomiast wpływały na sposób kalkulacji i przede wszystkim - na wnioskowanie dotyczące ścieżki i czynników wzrostu.



Rysunek 5.1. Obszary wyborów w prowadzeniu badań na temat wzrostu firmy. Opracowanie własne.

Poszczególne decyzje i ich wpływ na uzyskiwane wyniki zostały omówione poniżej.

5.2. Mierzenie wzrostu

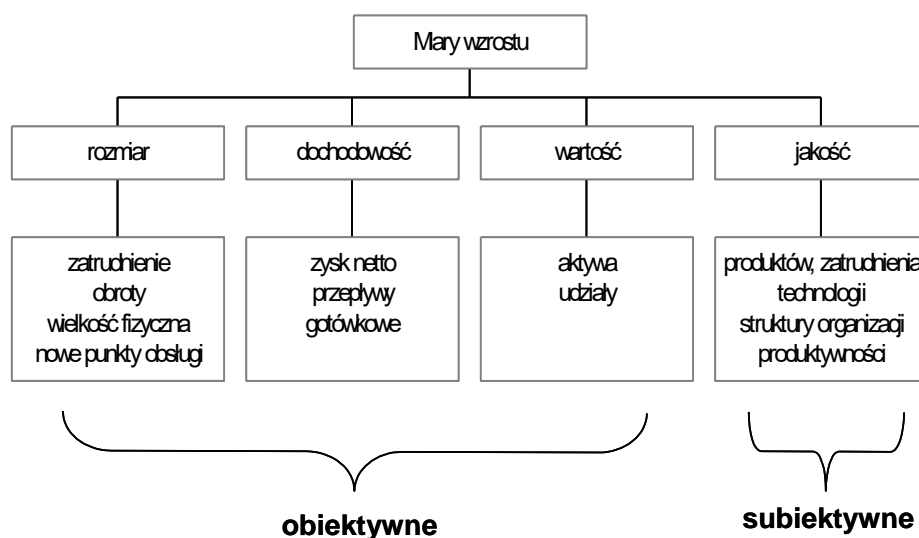
5.2.1. Sukces i jego miary

W badaniach aktywności firm, częstym punktem odniesienia jest sukces. Nie zawsze jednak jest on dokładnie zdefiniowany (W. Watson, L. Ponthieu, J. Critelli 1995). Generalnie można powiedzieć, że sukces jest osiągnięty wtedy, kiedy uzyskuje się planowane rezultaty. Jednak w kontekście sukcesu biznesowego, jest on czasem określany jako niespodziewany, co oznacza, że właściciel wcale do danego wyniku nie dążył. R. Stuart i P. Abetti opisali cztery grupy definicji sukcesu: subiektywne i obiektywne; dwuwymiarowe, wielowymiarowe, ciągle(continuous), finansowe – nie finansowe; oczekiwane – nieoczekiwane (R. Stuart i P. Abetti, 1987). M. d'Arleux (1998) w obszernym opracowaniu, opisującym różne pojęcia sukcesu, wskazała na dwa podejścia mylnie stosowane w badaniu MSP. Po pierwsze utożsamianie sukcesu firmy z sukcesem właściciela, po drugie utożsamianie sukcesu z sukcesem czysto ekonomicznym. Bardzo często badając to zagadnienie zapomina się o możliwości prowadzenia przez właściciela więcej niż jednej firmy, co jest często spotykanym przypadkiem (P.J. Rosa, M.G., Scott, 1996). Tradycyjne pojęcie sukcesu zakłada jednak, że właściciel, który odniósł sukces to ten, którego firma wzrosła (pod kątem obrotów, zysków)

lub wprowadziła na rynek nowy produkt itp. W wielu przypadkach jednak miara sukcesu w sensie czysto ekonomicznym różni się zasadniczo od tego, co właściciel małej firmy uznaje za sukces. Miarą sukcesu nie jest bowiem zewnętrznie narzucony miernik, ale zbieżność wyniku z zamierzonym celem. A cele właścicieli mniejszych organizacji nie zawsze mają charakter czysto ekonomiczny. Cele właścicieli małych firm mogą mieć charakter ekonomiczny (na przykład: maksymalizacja zysku, minimalizacja kosztów, wejście na nowe rynki, pozyskanie kapitału), jak i czysto osobisty, (na przykład: samorealizacja, zapewnienie odpowiedniego poziomu życia, niezależność, wolny czas, status społeczny). Dowiodły tego badania, wzmiankowane w p. 4.2.3 na temat sukcesu, przeprowadzone w roku 1997 w zachodniej Francji wśród właścicieli-menedżerów przez M. d'Arleux (1998). Właściciele postrzegali sukces swojej działalności gospodarczej głównie poprzez pryzmat osiągnięć w wymiarze osobistym, a dopiero na dalszym miejscu ekonomicznym. Stąd też nie można mówić o braku sukcesu właściciela (firmy), w przypadku braku wzrostu jej aktywności, bo może taki właśnie cel sobie właściciel obrał.

5.2.2. Wzrost a rozwój i jego miary

Jednym z najistotniejszych problemów badawczych jest odpowiedź na pytanie: czym zmierzyć wzrost firmy. Literatura tematu dostarcza co prawda kilku propozycji, jednak żadna z nich nie wydaje się bez wad. H. Crijins sklasyfikował pojawiające się propozycje miar wzrostu, wymieniając cztery ich kategorie: rozmiar (*dimension*), dochodowość (*profitability*), wartość (*value*) oraz jakość (*quality*) (A. Willem, H. Crijins, 1997). Trzy pierwsze miary należą do kategorii obiektywnych, łatwych do określenia, natomiast jakość, jako miara trudna do skwantyfikowania, uważana jest za miarę subiektywną. Warto zauważyć, że miary jakościowe stanowią powszechnie wyróżnik rozwoju firmy (gospodarki), jednak często w przypadku zmian w małych organizacjach, te różnice się zacierają. Rysunek 5.2 pokazuje główne wyróżniki wzrostu opisane przez H. Crijinsa oraz innych autorów. Zostały one także podzielone na subiektywne i obiektywne.



Rysunek 5.2. Różnorodność stosowanych miar wzrostu. Źródło: Wasilczuk J., 2003.

Pierwsza grupa, wielkość obejmuje między innymi: zatrudnienie, obroty, wielkość fizyczną zakładu/firmy, czy też nowe punkty obsługi/filie. Narzucającym się niemal automatycznie miernikiem jest **liczba zatrudnionych**. Jest to miernik, który stanowi podstawę przy określaniu wielkości firmy tak w krajach EU (rekomendacja Unii Europejskiej

zaleca stosowanie tego miernika), jak i w innych krajach. Jak wynika z analizy dotychczasowych badań, przeprowadzonych nad wzrostem małych firm, której podjął się F. Delmar (1996)⁴⁷, jest to także jeden z najczęściej używanych, obok obrotów/sprzedaży, mierników wzrostu małych firm (tabela 5.1). Tak wielkość zatrudnionych, jak i obroty/sprzedaż należą do grupy mierników obiektywnych, dających wiarygodne informacje, łatwe do skwantyfikowania, a co za tym idzie i obróbki statystycznej. Należy jednak w tym miejscu przytoczyć kilka argumentów przeciw używaniu zatrudnienia jako miernika wzrostu. Jednym z nich jest dążenie właścicieli do obniżania kosztów pracy, poprzez zmuszanie pracowników do zakładania własnych firm. Powoduje to, z jednej strony obniżanie zatrudnienia, z drugiej zwiększanie liczby małych firm w gospodarce. Jednak analiza wielkości i liczby przedsiębiorstw, przeprowadzona przez J. Chmiela, zaprzecza obiegowym opiniom, że jest to proceder uprawiany na szeroką skalę⁴⁸, przynajmniej wśród firm najmniejszych (E. Balcerowicz, 2002, s. 37). Niemniej jednak, może on być błędnie zinterpretowany przy analizie dynamiki zatrudnienia w pojedynczej firmie. Drugim argumentem przeciwko używaniu zatrudnienia jako miernika wzrostu, specyficznym dla naszej gospodarki jest fakt zatrudniania pracowników poza ewidencją, czyli wchodzenie w szarą strefę. Trzeci argument ma charakter uniwersalny i dotyczy zastępowania czynnika ludzkiego kapitałem, lub też odchudzania organizacji, czyli sytuacji w rzeczywistości korzystnej dla przedsiębiorstwa. Na koniec warto dodać, że wzrost zatrudnienia, który z punktu widzenia badacza oznacza wzrost przedsiębiorstwa, nie musi być korzystny dla właściciela, jeżeli nie nastąpi po nim wzrost innych wielkości, np. obrotów. W rzeczywistości wzrost zatrudnienia bez zmian - w długim okresie - pozostałych wielkości może oznaczać dla właściciela kłopoty.

Tabela. 5.1.

Częstotliwość używanych mierników wg badań Delmara.

Miernik	Procentowy udział w analizowanych badaniach
obroty/sprzedaż	30,9%
zatrudnienie	29,1%
kilka mierników jednocześnie	18,2%
zyski	12,7%
udział w rynku	5,5%
majątek	1,8%
nie określone	1,8%

Źródło: F. Delmar, 1996.

Zmiany **obrotów** wydają się być dosyć dobrym miernikiem, szczególnie jeżeli będą odzwierciedlały zmiany wartości realnych. Zmiany **fizycznych rozmiarów** firmy odzwierciedlają raczej poprawę jakości, która nie wsparta zwiększeniem zatrudnienia, czy też

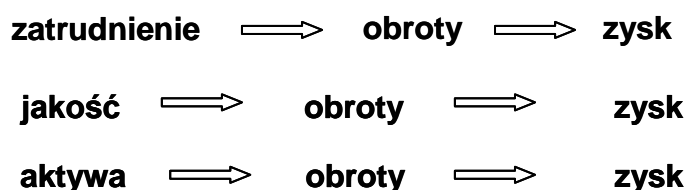
⁴⁷ W cytowanym opracowaniu przeanalizowanych zostało 55 artykułów poruszających problematykę wzrostu małych przedsiębiorstw, opublikowanych w latach 1989–1996 w czterech wiodących periodykach: Journal of Business Venturing, Entrepreneurship Theory and Practice, Regional Studies and Small Business Economics.

⁴⁸ Zważywszy jednak na pogarszającą się stale sytuację gospodarczą i rosnące koszty funkcjonowania firm, należy przypuszczać, że zjawisko to się nasila.

obrotów, nie może być odbierana jako pozytywna. Do grupy mierników obiektywnych będą należały też takie mierniki zaliczone przez Crijinsa do grupy *dochodowość*, jak zysk netto czy też przepływy gotówkowe. Można także określić wielkość firmy na podstawie jej *wartości*, mierząc: wartość aktywów lub wartość udziałów. Wartość poznawcza pierwszego z tych mierników jest jednak problematyczna przy badaniu działalności nie wymagającej dużych nakładów kapitałowych (np. usługi), drugiego natomiast nie ma w ogóle zastosowania w przypadku firm nie podlegających wycenie rynkowej (większość małych firm do takich należy).

Ostatnia grupa mierników z definicji należy do subiektywnych, ponieważ odnosi się do jakości i jako taka jest trudna do skwantyfikowania.

Na wybór miernika należy spojrzeć jeszcze z innej strony. Teoretycznie każdy z tych mierników prowadzić może w dłuższym okresie do wzrostu zysku, a w myśl teorii neoklasycznych taki cel właśnie przyświeca właścicielom. Poniżej przedstawiono łańcuch wzrostu firmy, dla trzech wybranych mierników wzrostu (rysunek 5.3).



Rysunek 5.3. Łańcuch wzrostu przedsiębiorstwa. Źródło: opracowanie własne.

Powyższy rysunek przedstawia teoretyczne ścieżki wzrostu; w rzeczywistości, może się okazać, że przedsiębiorcy nie uda się zwiększyć obrotów, na przykład z powodu kurczącego się rynku, albo też wyższe obroty nie przełożą się na wzrost zysku, ponieważ, na przykład, brak będzie kontroli kosztów. Nawiązując do kosztów, może się także zdarzyć, że zyski wzrosną, przy spadku zatrudnienia, w sytuacji gdy właściciele „odchudzi” organizację, lub też efektywniej zorganizuje pracę. Przejście od zwiększonych obrotów do zwiększonych zysków będzie także zagrożone, gdy wzrost obrotów został osiągnięty przez silne dokapitalizowanie zewnętrzne firmy. Dotyczy to jednak przede wszystkim firm działających w obszarach high-tech lub podobnych, a nie firm tradycyjnych (G. Markman, W. Gartner, 2002).

Zmiany w zakresie jakiegokolwiek z mierników w pojedynczym przedsiębiorstwie prowadzą poprzez różnych cząstkowych beneficjentów, do zmian wielkości makroekonomicznych, by ostatecznie zwiększyć wpływy do budżetu. I tak, na przykład, rosące obroty są korzystne dla konsumentów, ale przede wszystkim dla budżetu, którego dochody podatkowe rosą. W przypadku wzrostu zatrudnienia oraz wyższych zysków, budżet także zyskuje (wzrost dochodów podatkowych, wzrost konsumpcji itd.). Tabela 5.2 ukazuje beneficjentów wzrostu trzech wybranych mierników.

Tabela 5.2.

Beneficjenci wzrostu poszczególnych mierników wzrostu

Miernik wzrostu	Pierwszy beneficjent	Drugi beneficjent	Trzeci beneficjent
Obrót	Konsument	Właściciel	Budżet
Zysk	Właściciel	Budżet	-
Zatrudnienie	Spółeczeństwo	Właściciel	Budżet

Źródło: opracowanie własne.

W dotychczasowych rozważaniach na temat mierzenia wzrostu firmy nie była brana pod uwagę sytuacja, w której właściciel zakłada nową firmę. Często ten typ wzrostu, z punktu widzenia właściciela (przedsiębiorcy) wymyka się spod kontroli statystycznej, w której wykorzystywane są tylko mierniki odnoszące się do jednej konkretnej firmy. Jeżeli właściciel tworzy nową firmę, to z punktu widzenia jego osoby mamy do czynienia ze wzrostem liczby firm tego właściciela (P.J. Rosa, i M.G. Scott, 1996). Analiza tego typu wzrostu będzie zależała od celu badań. Z punktu widzenia tworzenia miejsc pracy przez konkretnego właściciela, czy też badania wpływu jego kompetencji przedsiębiorczych na wzrost, tego typu podejście jest wręcz nieodzowne. Natomiast badanie wpływu sposobu zarządzania (między innymi kompetencji menedżerskich) na wzrost będzie wymagało spojrzenia na zmiany dynamiczne tylko z perspektywy konkretnej firmy. Najczęściej analiza jest przeprowadzana na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa. Nieliczne wyjątki to na przykład badania H. Crijns i A. Willem oraz P.J. Rosa i M.G. Scott (*op. cit.*), analizujące zmiany we wszystkich firmach należących do danego właściciela.

Żaden z opisanych mierników nie jest wolny od wad. Podejmując decyzje badawcze, należy mieć ich świadomość. Wybór miernika jest bardzo często zdeterminowany celem badań oraz możliwości badawczych. Makroekonomistę najbardziej będą interesowały takie zmiany w sektorze MSP, które doprowadzą do wzrostu aktywności całej gospodarki. Właściciele natomiast czynniki, które doprowadzą do wzrostu zysków/dochodów.

5.2.3. Sposoby kalkulacji

Każdy z opisanych mierników ilościowych można analizować w kontekście zmian absolutnych, lub też relatywnych. Najprościej jest obliczyć wzrost określając tylko zmiany absolutne i tę metodę zastosowano w 30% badań opisanych przez F. Delmara (1996). Jednak w przypadku porównywania wielkości wartości absolutnych, jedyną informacją, jaką uzyskujemy, jest informacja o ewentualnym wzroście firmy, nic nie mówiąca o sile tej zmiany. Dlatego też, połowa badań przeanalizowanych przez F. Delmara opierała się na relatywnych zmianach badanych mierników. Jednak stosowanie różnych sposobów obliczania wzrostu może prowadzić do mylnych wniosków, szczególnie gdy bada się firmy o różnej wielkości początkowej. Zilustrować to można dwoma przykładami.

I. Wzrost zatrudnienia o jedną osobę w firmie zatrudniającej jedną osobę, daje 100% wskaźnik wzrostu, taki sam wskaźnik wzrostu daje wzrost z 20 do 40 osób. Z punktu widzenia firmy oraz gospodarki, 100% w każdym z powyższych przypadków będzie oznaczało co innego. Łatwiej bowiem firmie opanować sytuację zwiększając zatrudnienie o

jedną osobę, nawet jeżeli oznacza to 100% wzrostu, niż w sytuacji gdy to podwojenie następuje przy początkowej wielkości np.: 20 osób.

II. Wzrost zatrudnienia o 3 osoby w firmie zatrudniającej uprzednio 2 osoby, i taki sam wzrost (3 osoby) w firmie zatrudniającej 20 osób. W tym przykładzie taki sam wzrost absolutny, w firmie zatrudniającej mniej osób będzie bardziej odczuwalny i spowoduje więcej zmian niż w przypadku, gdy firma zatrudnia więcej osób.

W każdym z opisanych powyżej przypadków wybór sposobu obliczania wzrostu będzie wpływał na uzyskaną informację.

Najbardziej wykorzystywaną metodą obliczania wzrostu według badań F. Delmara, są mierniki logarytmiczne (16%).

Wybór metody obliczania wzrostu będzie zależał również od dostępnych danych na temat zmian w firmie. W przypadku małych firm w Polsce bardzo trudno jest uzyskać dane dotyczące wielkości zatrudnienia, obrotów czy też zysków. Firmy te bardzo często prowadzą niepełną księgowość, rozliczają się jako osoby fizyczne, (nie mają osobowości prawnej) w związku z tym, często nie są w stanie podać dokładnych danych. Zdarzają się także odmowy podania dokładnych danych, wynikające z obawy przed ujawnianiem rzeczywistych dochodów. Występuje również problem wchodzenia przez małe firmy w szarą strefę, czy to w zakresie zatrudnienia (obniżanie kosztów socjalnych), czy też w zakresie ukrywania obrotów (unikanie opodatkowania). Dlatego też często jedyną informacją, jaką można uzyskać na temat zmian w firmie, jest określenie kierunku tych zmian: spadek, wzrost, stagnacja. Tego typu informacja nie daje jednak możliwości obliczenia zmian relatywnych, a tym bardziej logarytmicznych. Niejaką zazdrość budzą więc opracowania statystyczne, prezentowane przez badaczy z innych krajów, gdzie dostęp do danych jest prostszy, a jakość danych pozwala na przeprowadzenie odpowiedniej kalkulacji. Chociaż i tam, dokładna analiza staje się możliwa dopiero dla firm zatrudniających powyżej 9 osób. Pojawia się jednocześnie pytanie, jak w takim razie mierzyć wzrost w małych firmach w Polsce?

5.3. Wybór okresu badawczego

Równie ważnym problemem przy badaniu wzrostu firmy jest wybór okresu, w którym wzrost będzie mierzony. Przedział ten wybierany jest zazwyczaj zupełnie przypadkowo, w zależności od możliwości badawczych. Najczęściej wybór pada na 5 lat (32.6 % badań), następnie 1 rok (21.8%) oraz 3 lata (16%) (F. Delmar, 1996). F. Delmar uważa, że wybór okresu badawczego wynika z rozróżniania przez badaczy wzrostu długo i krótkookresowego. Autorka jednak skłania się do stwierdzenia A. Willema i H. Crijsa, że jedynym kryterium wyboru jest dostępność danych (1997). Niewątpliwie jednak, należałoby stosować rozróżnienie pomiędzy wzrostem w krótkim i długim okresie. Przemawiają za tym po pierwsze przedstawione powyżej łańcuchy wzrostu, po drugie fakt możliwości osiągnięcia wzrostu w krótkim okresie (na przykład jednego roku) przez przypadek. Z praktycznego punktu widzenia natomiast, w przypadku małych przedsiębiorstw, krótszy okres badawczy jest korzystniejszy, z powodu dużej śmiertelności w tej grupie firm.

5.4. Gromadzenie danych

Kolejnym, bardzo istotnym elementem przeprowadzania badań empirycznych, jest wybór sposobu i narzędzia badawczego. Pojawiają się w związku z tym dwa pytania:

- czy badać firmę w dwóch momentach czasowych, czy zawierzyć badaniom retrospektywnym,
- jakie narzędzie badawcze zapewni zebranie wiarygodnego materiału, pozwalającego na sformułowanie właściwych wniosków.

W przypadku tak złożonego zjawiska, jakim jest wzrost małej firmy, szczególne znaczenie powinny mieć badania przeprowadzane przynajmniej dwa razy, w określonych odstępach czasu. Pozwalają one na prześledzenie wszystkich zmian zachodzących w firmie, nie tylko tych bezpośrednio związanych z samą firmą, ale także ze sposobem zarządzania, kompetencjami właściciela, jego motywacjami i postrzeganiem rzeczywistości. Przeprowadzając badania retrospektywne, nie można spodziewać się odpowiedzi na temat „stanu ducha” i nastawienia właściciela firmy sprzed kilku laty – w momencie wyjściowym. A przecież coraz częściej przyczyn wzrostu, szczególnie tych mniejszych firm, upatruje się nie w czynnikach ekonomicznych, ale i psychologicznych. Przy badaniach nastawionych na osobę właściciela, istnieje jednak niebezpieczeństwo, że po kilku latach wywiadu udzieli inna osoba. Jeżeli w związku z tym, zależy nam na odpowiedzi dokładnie tego respondenta, przynajmniej za drugim i ewentualnie następnymi razami, konieczne jest skontaktowanie się z nim w osobisty sposób, np.: telefonicznie.

Najczęstszymi narzędziami wykorzystywanym do zbierania danych w firmach z sektora MSP są: wywiad kwestionariuszowy bezpośredni lub telefoniczny, ankieta pocztowa⁹⁷, oraz studium przypadku (*case study*), które należy do metod jakościowych. Każda z tych metod ma swoje zalety i wady przedstawione w tabeli 5. 3.

Wybrane narzędzie powinno być adekwatne do przeprowadzanych badań. R. Yin (1994) podkreśla, że wywiad oparty na kwestionariuszu lub ankieta jest bardziej odpowiedni dla badań ekonomicznych, w których pojawiają się pytania: *kto?*, *co?*, *kiedy?*, *ile?*. Natomiast studium przypadku jest bardziej odpowiednie dla badań związanych z zarządzaniem, gdzie przeważają pytania: *jak?* i *dlaczego?*. Specyfika badania małych firm pozwala na wykorzystywanie każdego z opisanych narzędzi. Wywiad/ankieta są bardzo przydatne przy analizie sytuacji w firmie, studium przypadku natomiast pozwala dogłębniej poznać mechanizmy jej funkcjonowania.

⁹⁷ Należy wspomnieć także o ankiecie elektronicznej, w tym jednak przypadku problemem może być dobór próby – nie wszystkie firmy mają dostęp do poczty elektronicznej.

Tabela 5. 3.

Zalety i wady wywiadu kwestionariuszowego bezpośredniego i telefonicznego, ankiety pocztowej i analizy przypadku w badaniach MSP

NARZĘDZIE	ZALETY	WADY
Wywiad kwestionariuszowy bezpośredni	Pewność uzyskania odpowiedzi na wszystkie pytania Możliwość obserwowania reakcji respondenta Możliwość uzyskania informacji na temat statusu firmy (nie istnieje, istnieje ale właściciel nie chce udzielić wywiadu)	Wysokie koszty Próba zaimponowania ankietarowi, zniekształcająca rzeczywistość.
Wywiad kwestionariuszowy telefoniczny	Pewność uzyskania odpowiedzi na wszystkie pytania Możliwość uzyskania informacji o statusie firmy	Stosunkowo wysokie koszty Ograniczona liczba pytań Brak możliwości reakcji respondenta
Ankieta pocztowa	Możliwość objęcia badaniami dużego obszaru kraju Stosunkowo niskie koszty (zależą od odsetka zwrotów i stawki pocztowej za list)	Niebezpieczeństwo małej liczby zwrotów Niebezpieczeństwo nieuzyskania odpowiedzi na wszystkie pytania Ograniczona liczba pytań wynikająca z obawy przed zniechęceniem respondentów Przypadkowa próbka
Analiza przypadku	Możliwość pogłębionej analizy problemu	Brak możliwości generalizowania wyników badań Konieczne doświadczenie badawcze

Źródło: J. Wasileczuk, 2001 (b).

Wywiad/ankieta oraz studium przypadku wymagają dokładnego przygotowania. Bardzo często obserwuje się tendencje do nadmiernego rozbudowywania kwestionariusza i umieszczania tam pytań, które później nie są wykorzystywane. Należy pamiętać o ograniczeniach czasowych właścicieli małych firm, którzy często niechętnie uczestniczą w takich badaniach. Doświadczenia autorki z przeprowadzania wywiadów bezpośrednich wskazują, że bardzo ważne jest odpowiednie sformułowanie pytań. Nie mogą one mieć charakteru akademickiego – respondenci źle się czują nie rozumiejąc pytań, ale i nie powinny być infantylne. W ankiecie nie powinno być pytań, których odpowiedzi mogliby wykorzystać konkurenci, bądź urząd skarbowy - w takim przypadku respondent może odmówić odpowiedzi. W przypadku przeprowadzania badań w Polsce pojawia się także problem drażliwości niektórych pytań. Przedsiębiorcy nie chcą ujawniać danych związanych z wielkością obrotów, zysków a często i zatrudnienia. Wynika to z faktu nieujawniania części dochodów, co w przypadku małych organizacji jest dosyć nagminne oraz zatrudniania pracowników nielegalnie (i tu następny problem z wielkością zatrudnienia, jako miernikiem wzrostu firm). W przypadku przedsiębiorstw do 50 osób (małe firmy) nie ma praktycznie żadnych wiarygodnych źródeł dotyczących poszczególnych wielkości odnotowywanych w firmie.

Tak wywiad, jak i studium przypadku mogą być stosowane do prowadzenia badań na temat dynamiki zmian w firmach. Wybór jednej z tych dwóch metod zależy przede wszystkim od badającego, jego możliwości i oczekiwań. Badacze coraz częściej odchodzą

jednak od metod normatywnych, na rzecz poszukiwania najlepszych rozwiązań badawczych, zdając sobie sprawę z olbrzymiej heterogeniczności tego sektora i niemożności tworzenia próby reprezentatywnej (P. Julien, 1998, s. 154). Studium przypadku jest właśnie takim przykładem. Niektórzy idą jednak dalej, eksperymentując i poszukując nowych narzędzi/metod, szczególnie w badaniach nad przedsiębiorczością. Rzecznikiem tego nurtu badawczego jest ceniony, aczkolwiek kontrowersyjny, szwedzki badacz, B. Johannisson (1999, [b]), proponujący łączenie nauki ze sztuką. Wyrazem tego może być metoda narracyjna⁹⁸, opowiadająca o przedsiębiorcy: przez badającego (C. Steyaert, R. Bouwen, 1996), czy też przez samego przedsiębiorcę (np.: autobiografia, na przykład Lee Iacocca). Kolejnym narratorem może być pisarz – beletrysta, który przekazuje (w sposób z gruntu rzeczy mało naukowy), elementy przedsiębiorczości, które jako „standardowe” funkcjonują w świadomości społecznej (na przykład „Buddenbrookowie”, „Lalka” itp.). To trzecie źródło, z gruntu rzeczy mało naukowe, należy traktować raczej jako badanie świadomości przeciętnego obywatela, dotyczącej przedsiębiorczości. B. Johannisson zaproponował także specyficzny rodzaj obserwacji wewnętrznej, polegającej na rozpoczęciu przez badającego działalności gospodarczej oraz prześledzeniu i analizie wszystkich elementów z nią związanych (patrz: B. Johannisson 1999). Jeżeli tylko metody te pozwalają na formułowanie wniosków będących odbiciem stanu rzeczywistego, należy je wykorzystywać (T. Mayer, 1996, str. 18).

5.5. Dobór próby w badaniach MSP

Dobór próby, podobnie jak wybór miernika/mierników wzrostu, okresu badawczego oraz próby jest determinowany przez cel badań i możliwości ich przeprowadzenia. Powinien być dokonywany zgodnie z celem badań oraz w oparciu o przyjęte reguły statystyczne. Analizując problemy związane z doбором próby badawczej, można dojść do wniosku o ich dualnym charakterze. Z jednej strony mają one charakter uniwersalny - niezależny od kraju, w którym są przeprowadzane - wynikający ze specyfiki sektora MSP (na przykład dużej dywersyfikacji). Z drugiej natomiast są uwarunkowane dostępem do danych i sposobu ich gromadzenia w konkretnym kraju, i mają charakter specyficzny dla danego kraju. Często obie grupy problemów się zazębiają, bądź też następuje pogłębianie jednych poprzez drugie.

Niezależnie od charakteru badań zachodzi zazwyczaj konieczność kontroli niektórych zmiennych (np. branży lub wielkości), by móc wyciągać uzasadnione wnioski na temat wzrostu firmy. Kontrola tych wielkości, jest jednak utrudniona z powodu niepełnych informacji na temat rozkładu danych cech w całej populacji. W polskich realiach pojawia się problem z uzyskaniem dostępu do bazy adresowej. Obowiązek zgłaszania wszelkich zmian w prowadzonej działalności przez właścicieli do Wojewódzkich Urzędów Statystycznych, jest często nie przestrzegany. Bazy danych zawierają w związku z tym adresy przedsiębiorstw, które są zarejestrowane, ale nie funkcjonują. Z raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że takich firm jest około 50% (PARP, 2003), lub ich adresy są nieaktualne, o czym autorka miała możliwość się przekonać kilkakrotnie. Sytuacja ta powoduje, że świadomy dobór próby staje się utrudniony.

Wobec wysokich kosztów badań empirycznych, w wielu krajach europejskich prowadzi się badania wykorzystując dane wtórne, gromadzone przez różne instytucje np.: finansowe, statystyczne lub inne specjalnie do tego powołane. Obejmują one zazwyczaj całą zbiorowość, co daje możliwość dokonywania uogólnień uzyskanych wyników i w tym tkwi

⁹⁸ T. Mayer użył nawet określenia *ekonomiści literaccy* w przeciwieństwie do *ekonomistów matematycznych* (1996. str. 27), jednak miał na myśli trochę mniej literackie formy badawcze.

zaleta tej metody. Ich wadą jest jednak brak możliwości wyciągnięcia wniosków na przykład na temat cech osobowych właściciela-menedżera czy też jego motywacji⁹⁹. W warunkach polskich ten sposób pozyskiwania danych jest ograniczony, z racji nielicznych instytucji, które muszą/chcą dane pozyskiwać. Można także próbować wykorzystać bazę danych instytucji w celu dobrania próby, a następnie przeprowadzenia zaplanowanych badań, czego przykładem jest analiza klientów Funduszu Mikro (E. Balcerowicz, 2002).

Projektując badania dotyczące wzrostu przedsiębiorstw, należałoby także uwzględnić fakt różnego etapu rozwoju firmy. Badania zajmujące się problematyką wzrostu w różnych fazach rozwoju firmy są nieliczne (patrz np. T. J. Trondsen, 1996). Jeżeli jest to tylko możliwe, należy dobierać firmy znajdujące się na podobnym etapie rozwoju. Często jednak trudno określić ten etap a priori, dlatego też w praktyce ogranicza się próbkę do rozróżnienia między firmami rozpoczynającymi działalność (*starts up*), a tymi, które już na rynku działają (*mature*). Zdarza się także, że dobór opiera się na wieku firmy, co jest traktowane jako namiastka kontroli nad fazowością firm. Jest to pewne uproszczenie, bowiem dojrzałość firmy nie jest bezpośrednio skorelowana z jej wiekiem.

Wniosek wypływający z przedstawionych utrudnień jest jeden – jakość badań nad wzrostem MSP (jak i nad samym sektorem) zależy będzie od kreatywności badającego oraz od środków finansowych, jakie na ten cel będzie mógł przeznaczyć. Wiadomo bowiem, że im większa próba badawcza, tym większa istotność wnioskowania, lecz mniejsza możliwość dogłębnej analizy zagadnienia i na odwrót.

5.6. Analiza danych

Zwieńczeniem procesu badawczego jest analiza zebranego materiału oraz opatrzenie go odpowiednim komentarzem. Dużą pokusę stanowi na tym etapie, porównanie własnych wniosków, z wnioskami z innych badań. Możliwości wyboru, w opisanych obszarach decyzyjnych, powodują utrudnienia w porównywaniu wyników badań. Są one pogłębione różnym definiowaniem sektora MSP, nie tylko występującym w innych krajach¹⁰⁰, ale również w naszym¹⁰¹ (patrz między innymi: O. Torres, 2003, P. Dominiak, 2005. Oprócz wymienionych różnic, trzeba dodać także zróżnicowanie wynikające z odmienności kulturowych. Badania na ten temat, prowadzone przez E. I. Chell (1996), dowodzą istnienia różnic w prowadzeniu małych firm, wynikających właśnie z uwarunkowań specyficznych dla danego kraju, bądź kręgu kulturowego. Różnice te wynikają z rozwoju gospodarczego, sytuacji politycznej, uwarunkowań historycznych i kulturowych (często się zazębiają).

5.7. Ramy teoretyczne przeprowadzanych w Europie badań wzrostu firm

Schemat badań jest determinowany przez ramy teoretyczne, obrane przez badającego, a w konsekwencji i definicję badanego zjawiska. Opisane w rozdziale drugim współczesne badania nad wzrostem MSP, dowodzą różnorodnych perspektyw wykorzystywanych przez badających ten sektor. F. Delmar na podstawie analizy artykułów (patrz punkt 5.2.2) określił częstotliwość używanych podejść badawczych. Najczęściej wzrost był badany z perspektywy strategii (40%), następnie psychologicznej (29,1%) i tylko nieco rzadziej ekonomii - w tym

⁹⁹ Zdarzają się jednak wyjątki, np. w Szwecji istnieje możliwość skorzystania z bardzo dokładnej bazy danych, stworzonej przez wojsko, jednak dotyczy ona tylko mężczyzn (F. Delmar, 1994).

¹⁰⁰ Pomimo zaleceń Komisji Europejskiej dotyczących wielkości firmy, nadal stosuje się narodowe klasyfikacje.

¹⁰¹ Patrz np.: *Praca kobiet w sektorze prywatnym. Szanse i bariery*, red. Balcerzak-Paradowska B., ISPSS, Warszawa 2003, s. 166.

otoczenia (25,5%). Na ostatnim miejscu znalazły się zagadnienia związane z wpływem sieci na wzrost (5,5%) (*F. Delmar, 1996*). Ta różnorodność podejść wynika, z jednej strony, ze złożoności zjawiska wzrostu MSP i czynników na niego wpływających. Z drugiej strony z niejednoznacznych definicji różnorodnych pojęć związanych z samym wzrostem, teorii związanych z małymi przedsiębiorstwami tudzież samym przedsiębiorcą. Stąd też zrozumiałym się staje badanie wzrostu z punktu widzenia profilu psychologicznego właściciela-menedżera, skoro badający tak rozpoznaje przedsiębiorcę. Profil badań będzie oczywiście także uzależniony od zainteresowań i profilu naukowego badającego. Niewątpliwie będzie on także uzależniony od mody (jeżeli można użyć takiego określenia w odniesieniu do badań naukowych) – np.: wyraźnie rośnie obecnie liczba publikacji na temat wpływu sieci i uczestnictwa w nich na wzrost firmy. Dzięki różnorodnym podejściom badawczym coraz więcej na temat wzrostu wiadomo.

5.8. Podsumowanie

Duża różnorodność podejść teoretycznych i badań prowadzonych na temat wzrostu małych przedsiębiorstw pozwala zrozumieć wielowymiarowość zmian dynamicznych w firmie. Analizując literaturę dotyczącą wzrostu można czasami odnieść wrażenie, że tak chaotycznie, w pewnym sensie prowadzone badania nie doprowadzą w najbliższym okresie do wyjaśnienia, dlaczego małe przedsiębiorstwa wzrastają. Jose Venciana, zasłużony propagator badań nad drobną przedsiębiorczością, i jednocześnie promotor wielu prac doktorskich, powstających w ramach europejskich studiów doktorskich, wyraził ubolewanie nad faktem przedstawiania nowych propozycji metodologii badań i braku jednocześnie weryfikacji przeprowadzonych badań w przeszłości (wypowiedź ustna podczas rozdania nagród za najlepszą propozycję badań doktoranckich na konferencji *Research in Entrepreneurship* w Brukseli, 1996). Prowadzi to do rozwijania teorii potwierdzanych tylko na jednej próbie i służących do budowania następnych teorii. Z drugiej natomiast strony zrozumiałym jest fakt dążenia do projektowania przez badaczy indywidualnych rozwiązań badawczych. Te ciągłe poszukiwania pozwalają na odkrywanie nowych obszarów badawczych w sferze MSP. Autorka niniejszej pracy również dążyła do zastosowania własnego podejścia badawczego, licząc na wyjaśnienie niektórych aspektów wzrostu MSP, nie ujmowanych do tej pory w przeprowadzanych badaniach.

Podstawowe różnice w przeprowadzaniu badań nad wzrostem MSP, rozpoznane w literaturze, dotyczą wybierania różnych:

- miar wzrostu – najczęściej stosowane to wzrost obrotów/sprzedaży i zatrudnienia;
- sposobów kalkulacji (zmiany relatywne lub absolutne);
- przedziałów czasowych (wybierane raczej przypadkowo, w zależności od możliwości badającego);
- narzędzia badawczego (najczęściej wywiad kwestionariuszowy, ankieta pocztowa lub analiza przypadku);
- wielkości i reprezentatywności próby (od 40 do 1000 w zależności od możliwości);
- ram teoretycznych, w których jest osadzony badany problem.

Powstaje jednak pytanie, czy omówione w rozdziale problemy, chociażby z doбором próby, nie powodują, iż metody jakościowe (na przykład studium przypadku) dorównują przydatnością metodom ilościowym (analiza zebranego materiału statystycznego). Konkluzja ta wynika ze świadomości braku możliwości pełnej kontroli doboru próby badawczej, czy też częstych braków środków na przeprowadzanie badań na szeroką skalę. Prowadzą one do utrudnień we wnioskowaniu na temat całej zbiorowości małych i średnich przedsiębiorstw.

„Przedsiębiorstwo”, lub “przedsiębiorczość” jak jest to czasem nazywane, jest pojęciem nie dającym się włożyć w ramy formalnej ekonomicznej analizy, ponieważ jest tak blisko związane z temperamentem lub kwalifikacjami indywidualnymi badanych osób
Edith Penrose

6. WŁAŚCICIEL-MENEDŻER JAKO OBIEKT BADAŃ

6.1. Typologia właścicieli menedżerów

6.1.1. Właściciel-menedżer czy przedsiębiorca?

Jednym z podstawowych problemów badawczych jest zdefiniowanie osoby prowadzącej działalność na małą skalę. Problem ten zna większość wykładowców, którym przychodzi odpowiedzieć na pytanie: czy właściciel małej firmy jest przedsiębiorcą? Potocznie mówi się o takiej osobie przedsiębiorca, jednak różne dyscypliny naukowe, zajmujące się problematyką gospodarczą, mają odmienne zdanie na ten temat. Słowo przedsiębiorca (a dokładniej entrepreneur) pojawiło się po raz pierwszy w wieku XVII, jednak za „ojca” tego pojęcia uważa się Cantillona (*L. J. Fillion, 1998*). Chociaż można się spotkać też z poglądem, że to J. S. Mill rozpowszechnił ten termin wśród ekonomistów (*R. H. Brockhouse, P. S Horwitz, 1986*). Tak Cantillon jak i Mill uważali, że przedsiębiorcą jest osoba ponosząca ryzyko i podejmująca decyzje dotyczące ograniczonych zasobów. Definicja ta ulegała wielu metamorfozom, na skutek tworzenia nowych jej wersji (rozszerzania, zawężania i wszelkich innych zmian) co doprowadziło do niejednoznacznego pojmowania tego pojęcia. Bardzo często rozważania na powyższy temat nabierały i nabierają czysto semantycznego znaczenia. Warto jednak przyjrzeć się niektórym koncepcjom dotyczącym definicji przedsiębiorcy, ponieważ pozwalają one lepiej zrozumieć jego rolę i funkcje w gospodarce oraz głębiej uświadomić sobie naturę tego zjawiska. Tabela 6.1. opisuje główne szkoły zajmujące się przedsiębiorczością, i podstawy będące jej wyznacznikami. Opisana w niej klasyfikacja nie obejmuje wszystkich wariantów definicji przedsiębiorcy, jakie występują w literaturze. J. Cunningham i J. Lischeron zaprezentowali główne obszary zainteresowań poszczególnych szkół oraz założenia dotyczące przedsiębiorcy, a także jego umiejętności i zachowania.

Należy także dodać, że pojęcie przedsiębiorcy podlegało zmianom, nie tylko pod wpływem implementacji do różnych dyscyplin naukowych, ale także pod wpływem zmian w społeczeństwie. Początkowo uważano, że przedsiębiorcą może być tylko właściciel zasobów, teraz rozciągnięto także tę definicję na osoby, które wykorzystują (zarządzają) w pewien odpowiedni sposób – w domyśle przedsiębiorczy - zasoby nie należące do nich. Powstała nawet specjalna nazwa określająca te osoby mianem przedsiębiorcy wewnętrznego, lub używając terminu – intraprzsiębiorcy. Przedsiębiorcami zaczęto nazywać również osoby, które nie prowadzą działalności gospodarczej, nie zarządzają ograniczonymi zasobami, ale za to przejawiają przedsiębiorcze umiejętności na polu społecznym czy też innym (*S. Kwiatkowski, 2000, M. van Gelderen, 2000*).

Osoby zajmujące się badaniem firm działających na mniejszą skalę, często zadają pytanie: czy właściciel małej firmy jest przedsiębiorcą w każdym przypadku, czy może nim być pod warunkiem prowadzenia firmy w sposób przedsiębiorczy? Odpowiedź na nie, nie jest

prosta. Jej próby można znaleźć w licznych opracowaniach⁵⁴, a jej poszukiwanie wywołuje stale gorące dysputy. Obecnie obserwuje się tendencję do obejmowania tym terminem wszystkich osób prowadzących działalność gospodarczą, chociaż w przeszłości tak nie było. Przykładem jest jeden z pierwszych oficjalnych dokumentów opisujących stan małych i średnich przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii - Raport Boltona z 1971, w którym unikano używania słowa przedsiębiorca w odniesieniu do właścicieli-menedżerów małych firm (*E. Chell, 1996*). Było to spowodowane negatywnymi kojarzeniami słowa przedsiębiorca.

Analizując zaprezentowane nurty zajmujące się przedsiębiorczością pod kątem zdefiniowania właściciela-menedżera, należy zauważyć, że wszystkie szkoły, oprócz jednej, odnoszącej się do przedsiębiorczości wewnętrznej – intraprzsiębiorczości, są zgodne: właściciel-menedżer małej firmy może być uznany za przedsiębiorcę.

⁵⁴ Obszerne obracowanie na ten temat zawarte jest w: *B. Piaceski, 1997, P. Julien, 1998, F. Bławat, 2003.*

Tabela 6.1.

Założenia głównych szkół zajmujących się przedsiębiorczością

Szkoła	Główne zainteresowania	Założenie	Zachowanie i umiejętności	Wybrani przedstawiciele
Wielkiej osoby	Wrodzona intuicja, cechy i instynkt – szósty zmysł	Wyróżnia go wrodzona intuicja	Intuicja, wigor, energia, wytrwałość i samozadowolenie	A. Marshall, M. Weber, J. Schumpeter
Psychologiczna	Przedsiębiorca kieruje się specyficzną hierarchią wartości i potrzeb	Jednostki zachowują się w zależności od wyznawanych wartości, a jednocześnie dążą do zaspokajania potrzeb	Osobiste wartości, podejmowanie ryzyka, potrzeba osiągnięć	M. Weber, F. H. Knight, A. Shapero, D.C. McClelland, A. Gibb
Klasyczna	Podstawową charakterystyką jest innowacyjność	Kluczowym elementem jest proces „wykonywania” a nie „posiadania”	Innowacyjność, kreatywność i odkrywczość	J. B. Say, J. Schumpeter, J.S. Mill, A. Marshall, R. Cantillon, E. Chell. R.E. Miles
Menedżerska	Jest organizatorem przedsięwzięcia ekonomicznego: organizuje, posiada, zarządza i podejmuje ryzyko	Przedsiębiorca może zostać wycycony funkcji zarządzania	Planowanie produkcji, organizowanie zasobów ludzkich, finansowanie	A. Smith, J. B. Say, F. Quasney, J. M. Keynes, A. Marshall
Przewodzenia	Jest liderem, posiada umiejętności zaadaptowania swojego stylu do potrzeb ludzi	Przedsiębiorca nie może wypełniać swoich funkcji samotnie	Motywowanie, kierowanie i przewodzenie	R. Cantillon, I. Kirzner, J. B. Say
Intraprzedsiębiorczości (przedsiębiorczości Wewnętrznej)	Umiejętności przedsiębiorcze mogą być wykorzystane w złożonej organizacji, przy rozwijaniu pojedynczej jednostki organizacyjne	Konieczność dostosowywania się organizacji, wymusza działania przedsiębiorcze przy zarządzaniu elementami większej całości	Wyczulenie na okazje	G. Pinchot

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Cunningham i J. Lischeron, 1991, A. Marcinkowski, 1996, s. 73, B. Piasecki, 1997, J. Wasilczuk, 2001 (b), L. J. Fillion, 1998, F. Bławat, 2003.

B. Piasecki (1998, s. 23) uprościł rozważania dotyczące klasyfikacji definicji przedsiębiorcy sprowadzając rozważania na ten temat do trzech głównych obszarów:

- funkcji ekonomicznych,
- indywidualnych cech przedsiębiorczych,
- kryteriów behawioralnych.

Definicje oparte na funkcji ekonomicznej obejmują wszystkie osoby, które zdecydowały się na rozpoczęcie działalności gospodarczej lub na wprowadzenie na rynek nowych produktów lub usług. Znalazło się tu także miejsce dla osób dążących do rozwoju już istniejącego przedsiębiorstwa. Jest to bardzo szeroka definicja i zgodnie z nią, każdy właściciel małej firmy będzie przedsiębiorcą.

Druga grupa definicji doczekała się największej liczby opracowań teoretycznych. Co prawda nie zdefiniowano jeszcze jednoznacznie pożądanego zestawu cech⁵⁵ przedsiębiorczych, niemniej jednak pewien model osobowościowy przedsiębiorcy został w literaturze nakreślony. Uważa się, że przedsiębiorcą jest osoba, która kieruje się w swoich działaniach potrzebą osiągnięć, jest silnie przekonana o możliwości kontroli swojego losu, a także pewna siebie. Dodaje się też czasem wytrwałość i pracowitość, a także umiejętność podporządkowania swoich celów osobistych celom biznesowym (to najczęściej pojawiające się cechy przedsiębiorcy, chociaż z pewnością nie wszystkie). Stosując taką definicję przedsiębiorcy, nie każdy właściciel MSP będzie mógł być zaliczony do tej grupy, chociaż w dużej mierze, będzie to zależało od zestawu cech osobowych, którymi przedsiębiorcę się opisać. Warto w tym miejscu nadmienić, że zgodnie z tą grupą definicji, nawet nie prowadząc własnej firmy, można zostać zaliczonym do grupy przedsiębiorców.

Zgodnie z ostatnią grupą definicji, każde przedsiębiorcze zachowanie polegające między innymi na wyszukiwaniu możliwości, zorientowaniu strategicznym, efektywnym wykorzystaniu środków, czy też pełnieniu kontroli nad posiadanymi zasobami, będzie podstawą do przypisania danej osoby do grupy przedsiębiorców. McClelland uważa nawet, że innowacyjny manager, podejmujący decyzje, jest tak samo przedsiębiorcą jak właściciel małej firmy (R. H. Brockhaus, P. S. Horwitz, 1986).

W większości przypadków właściciele małych firm będą spełniali przynajmniej jedno z powyższych kryteriów. Pojawiła się ostatnio tendencja do rozszerzania wzorców zachowań, także na te, które nie wiążą się w żaden sposób z działalnością gospodarczą, jak na przykład przedsiębiorczość polityczna czy społeczna (S. Kwiatkowski, 2000, s. 79), czyli na zachowania związane z codziennym życiem pozagospodarczym.

Pomimo traktowania właścicieli małych firm, w większości przypadków, jako przedsiębiorców (zgodnie z powyższymi definicjami), pojawiają się jednak co jakiś czas głosy mówiące o wydzieleniu z grupy przedsiębiorców tych właścicieli-menedżerów, którzy są tylko „rzemieślnikami”, w rozumieniu osoby, (...) która jest zainteresowana (...) wynagrodzeniem (B. Piasecki, 1998), a dodatkowo działa w sposób zrutynizowany i odtwórczy. Takie podejście jest, jak zauważa B. Piasecki, kontynuacją rozważań A. Smitha, ale także i J. Schumpetera (1960), według których przedsiębiorczość polega głównie na innowacyjności i wprowadzaniu zmian.

⁵⁵ Ten problem zostanie podjęty w dalszej części pracy.

M. Marchesnay natomiast podchodzi z dużą rezerwą do samego pojęcia *przedsiębiorca*, starając się go unikać w swoich publikacjach (*patrz np.: P. Julien, 1998*). Tłumaczy to tym, że tak naprawdę w jego mniemaniu trzy funkcje, jakie się przypisuje przedsiębiorcy:

- kapitalisty, polegającą na odpowiedzialności za mobilizację kapitału finansowego (podkreślaną przez Knighta);
- menedżerską, wynikającą z mobilizowania zasobów w celu osiągnięcia efektów (opisaną przez Jean-Baptiste Saya);
- innowacyjną, wywodzącą się z idei schumpeterowskich, polegającą na konstruktywnej destrukcji, wynikającej z kreowania zmian;

są w gruncie rzeczy możliwe do spełnienia tylko przez nielicznych liderów organizacji, a tym samym stają się tylko idealnym modelem (*M. Marchesnay, 1998, s. 161*).

Istnieje więc potrzeba oddzielenia pojęcia „przedsiębiorca” od pojęcia „właściciel-menedżer”. J. W. Carland podjął się próby zdefiniowania tych dwóch pojęć. Przedsiębiorcą według niego jest: *osoba, która zakłada i zarządza przedsiębiorstwem, głównie w celu zysku i wzrostu. Charakteryzuje się głównie zachowaniami innowacyjnymi i wprowadza praktyki zarządzania strategicznego (R. H. Brockhouse, P.S. Horwitz, 1986)*. Właściciel małej firmy to: *osoba, która zakłada i zarządza firmą, głównie dla osiągnięcia celów osobistych. Firma musi być podstawowym źródłem dochodu i powinna pochłaniać większość czasu i zasobów właściciela (R. H. Brockhouse, P.S. Horwitz, 1986)*. Różnica między przedsiębiorcą a właścicielem małej firmy leży w obranych celach. W przypadku tego pierwszego, cele mają charakter ekonomiczny, podczas gdy w drugim przypadku niekoniecznie. Właściciel małej firmy, aspirujący do miana przedsiębiorcy, powinien również wykazywać się odpowiednimi zachowaniami (innowacyjność, zarządzanie strategiczne). Nie jest jednak jasne, czy zysk i wzrost, jako cel oraz odpowiednie zachowanie mają się uzupełniać, czy też mogą być traktowane alternatywnie. Ale jeżeli alternatywnie, to czy właściciel, który początkowo dążył do rozwoju firmy przestaje być przedsiębiorcą, gdy obiera sobie cel w postaci utrzymania się na rynku, do którego jest potrzebne ciągłe wprowadzanie zmian w produktach? Z teoretycznego punktu widzenia propozycja J. W. Carlanda wydaje się więc logiczna, gdy jednak przejść do praktycznego jej zastosowania, pojawiają się nowe problemy.

Tak ostre rozróżnienie między przedsiębiorcą a właścicielem małej firmy zaciera się także w świadomości samych badających. Przykładem tego jest zająwanie się tematyki takich periodyków jak *International Small Business Journal, Journal of Small Business and Enterprise Development, Small Business Economics, Journal of Small Business Management*, z tymi poświęconymi zagadnieniom przedsiębiorczości, np.: *Entrepreneurship and Regional Development, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, czy też *Entrepreneurship Theory and Practice* (będące jeszcze kilka lat temu *American Journal of Small Business*) (*D. Watkins, D. Reader, 2003*). W obu grupach wydawnictw umieszczane są artykuły dotyczące szeroko pojętej problematyki małych firm oraz przedsiębiorczości.

Dla właściciela-menedżera małej firmy, większą jednak wagę od rozważań naukowców na tematy leksykalne, ma ustawodawstwo danego kraju. W Polsce termin *przedsiębiorca* po raz pierwszy pojawił się w polskim prawie w 1993 roku w przepisach ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (*P. Lisoń, 2002*). Ustawa „Prawo o działalności gospodarczej”

zdefiniowała ostatecznie pojęcie przedsiębiorcy, określając nim tak osoby fizyczne jak i prawne, prowadzące działalność gospodarczą oraz pojęcie małego i średniego przedsiębiorcy, opierając się w tym przypadku na kryterium wielkości zatrudnienia i obrotów, a także niezależności (*Ustawa Prawo o działalności ...*, 1999, art.54). Jednak z kręgu przedsiębiorców wyłączono podmioty prowadzące działalność gospodarczą jako: rolnicy, hodowcy, ogrodnicy, a także adwokaci, radcy prawni, notariusze, lekarze, pielęgniarki i położne (*P. Lisoń, 2002*).

6.1.2. Typologia właścicieli-menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw

Opisane powyżej liczne niejasności dotyczące odpowiedzi na pytanie, kto jest, a kto nie przedsiębiorcą, a przede wszystkim brak jednoznacznego stwierdzenia, czy właściciel-menedżer małej firmy nim jest, spowodowały wprowadzenie do badań jeszcze jednego obszaru badawczego – klasyfikacji samych właścicieli małych przedsiębiorstw, z pominięciem rozważań dotyczących przedsiębiorczości. Klasyfikowanie właścicieli małych firm jest bardzo niewdzięcznym zajęciem ze względu na duże zróżnicowanie tej grupy społecznej. Wynika ono między innymi z faktu pełnienia przez właścicieli kilku ról w przedsiębiorstwie (*G. Chandler, S. Hanks, 1994, B. Piasecki, 1998*):

- rzemieślnika, którego działalność opiera się na powtarzalnych, zrutynizowanych procesach produkcyjnych, jego celem jest uzyskanie wynagrodzenia,
- przedsiębiorcy, który kieruje się celami ekonomicznymi w podejmowaniu decyzji, jego działania dotyczą całej firmy, a podejmowane decyzje mają na celu kontynuację działalności,
- menedżera, czyli osoby zarządzającej firmą, kierującej się osiągnięciem przez firmę korzyści w długim okresie.

Właściciele małych firm w różnym stopniu pełnią te trzy funkcje, co powoduje, że ich działania mają charakter albo bardziej rzemieślniczy, albo przedsiębiorczy, czy też menedżerski.

Głównymi czynnikami różnicującymi właścicieli, według dostępnej literatury przedmiotu, jest ich stosunek do innowacji, ryzyka, a także rozwoju firmy oraz motyw, jakimi kierowali się rozpoczynając działalność gospodarczą. Liczba klasyfikacji właścicieli małych firm, zebranych przez L. J. Filiona sięga około 20; opierają się one głównie na różnicach behawioralnych badanych właścicieli, ale także na różnicach celów (*1998, s. 131-133*). Poniżej przytoczono niektóre z opisanych przez L. J. Filiona typy właścicieli małych firm (w nawiasach za L. J. Filionem podano nazwiska autorów)⁵⁶:

- przedsiębiorca administrator; przedsiębiorca niezależny (O. Collins i D. Moore);
- rzemieślnik; przedsiębiorca korzystający z okazji (A. Smith, Y. Gasse);
- przedsiębiorca; przedsiębiorca zorientowany na wzrost; menedżer (J. Miner);
- menedżer lub innowator; właściciel- przedsiębiorca zorientowany na wzrost; przedsiębiorca poszukujący efektywności a odmawiający wzrostu; przedsiębiorca rzemieślnik (J. Laufer);
- przedsiębiorca; właściciel – menedżer małej firmy; lider przedsiębiorstwa rodzinnego (W. Glueck);

⁵⁶ Opracowanie własne na podstawie L. J. Filion, 1998.

- pojedynczy samo-zatrudniający się indywidualista; tworzący drużynę; niezależny innowator; mnożący istniejące modele; wykorzystujący ekonomię skali; agregujący kapitał; nabywca; artysta kupujący i sprzedający; budujący konglomerat; spekulant; manipulator pozorną wartością (K. Vesper);
- drwal; słomiany ogień; gracz; hobbysta; neofita; misjonarz⁵⁷ (L. Fillion);
- typ PIG (*perpetuation, independence, growth*): utrwalanie, niezależność, wzrost; typ GAP (*growth, autonomy, perpetuation*): wzrost, autonomia, utrwalanie (P. Julien i M. Marchesnay);
- rzemieślnik; zorientowany na ryzyko; zorientowany na rodzinę; właściciel-menedżer (A. Lafuente i V. Salas);
- poszukujący szansy; innowator; naśladowca; reagujący (P. Julien i M. Marchesnay).

Warto dodać w tym miejscu nasz rodzimy podział zaproponowany przez S. Kwiatkowskiego - właściciel małej firmy, przedsiębiorca tradycyjny, przedsiębiorca intelektualny (2000).

Zjawisko przedsiębiorczości jest zjawiskiem dynamicznym, dlatego też należy podkreślić, że żaden z tych typów nie jest przypisany właścicielowi raz na zawsze. Każdy właściciel może zmienić swoje nastawienie do prowadzonej firmy, podnieść swoje kwalifikacje, lub po prostu zacząć zarządzać firmą w inny niż dotychczas sposób.

6. 2. BADANIE PROFILU PRZEDSIĘBIORCÓW

6.2.1. Podejście demograficzne, behawioralne i relacyjne

Określenie kto jest, a kto nie jest przedsiębiorcą, jest początkowym etapem przed dalszymi rozważaniami na temat przedsiębiorczości i przedsiębiorców. A ponieważ na potrzeby niniejszej pracy zakłada się, że każdy właściciel-menedżer jest przedsiębiorcą⁵⁸, ten problem już nie będzie rozpatrywany.

Najczęściej dalsze badania dotyczące przedsiębiorców koncentrują się na następujących obszarach (*J. Wasilczuk, 2001 [b]*):

- profil przedsiębiorców jako grupy społecznej,
- porównanie profilu „przedsiębiorców” i „nie – przedsiębiorców”
- porównanie profilu przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces (mierzony jako wzrost firmy, wejście na nowe rynki, utrzymanie się na rynku obecnym lub też inne) z tymi, którzy tego sukcesu nie odnieśli,

⁵⁷ **Drwal**: samotnik, pracoholik, wchodzi na nowe rynki rozwijając swoją firmę. **Słomiany ogień**: poświęca się prowadzonej przez siebie działalności, ale lubi zmiany, wszędzie widzi możliwości zarobku. **Gracz**: uwielbia wypoczywać, firmę traktuje jako wsparcie finansowe, ogranicza się jednak tylko do działań przynoszących odpowiednie dochody. **Hobbysta**: poświęca całą energię i wolny czas firmie. **Neofita**: długo poszukuje odpowiedniego zajęcia, gdy zdecyduje się na założenie firmy, staje się jej zagorzałym rzecznikiem. **Misjonarz**: swoje działania postrzega jako misję, ale nie jest tak zaangażowany jak neofita. tworzy firmę własnoręcznie, dużo uwagi poświęca stworzeniu żytego zespołu pracowniczego (*L.J. Fillion, 1998*).

⁵⁸ Jak przedstawiono powyżej, większość definicji przedsiębiorcy taki status właścicielowi nadaje. Można jednak wyobrazić sobie pojedyncze przypadki właścicieli, którzy żadnych atrybutów przedsiębiorczych nie posiadają, niezależnie od przyjętej definicji. Należy więc zastosować tutaj analogię do matematyki (bądź co bądź nauki ścisłej), gdzie definiując granicę ciągu, również pomija się skończoną ilość wyrazów, które do tej granicy nie dążą.

- porównanie profilu poszczególnych podgrup przedsiębiorców (według wielkości firm, płci, pochodzenia etnicznego i społecznego, rodzaju prowadzonej działalności i wielu innych cech.

Każdy z tych obszarów wymaga określenia profilu przedsiębiorcy, a to z kolei wymusza konieczność wyboru czynników, które go charakteryzują. E. Chell i A. Elaine (1994) zaproponowali klasyfikację badań nad tym profilem opartą na:

- podejściu ekonomicznym,
- podejściu psychologicznym,
- podejściu socjologicznym.

Natomiast F. Bławat (2003) wymienia cztery nurty badań profilu przedsiębiorcy, które w sposób pełniejszy oddają istotę zagadnienia. Oparte są one na podejściu:

- biograficznym (demograficznym) – którego u E. Chell i A. Elaine zabrakło,
- osobowościowym – które można porównać do psychologicznego,
- behawioralnym,
- relacyjnym.

Podejście biograficzne wydaje się być najmniej kontrowersyjnym. Określenie wieku, wykształcenia, doświadczenia i płci właściciela, lub też dodatkowo jego pochodzenia etnicznego, nie sprawia badaczom wielu problemów.

Podejście osobowościowe jest również często wykorzystywane do badań. Opiera się ono na zestawie cech osobowościowych – wybranych przez badającego. Wymaga jednak odpowiednich narzędzi, często niedostępnych ekonomistom. Jest to podejście krytykowane ze względu na brak przekonujących dowodów empirycznych⁵⁹. Wynika to z:

1. **Niejednoznaczności zestawu cech osobowościowych.** Badane są zazwyczaj pojedyncze cechy, bez analizy związku pomiędzy nimi, na co zwrócił uwagę D. Ray (1993). Sam zaś wykazał związek pomiędzy takimi cechami jak poczucie własnej godności i podejmowanie ryzyka. Udowodniono także zależność pomiędzy osobami o wysokiej potrzebie osiągnięć, a umiarkowaną skłonnością do podejmowania ryzyka (R. H. Brockhouse, P.S. Horwitz, 1986). Można sobie również wyobrazić związki pomiędzy innymi parami – triadami cech, jak na przykład poczucie wewnętrznej kontroli (ang.: *locus of internal control LOC*) i potrzeba władzy oraz skłonność do podejmowania ryzyka.
2. **Różnego wpływu cech osobowościowych, które mogą różnie wpływać na poszczególne „zdarzenia” przedsiębiorcze.** Innego zestawu cech będzie wymagało podjęcie decyzji o założeniu przedsiębiorstwa, innego doprowadzenie do jego wzrostu, chociaż niewątpliwie pojedyncze cechy mogą się powtarzać. Wniosek stąd wypływający jest taki, że w trakcie „życia” przedsiębiorczego, przedsiębiorca powinien modyfikować swoje cechy osobowościowe. Przykładem jest silne poczucie wewnętrznej kontroli *LOC*, które w procesach inicjujących zakładanie firmy będzie miało duże znaczenie, natomiast potem, gdy firma będzie się rozrastała i pojawi się potrzeba delegowania uprawnień, może mieć wpływ negatywny.

⁵⁹ Taką krytykę można znaleźć w wielu opracowaniach dotyczących przedsiębiorcy np.: D. Ray, 1993, E. Chell, 1985.

3. **Powolywania się na prowadzone badania, których jakość budzi wątpliwości.** Fakt ten został udowodniony przez D. Raya, który prześledził doniesienia literaturowe odnośnie skłonności do podejmowania ryzyka przez przedsiębiorców (1993). Okazało się, że badania, na które najczęściej się powoływano, były przeprowadzone na grupie 40 studentów. Co więcej, używa się często pojęć, które nie zostały nigdy zdefiniowane, na przykład: pojęcie umiarkowanego podejmowania ryzyka (średnia przedsiębiorców, ze średniej skłonności do podejmowania ryzyka?; średnia pomiędzy wysoką skłonnością a niską skłonnością?).
4. **Powolywanie się na badania prowadzone na różnych grupach przedsiębiorców.** Jakość badań obniża również fakt, prowadzenia ich na różnych grupach przedsiębiorców: przedsiębiorców potencjalnych, założycieli firm, lub też rozwijających swoje firmy. W niektórych przypadkach, będą to więc czynniki wpływające na działania właściciela małej firmy, w innych przedsiębiorcy.
5. **Przywiązanie do „tradycyjnego zestawu cech osobowości”** – potrzeba osiągnięć, LOC, skłonność do podejmowania ryzyka, a pomijanie takich cech jak powierzchowność, aktywność, łatwość nawiązywania kontaktów, sympatyczność czy też otwartość (D. Ray, 1993).
6. **Powiązanie pomiędzy cechami osobowości a konkretną sytuacją.** Nie można pominąć tego istotnego wątku, na co zwraca uwagę E. Chell przypominając formułę Lewinina [$B=f(P, E, (P,E))$], gdzie B – zachowanie, P-osobowość, E- otoczenie, (P,E) interakcja pomiędzy osobowością a otoczeniem], pokazującą zachowanie się przedsiębiorcy jako funkcję cech osobowości i otoczenia (E. Chell, 1996). Już wcześniej socjologowie stwierdzili, że poszczególne cechy mają ograniczony wpływ na poszczególnych ludzi, w określonych sytuacjach (M. Zuckerman, F. Bernieri, R. Koestner, R. Rosenthal, 1989). Rozwijając to można dodać, że określone sytuacje mogą wzmocnić działanie niektórych cech. W związku z powyższym pojawił się cały nurt badawczy, zajmujący się badaniem wpływu kultury (czyli jednego z elementów otoczenia) na działania podejmowane przez poszczególne jednostki⁶⁰. Z drugiej strony należy także pamiętać, że cechy osobowości wpływają na wszystkie zachowania przedsiębiorcy – również te nie przedsiębiorcze.

Przedstawione uwagi krytyczne dotyczące badań opartych na cechach osobowościowych, sprowokowały badaczy do poszukiwania nowych metod badania profilu osobowościowego przedsiębiorców, między innymi poprzez stosowanie podejść zintegrowanych, o czym w następnym podpunkcie. Pojawiły się także głosy by zarzucić badanie osobowości na rzecz podejścia behawioralnego (E. Chell, 1994).

Podejście **behawioralne** opiera się na badaniu zachowań przedsiębiorcy. S. Kwiatkowski (2000, s. 87 i dalej) określił przedsiębiorczość jako podejście do zarządzania. I między innymi, w taki sposób można badać charakter samego przedsiębiorcy. Na podstawie obserwacji tego, co i jak robi właściciel, można określić typ przedsiębiorcy/właściciela-menedżera (poszczególne typy przedstawione powyżej). Pozwala to także na określenie cech osobowości. Wybór „zachowań” będących przedmiotem badań, zależy od celu samych badań

⁶⁰ Kulturowym aspektem działalności przedsiębiorczej zajmuje się między innymi E. Chell, T. Lau, K. F. Chan, T. W. Man (patrz bibliografia) badając kompetencje (profil) właścicieli w kontekście kulturowym, natomiast najczęściej przywoływaną w Polsce pracą na ten temat jest książka B. Berger, 1994.

i może obejmować poszczególne elementy związane z zarządzaniem firmą (planowanie, marketing, przewożenie, motywowanie itd.) jak i poszczególne strategie w przedsiębiorstwie (wprowadzanie innowacji, rozwijanie firmy), czy też sposoby pozyskiwania funduszy (zaciąganie kredytów, leasing, itp). Jest to zgodne z postulatami niektórych akademików, by określać przedsiębiorcę na podstawie tego co robi, a nie tego kim jest (*W. B. Gartner, 1989, E. Chell, 1994*).

Ostatnie z przedstawionych podejść – **relacyjne**⁶¹ – (*attitude*) polega na badaniu stosunku przedsiębiorcy do określonych problemów i sposobu ich rozwiązania. Podejście to zostało wprowadzone do badań nad osobowością przedsiębiorcy w odpowiedzi na niedopasowanie narzędzi typowo psychologicznych. Jest to więc rodzaj podejścia osobowościowego, zmodyfikowanego na użytek badania przedsiębiorczości. Tyle tylko, że badania dotyczące stosunku przedsiębiorców do określonych problemów przeprowadzane są poprzez analizę odpowiedzi na zadane wprost pytania, dotyczące rozwiązania konkretnych problemów związanych z prowadzeniem firmy. Jest to podejście dużo prostsze z punktu widzenia ekonomisty, który nie zawsze potrafi wykorzystywać wyrafinowane narzędzia używane do badań osobowościowych.

Brak jednoznaczności metodologicznej nie oznacza jednak zarzucenia tej tematyki przez badaczy. Powstają nowe koncepcje teoretyczne, jak i metodyczne (te są najważniejsze z punktu widzenia badań empirycznych), a ich głównym celem jest opracowanie najlepszego podejścia badawczego do badania profilu właściciela-menedżera małej firmy i jego wpływu na jej funkcjonowanie czy też szeroko pojęty sukces.

6.2.2. Podejście zintegrowane badania profilu właściciela-menedżera małej firmy

Właściciel małej firmy jest w niej osobą kluczową. Z jego inicjatywy zostały połączone zasoby tworząc firmę, on determinuje cele firmy i wybiera strategie, pełni wobec tego rolę przedsiębiorcy. Jest dodatkowo menedżerem, zarządzającym posiadanymi zasobami. Obie te funkcje – właścicielska (przedsiębiorcza) i menedżerska są nierozzerwalne w małej firmie⁶². Dochodzi jeszcze jedna funkcja – techniczna, polegająca na podejmowaniu działań produkcyjnych we własnej firmie. Mamy więc do czynienia, z jednej strony, z różnorodnością ról pełnionych przez przedsiębiorcę w małej firmie, z drugiej spotykamy się z przynajmniej kilkoma podejściami badawczymi do tej problematyki. Małe przedsiębiorstwa są bowiem obiektem zainteresowań nie tylko ekonomistów, ale i psychologów oraz socjologów. Najkorzystniejsze byłoby oczywiście znalezienie „złotego środka” w postaci podejścia integrującego. Jest to jednak dosyć trudne przedsięwzięcie ponieważ:

1. Nie ma zgodności, jakie cechy charakterystyczne determinują działania właściciela/menedżera. Jest to, między innymi, konsekwencją problemów z badaniem profilu przedsiębiorcy/właściciela-menedżera, o czym była mowa powyżej.
2. Właściciel-menedżer pełni w firmie trzy funkcje: przedsiębiorczą (zakłada firmę, podejmuje kluczowe decyzje dotyczące alokacji zasobów w firmie, wyznacza cele, opracowuje strategie); menedżerską (zarządza zasobami w firmie, realizuje

⁶¹ Termin używany między innymi przez F. Bławata (*op. cit. 2003*).

⁶² Jest to jedna z cech ilościowych MSP (*T. Łuczka, 2001*).

wyznaczoną strategię); oraz techniczną⁶³ (koordynuje proces produkcyjny, wybiera technologie) (G. Chandler, S. Hanks, 1994). Wskazane byłoby badanie profilu właściciela-menedżera w każdym z tych obszarów.

3. Istnieje olbrzymia różnorodność, tak wśród właścicieli-menedżerów, jak i funkcji przez nich pełnionych. Wynika ona chociażby z branżowej specyfiki ich działalności. Różnorodność ta jest tak duża, że może się okazać, że liczba cech różnicujących poszczególnych właścicieli jest porównywalna z liczbą cech różnicujących przedsiębiorców i nie-przedsiębiorców.

Wydaje się, że takim podejściem integrującym mogłoby być badanie kompetencji właścicieli-menedżerów małych firm. Integrują one przedstawione powyżej podejścia, będąc jednocześnie pojęciem dynamicznym.

6.3. Kompetencje właściciela-menedżera małej firmy

6.3.1. Pojęcie kompetencji

Zainteresowanie kompetencjami zawodowymi rozpoczęło się pod koniec lat 60-tych w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej (T. Lau, K. F. Chan, T.W. Man, 1997). Początkowo zajmowano się tylko kompetencjami menedżerów w dużych firmach, przy czym interesowano się nie tylko wiedzą i umiejętnościami w pełnieniu powierzonych funkcji, ale również charakterystyką cech osobowości i motywami konkretnych menedżerów, definiując je jako *kompetencje zawodowe*, czyli (J.W.) *charakterystyka osoby, którą może być motyw, cecha osobowości, umiejętność, własne wyobrażenie, rola socjalna, lub wiedza, jaką dana osoba wykorzystuje* (T. Lau, K. F. Chan, T.W. Man, 1997). Jest to więc pojęcie dużo szersze niż proponowane w słownikach języka polskiego, jak i angielskiego, gdzie najczęściej proponuje się synonim - kwalifikacje (por. J. Wasilczuk, 1997). W naszej polskiej literaturze można znaleźć pojęcie *kompetencje*, jednak znowu traktowane jako synonim kwalifikacji, a nawet umiejętności (T. Listwan, 1993). Wydaje się to jednak podejściem niesłusznym. Kwalifikacje i umiejętności są bowiem pojęciem węższym i zawierają się w kompetencjach.

W literaturze zachodniej nastąpił proces dalszego różnicowania pojęcia kompetencje. Pierwsze znaczenie, to kompetencje [*competency*] wypływające z osobistego przygotowania i przymiotów, na przykład poziom wykształcenia czy skłonności do podejmowania ryzyka. Drugie, to zespół zachowań, które określają standardy efektywnego zarządzania menedżerskiego [*competence*] (G. Martin, S. Staines, 1993). W języku polskim trudno jest oddać te różnice w pisowni, również w potocznym angielskim ich znaczenie nie jest uzależnione od pisowni, ponieważ słownik języka angielskiego nie ujmuje różnic znaczeniowych obu pojęć traktując słowo *competency* i *competence* jako synonimy (Webster's Encyclopedic, 1994).

Zainteresowanie kompetencjami właścicieli znajduje wyraz w teoriach (modelach), które stworzono na użytek badań empirycznych, lub tylko dla rozważań teoretycznych nad

⁶³ Jest ona do pewnego stopnia tożsama z opisaną wcześniej funkcją rzemieślniczą, chociaż zawiera szerszy zakres działań, między innymi wybory związane z technologią – co może być przyczynkiem do innowacji.

naturą kompetencji⁶⁴. W celu usystematyzowania wiedzy na temat kompetencji autorka zebrała najważniejsze ich elementy. Większość autorów uważa, że kompetencje:

- stanowią zbiór wiedzy, umiejętności oraz cech osobowości;
- zależą od prowadzonej działalności i są nierozdzielnie powiązane z działaniem;
- są pojęciem dynamicznym, ponieważ ukazują zdolność badanego do przystosowywania ich do zmieniającego się otoczenia
- zweryfikować je można poprzez efekty, jakie przynosi działanie (*J. Wasilczuk, 1997*).

W literaturze tematu opisano kilka modeli kompetencji wykorzystywanych do badania różnych grup respondentów. Zainteresowanie nimi przejawiają instytucje rządowe w wielu krajach. Na ich zlecenie naukowcy opracowują modele kompetencji dla poszczególnych stanowisk pracy (między innymi dla menedżerów), które pozwalają potem wartościować pracę, jak i określać wymogi stawiane osobom ubiegającym się o te stanowiska. Na przykład w Anglii funkcjonuje trzy-płaszczyznowy model kompetencji obejmujący:

- zarządzanie zasobami i systemem (zarządzanie czynnikiem ludzkim, specyficzne funkcje zarządzania i kontrola finansowa);
- osobistą skuteczność (umiejętności komunikacyjne, asertywność, zarządzanie czasem, umiejętność opanowywania stresu itp.);
- wycucie otoczenia (znajomość relacji z klientami, gospodarką i instytucjami komercyjnymi, wiedza marketingowa, strategia) (*R. Bennet, 1991, s. 364*).

W oparciu o obszary zarządzania można z kolei wydzielić sześć rodzajów kompetencji, czego dokonał F. Mingotaud (*1994, s. 75*):

- przewodzenie zespołowi;
- planowanie działań;
- przekonywanie i motywowanie;
- dokonywanie wyboru priorytetów;
- ocenianie kompetencji i osiągnięć pracowników;
- pogłębianie i przekazywanie swojej wiedzy i umiejętności

Badanie kompetencji nie jest idealnym wyjściem metodycznym. Jest ono obarczone między innymi wadami wynikającymi z faktu opierania się na cechach osobowości. Jednak w przypadku kompetencji, gdy bada się je w powiązaniu z działaniem, będą to cechy osobowości, wpływające bezpośrednio na dany typ działań⁶⁵.

6.3.2. Kompetencje w małych i średnich przedsiębiorstwach

Ponieważ zbiór kompetencji należy tworzyć w oparciu o czynności wykonywane przez osobę, której kompetencje badamy, należałoby przeanalizować wszystkie czynności jakie właściciel wykonuje w firmie. Autorka proponuje usystematyzowanie tych czynności, zgodnie z rolami, jakie właściciel – menedżer w firmie pełni:

⁶⁴ Pełny przegląd dotychczasowych osiągnięć zamieścili w swoim artykule *T. Lau, K. F. Chan, T.W. Man, 1997*, w załączniku nr 1.

⁶⁵ Problemy badawcze odnoszące się do kompetencji opisuje *F. Bławat 2003, ss. 88-89*.

- rola właściciela (przedsiębiorcy), polegająca na łączeniu ograniczonych zasobów i poszukiwaniu okazji⁶⁶ ;
- rola menedżera, polegająca na zarządzaniu firmą;
- rola specjalisty od produkcji, techniczna, związana z procesem produkcyjnym, nierzadko oznaczająca osobiste zaangażowanie się właściciela w proces produkcyjny.

Stąd też konieczność odróżnienia w małej i średniej firmie kompetencji właścicielskich (przedsiębiorczych) od menedżerskich i technicznych.

Kompetencje właścicielskie (przedsiębiorcze)

Kompetencje właścicielskie (przedsiębiorcze) powinny obejmować takie elementy jak: umiejętność poszukiwania okazji, dążenie do jej wykorzystania niezależnie od posiadanych zasobów, pomysłowość, innowacyjność, elastyczne reagowanie na zmiany, przewidywanie. Można je badać wykorzystując podejście behawioralne. Można także podjąć się trudniejszego zadania badania osobowości właściciela firmy, np.: jego skłonności do ryzyka.

Kompetencje menedżerskie

Z punktu widzenia dużych organizacji istotne jest określenie kompetencji menedżerów tam zatrudnianych. Zrobił to między innymi H. Mintzberg (1973) określając trzy kategorie ról (interpersonalne, informacyjne i decyzyjne) wraz z konkretnymi rolami i przykładowymi działaniami. Przy czym każda z tych ról jest pełniona w określonym obszarze zarządzania np.: marketing, finanse, eksploatacja, zasoby ludzkie, administracja (R. Griffin, 1996, s. 45). W małej firmie właściciel pełni podobne role (będzie to uzależnione głównie od wielkości firmy), ale często mniej formalnie. Obszary, w których działa, pokrywają się z obszarami wymienionymi powyżej (również będą uzależnione od wielkości firmy, np.: zasoby ludzkie i administracja, oraz od rodzaju działalności)⁶⁷, z tą różnicą, że w dużych organizacjach obszary te są rozdzielone pomiędzy poszczególnych menedżerów – specjalistów, a im większa organizacja, tym więcej szczebli menedżerskich w każdym obszarze. W przypadku małej firmy właściciel pełni jednocześnie funkcje menedżerskie, często w każdym z powyżej wymienionych obszarów, a jeżeli nawet ma specjalistę, to i tak występuje w stosunku do niego jako najwyższy szczebel decyzyjny (niekoniecznie będzie kierował się racjonalnymi przesłankami eksperckimi, może zdać się na intuicję, bądź zaniechać pewnych działań jako niezgodnych z jego przekonaniem, celami, wartościami). Jak wynika z badań przeprowadzonych na grupie przedsiębiorców i menedżerów małych firm, sposób zarządzania, wynikający częściowo z posiadanych cech osobowości, różnił te dwie grupy badanych (Begley T. M., Boyd D. P., 1987).

W literaturze odnoszącej się do kompetencji właścicieli małych przedsiębiorstwach można znaleźć kilka propozycji obszarów, w których właściciel powinien posiadać kompetencje. Zazwyczaj pokrywają się one z wymienionymi obszarami, lub stanowią kompilację tych obszarów z klasycznymi funkcjami zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie). Dodawane są jednak elementy ściśle związane z działalnością małej firmy (por.: F. Mintgotaud, 1994, s. 75, E. Chell, A. Elaine, 1994, R. Bennet, 1991 s

⁶⁶ Rola ta nie jest łatwa do określenia z powodu mnogości definicji przedsiębiorcy, opisanych w punkcie 6.1.1.

⁶⁷ Różnice pomiędzy zarządzaniem i funkcjonowaniem małych a dużych organizacji są bardzo istotne (por. Welsh J. A., White, J. F., 1981), tutaj problem ten został potraktowany powierzchownie, jako nie będący głównym przedmiotem rozważań.

364). Te elementy to między innymi: prowadzenie firmy, ogólna wiedza na temat działalności gospodarczej (E. Chell, A. Elaine, 1994); pogłębianie i przekazywanie swojej wiedzy i umiejętności (F. Mintgotaud, 1994, s. 75).

Kompetencje menedżerskie należy określić podobnie, jak określa się kompetencje menedżerów w większych firmach. Model kompetencji menedżerskich właściciela małej firmy zaproponowała E. Chell opierając się na modelu Lindsaya (E. Chell, A. Elaine, 1994). Według tego ostatniego właściciel-menedżer powinien posiadać kompetencje w czterech obszarach:

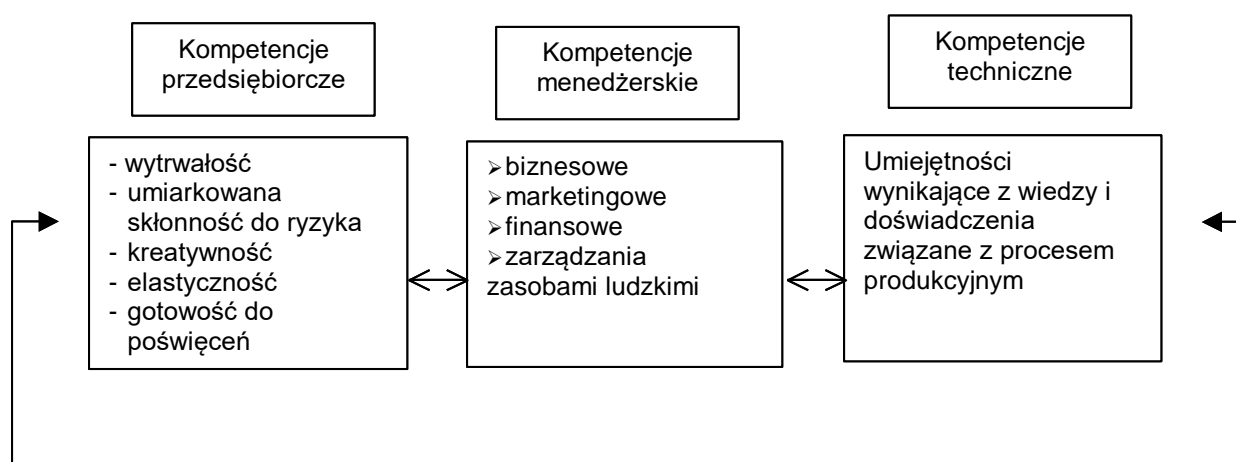
- prowadzeniu firmy
- marketingu
- finansów
- czynnika ludzkiego.

I dodatkowo ogólne kompetencje związane z działalnością przedsiębiorczą

Kompetencje techniczne

Właścicielowi-menedżerowi małej firmy produkcyjnej nie może zabraknąć kompetencji technicznych, związanych z procesem produkcyjnym (D. Jones-Evans, F. Stewardston, 1991). W dużych firmach, (korporacjach) tworzone są komórki zajmujące się stroną techniczną produkcji, w której zatrudniani są przede wszystkim specjaliści z danej dziedziny działalności. Właściciel-menedżer małej firmy produkcyjnej bardzo często sam zajmuje się stroną techniczną produkcji. Przywoływane w p. 2.3 badania potwierdzają przewagę wykształcenia technicznego (związanego z jakimiś konkretnymi umiejętnościami) w krajach europejskich wśród właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw.

Rysunek 6.1. przedstawia model kompetencji, wynikających z trzech ról pełnionych przez właściciela. Wszystkie trzy grupy kompetencji muszą się nawzajem uzupełniać. Ich wzajemne oddziaływanie na siebie powodować może zmiany w poszczególnych obszarach kompetencji. Co istotniejsze, braki w którymkolwiek z obszarów, mogą być niwelowane bardzo wysokim poziomem w innym obszarze.



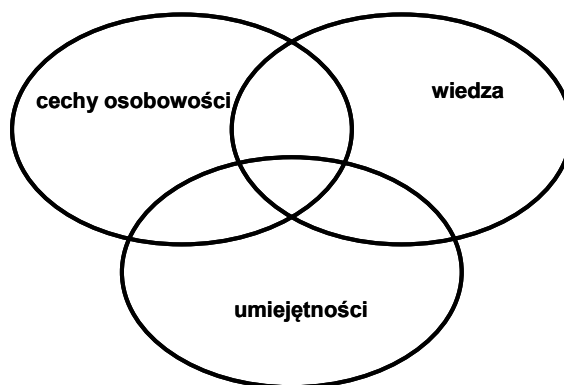
Rysunek 6.1. Kompetencje właściciela MSP. Źródło: P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz, 2005.

6.3.3. Źródła kompetencji

Kompetencje w każdym z powyżej prezentowanych obszarów wynikają z odpowiedniego przygotowania (lub nie) właściciela do pełnienia określonych funkcji w przedsiębiorstwie. Konieczne jest w związku z tym określenie źródeł kompetencji.

Słuszność i trafność podejmowanych przez właściciela-menedżera decyzji zależy od szeregu czynników wpływających z jego osobistego przygotowania do sprawowanej funkcji, na które składa się nabyta wiedza, doświadczenie, umiejętności, motywacje czy też cechy osobowości. Porządkując elementy składające się na to przygotowanie w literaturze przedmiotu podaje się trzy źródła kompetencji menedżerskich (E. Chell, A. Elaine, 1994), (G. Martin, S. Staines, 1993), (T. Lau, W. Y. Chan, K. F. Man, 1997):

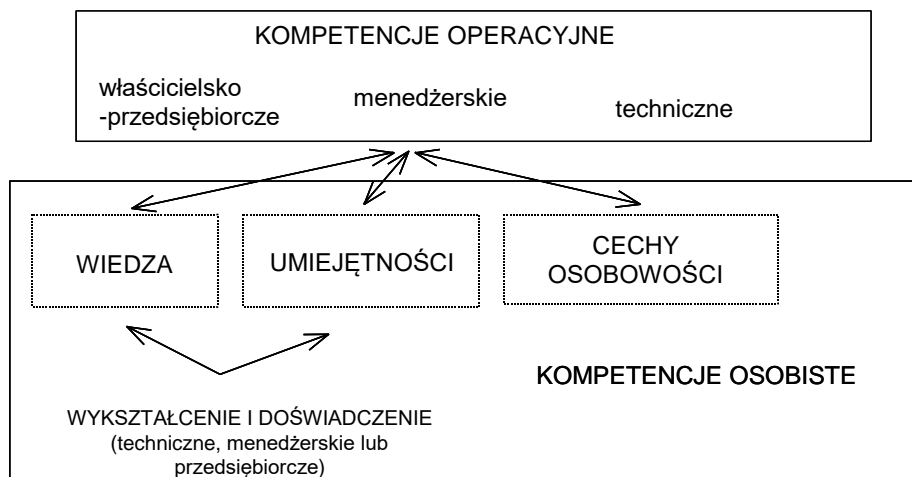
- wiedza,
- umiejętności,
- cechy osobowości.



Rysunek 6.2. Źródła kompetencji. T. Lau, W. Y. Chan, K. F. Man, 1997

Zaprezentowany model może być z całą pewnością wykorzystany także przy badaniu kompetencji technicznych właścicieli-menedżerów, ale także i kompetencji przedsiębiorczych. Bowiem w myśl najnowszych nurtów badawczych, przedsiębiorcza praktyka i doświadczenie ma najistotniejszy wpływ na dobre wykonywanie swoich obowiązków (P. Drucker, 1994). Za A. Shapero można zacytować: *przedsiębiorcy się nie rodzą, tylko się nimi stają* (1982). Z drugiej jednak strony, z pewnością niektóre cechy osobowości (a może temperament, który psychologia uważa za wrodzony) bardziej sprzyjają podejmowaniu trafnych decyzji, gdyby tak nie było, mielibyśmy doczynienia w świecie biznesu z kilkudziesięcioma (jak nie więcej) Billami Gatesami. Wniosek na temat źródeł kompetencji menedżerskich, powinien być rozciągnięty również na dwie pozostałe grupy kompetencji: przedsiębiorczych i technicznych.

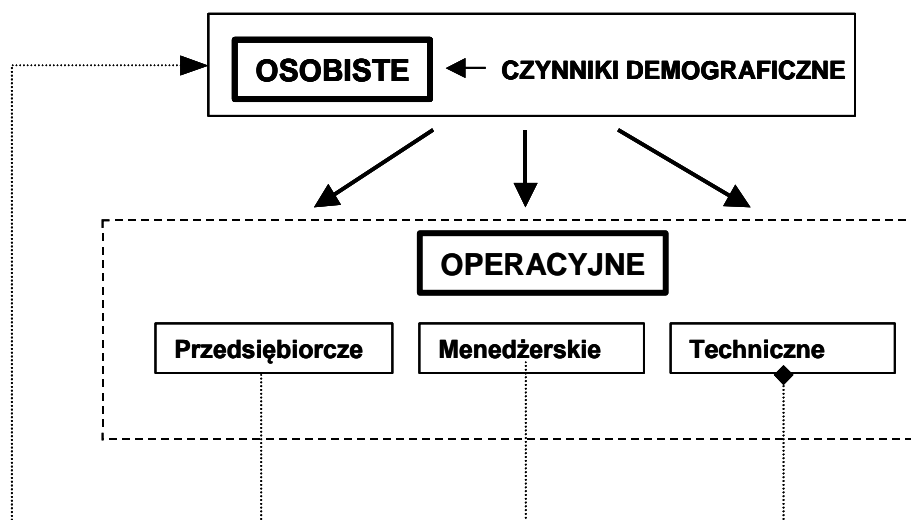
Ponieważ wiedza, umiejętności oraz cechy osobowości są często traktowane same w sobie jako kompetencje, zaproponowano więc określenie tej grupy mianem *kompetencji osobistych*. Dla odróżnienia od *kompetencji operacyjnych*, obejmujących grupę kompetencji: przedsiębiorczych, menedżerskich oraz technicznych (J. Wasilczuk, 1997). Warto jednak zauważyć, że na kompetencje osobiste będą miały także wpływ czynniki demograficzne, związane z właścicielem (m.in. płeć, wiek). Powiązania między poszczególnymi grupami kompetencji zostały zaprezentowane w modelu kompetencji właścicieli-menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw (rysunek 6.3).



Rysunek 6.3. Zależności między składnikami kompetencji osobistych a kompetencji operacyjnych właścicieli-menedżerów. Źródło: J. Wasilczuk, 1997, s. 27.

6.3.4. Model badawczy kompetencji właściciela-menedżera małej lub średniej firmy

Złożoność pełnionych przez właścicieli-menedżerów ról, a z drugiej strony waga roli właściciela-menedżera w małych i średnich firmach, powoduje konieczność opracowania zintegrowanego modelu badania profilu właściciela. Taką propozycją jest opracowany przez autorkę model, oparty na kompetencjach osobistych i operacyjnych właścicieli – menedżerów małych firm (rysunek 6.4). I tak na kompetencje osobiste, obejmujące wiedzę i umiejętności wpływają czynniki demograficzne związane z badaną osobą (między innymi: wykształcenie, doświadczenie, ale i wiek oraz płeć). Kompetencje osobiste wpływają na zespół kompetencji operacyjnych składających się z kompetencji przedsiębiorczych, menedżerskich oraz technicznych. Są one zjawiskiem dynamicznym, podlegającym zmianom wynikającym między innymi ze zdobywania doświadczenia w poszczególnych ich obszarach. Doświadczenie z kolei kształtuje kompetencje osobiste (wiedzę i umiejętności) i tym samym modyfikuje znowu kompetencje operacyjne.



Rysunek 6.4. Propozycja modelu badawczego kompetencji właścicieli-menedżerów małych i średnich firm. Źródło: P. Dominiak, N. Daszkiewicz, J. Wasilczuk, 2005.

6.3.5. Różnorodność kompetencji

Akademicy i praktycy zajmujący się zagadnieniem kompetencji są zgodni: kompetencje właścicieli-menedżerów nie są jednorodne. Po pierwsze mają one charakter dynamiczny – zmieniają się na skutek „dojrzewania” właścicieli przy przechodzeniu firm przez poszczególne fazy ich rozwoju (to zagadnienie zostało omówione w rozdziale 3).

Po drugie, zależą one w dużej mierze od kontekstu kulturowego. Przedsiębiorca nie działa w próżni, dopasowuje się do otoczenia, często z danego otoczenia wyrasta. To, jak przedsiębiorca działa, w jaki sposób podejmuje decyzje i jaki ma stosunek do otaczającego świata, zależy między innymi od środowiska, w jakim się wychował i wartości, jakie mu zostały wpojone. Wartości te będą wpływały na podejmowane wybory życiowe (od tego będzie uzależnione między innymi wykształcenie) ale i na podejmowane decyzje i sposób zarządzania firmą - czyli kompetencje operacyjne. Na przykład M. Weber (1994) zwraca uwagę na silny wpływ etyki protestanckiej na rozwój przedsiębiorczości. Według niego, kalwinizm zmienił postrzeganie pracy, która przestała być wysiłkiem służącym przetrwaniu, a stała się narzędziem indywidualnego zbawienia. Natomiast sukces świecki zaczął być traktowany jako symptom wartości człowieka. Przykładów na istnienie wpływów kulturowych na sposób prowadzenia przedsiębiorstwa dostarczają także badania przeprowadzone przez G. Godsell (1994) wśród przedsiębiorców z trzech grup etnicznych: Hindusów, Murzynów i Afrykanerów w Afryce Południowej.

Po trzecie, charakter kompetencji będzie także uzależniony od rodzaju prowadzonej przez właścicieli działalności (branży) i formy prawnej, jaką posiada firma. Osoby przedsiębiorcze mogą realizować się na kilka sposobów: założyć i rozwijać własną firmę, zakładać i rozwijać kolejne nowe firmy, wchodzić w powiązania sieciowe z innymi przedsiębiorstwami, rozpocząć działalność w sieci franchisingowej i wiele innych. Wybór branży i formy przedsiębiorczej zależy od wielu czynników związanych z profilem (kompetencjami) przedsiębiorcy, szeroko pojętym otoczeniem i możliwościami dopasowania się do niego. Z kolei dane wybory będą wpływać na „rozwój” kompetencji danej osoby.

Patrząc na przedsiębiorcę i przedsiębiorczość przez pryzmat zobowiązań ekonomicznych i socjalnych oraz nastawienia indywidualnego i kolektywnego, można wykreślić mapę różnych form przedsiębiorczości (rysunek 6.5).



Rysunek 6.5. Mapa różnych form przedsiębiorczości. Źródło: Johannisson B., 1998.

Wszelkie formy działań przedsiębiorczych oparte na powiązaniach z innymi przedsiębiorcami/firmami, ułatwiają właścicielowi funkcjonowanie – jego kompetencje są wspomagane kompetencjami osób współpracujących. Dzieje się tak szczególnie w przypadku powiązań socjalnych, których główną zaletą jest wsparcie. Opracowanie B. Johannissona należałoby uzupełnić o firmy typu spin-off (*w języku polskim określane czasem jako odpryskowe*). Tego typu działalność jest także mniej wymagająca dla właściciela-menedżera. Jest on bowiem często wspierany, bądź aktywnie, bądź biernie przez organizację macierzystą.

6.4. WNIOSKI BADAWCZE

1. Większość szkół zajmujących się badaniem przedsiębiorczości zakłada, że właściciel-menedżer małej firmy jest przedsiębiorcą. Jednak jego profil jest bardzo zróżnicowany. Do tej grupy należą osoby, które tworzą dla siebie tylko miejsce pracy, jak i osoby działające w sposób przedsiębiorczy (w myśl podejścia behawioralnego).
2. Z powodu tej dużej różnorodności, zaczęto tworzyć klasy właścicieli-przedsiębiorców. Proponowane podziały obejmują zazwyczaj grupę właścicieli – rzemieślników, którzy tworzą dla siebie miejsce pracy i nie wychodzą poza łatwe do ustalenia ramy działalności gospodarczej; oraz właścicieli- przedsiębiorców sensu stricto, którzy z racji swoich cech osobowości oraz działania mogą być zaliczani do „szlachetnej” grupy przedsiębiorców.
3. Określenie profilu właściciela-menedżera nie jest łatwym zadaniem, spełnia on bowiem w firmie trzy funkcje: przedsiębiorczą, menedżerską i techniczną. Wszystkie te obszary wymagają rozpoznania, by móc określić jego pełny profil. A ponieważ właściciel-menedżer: a) nie działa w próżni; b) wraz z prowadzeniem działalności nabywa doświadczenia, w związku z tym jego profil ulega zmianom.
4. Najlepszym podejściem, zaproponowanym w literaturze do badań profilu właściciela-menedżera, jest podejście kompetencyjne.
5. Olbrzymia różnorodność firm, wynikająca m. in. ze specyfiki branży, formy prawnej, do pewnego stopnia z otoczenia (np. kulturowego), formy działalności, ich wieku i wielkości, powoduje różnorodność kompetencji właścicieli-menedżerów. Ta różnorodność ma charakter dualny. Po pierwsze docelowy model kompetencji dla każdego właściciela, działającego w konkretnej firmie, powinien być inny, po drugie rzeczywisty obraz kompetencji spotykanych wśród właścicieli-menedżerów jest zróżnicowany.

Ostatecznie model badawczy kompetencji powinien obejmować kompetencje operacyjne (przedsiębiorcze, menedżerskie, techniczne) oraz ich źródła – kompetencje osobiste. I jedno i drugie są częściowo uzależnione od czynników demograficznych. Bardzo istotny jest fakt kształtowania jednych przez drugie, co powoduje, że jest to kategoria dynamiczna.

Jeżeli weźmiemy pod uwagę prawie wszystkie uwarunkowania prawdziwego życia, problem stanie się zbyt trudny do uniesienia; jeżeli wybierzemy tylko niektóre, długookresowe i przenikliwe wnioskowanie w odniesieniu do nich, stanie się raczej naukową zabawką niż motorem dla praktycznych działań.

Alfred Marshall¹³⁵

7. PROPOZYCJA METODOLOGII BADAŃ WZROSTU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE

7.1. Wnioski z przeglądu literaturowego

Podstawy do stworzenia ram badawczych (modelu opisowego) wzrostu małych i średnich firm, dostarczyła literatura na temat wzrostu/rozwoju mniejszych podmiotów gospodarczych oraz przeprowadzone do tej pory badania nad zmianami dynamicznymi w firmach (patrz rozdz. 1, 2, 3). W przedstawionej poniżej propozycji uwzględniono także problemy i ograniczenia badawcze tego zagadnienia (patrz rozdz. 5).

Dla lepszego zrozumienia przedstawionej propozycji metodologii badań, powtórzono poniżej najważniejsze wnioski wypływające z przeglądu literaturowego:

1. Czynnikiem sprawczym wzrostu małej firmy jest jej właściciel. Na podstawie oceny sytuacji i możliwości, obiera on strategię, cele oraz sposób zarządzania. Wszystko to odbywa się na podstawie jego szeroko pojętych umiejętności - kompetencji. Od niego zależy również sposób oceny otoczenia.
2. Otoczenie wpływa na wzrost w sposób pośredni, poprzez subiektywny odbiór właściciela, determinujący jego działania; oraz bezpośredni, weryfikując obraną ścieżkę wzrostu.
3. Dla wielu firm otoczenie jest bardzo podobne, w związku z tym jego bezpośredni wpływ na wzrost firmy nie różni się zbyt wiele. Dotyczy to przede wszystkim firm z tych samych, lub podobnych branż.
4. Zgodnie z teoriami cyklu życia (patrz rozdz. 3) firmy rozwijają się fazowo, jednak czas trwania poszczególnych faz jest bardzo zróżnicowany. Trudno ustalić jeden wzorzec dla tak różnorodnej grupy, jaką są małe i średnie przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu różnych procesów założycielskich (są one w dużej mierze konsekwencją indywidualnych uwarunkowań właściciela), jak i celów, motywacji oraz kompetencji właściciela-menedżera.
5. Decyzje właściciela-menedżera podjęte w danej fazie życia firmy wpływają na dalsze jej funkcjonowanie.
6. Strategia (często jest to pojęcie używane na wyrost), wybierana przez właściciela, wynika z celów, które nie zawsze mają charakter wzrostowy (a nawet ekonomiczny). Właściwe jej dopasowanie do rzeczywistych uwarunkowań oraz możliwości jest determinowane przez kompetencje właściciela.

¹³⁵ cyt. za D. P. O'Brien, 1996

7. Specyfika działania MSP powoduje, że nieuniknione w badaniach staje się wkraczanie w dziedziny obce ekonomii, jakimi jest na przykład psychologia i sięganie po czynniki trudno kwantyfikowalne w opisie wzrostu (np.: postrzeganie, motywacje itp.)
8. Nie ma jednoznaczności, czym jest sam wzrost przedsiębiorstwa. Niewątpliwie, podstawowym kryterium powinny być zmiany ilościowe w firmie, jako że zmiany jakościowe są często trudne do skwantyfikowania. Wobec wad każdego w zasadzie z proponowanych w badaniach miernika, należy stosować zestawienie kilku mierników jednocześnie. Wymaga to także kontroli nad ewentualnymi ich spadkami.
9. Ograniczone możliwości dostępu do danych pozwalających na określenie fazy rozwoju firmy powodują, iż niemożliwa staje się kontrola nad dojrzałością badanych firm. Stosunkowo łatwo określić ich wiek, jednak wiadomo, że nie jest on skorelowany z dojrzałością.
10. Należy zachować daleko idącą ostrożność w powielaniu procedur badawczych z innych krajów. Każdy kraj ma swoją specyfikę i inne grupy czynników (lub w inny sposób) mogą wpływać na wzrost przedsiębiorstwa.

7.2. Hipotezy badawcze

Wnioski literaturowe pozwoliły na postawienie hipotez badawczych:

- I. Właściciel-menedżer jest osobą kluczową dla wzrostu MSP.
- II. Duże znaczenie dla wzrostu ma sektor, w którym firma działa.
- III. Strategia w MSP pojmowana jako sposób działania, ma duże znaczenie dla procesu wzrostowego, chociaż nie zawsze jest świadomie obierana – co oznacza, że firma może wzrosnąć nieświadomie.
- IV. Otoczenie MSP ma znaczenie, ale w każdym otoczeniu niektóre firmy wzrastają a inne nie, stąd też ważniejsze jest postrzeganie otoczenia przez samego właściciela.
- V. Czynniki zweryfikowane przez badaczy w innych krajach, niekoniecznie wpływają na wzrost MSP w Polsce.

Próba ich weryfikacji mogła odbyć się przy wykorzystaniu zaproponowanego poniżej modelu opisowego wzrostu małego i średniego przedsiębiorstwa.

7.3. Propozycja dynamicznego modelu opisowego wzrostu małego i średniego przedsiębiorstwa

Niedostatki istniejących modeli oraz brak w literaturze przedmiotu precyzyjnego ujęcia powiązań między poszczególnymi grupami czynników wpływających na wzrost firm, skłoniły autorkę do zaproponowania opisowego modelu wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw. Analiza dotychczasowych badań i teorii wskazała grupy czynników/pojedyncze czynniki, których wpływ na wzrost jest bardzo prawdopodobny. Są to:

- procesy początkowe, na które składają się: wybór branży, formy prawnej, wielkości firmy, lokalizacji;
- zasoby firmy;
- kompetencje właściciela-menedżera;
- możliwości wzrostowe (rzeczywiste i postrzegane przez właściciela);
- cel, strategia, zarządzanie;
- otoczenie (rzeczywiste, ale i subiektywne - postrzegane przez właściciela).

Pierwsza grupa czynników obejmuje procesy początkowe, które zdeterminowały kształt firmy, będą one w dużej mierze przesądzały o dalszych procesach zachodzących w firmie, jak i częściowo o zasobach będących w jej posiadaniu. Są one uzależnione przede wszystkim od właściciela-menedżera firmy. On, kierując się określonymi motywacjami podejmuje decyzje o rozpoczęciu określonego rodzaju działalności w określonym miejscu, przy wykorzystaniu wybranych (zakupionych) przez siebie zasobów. Najważniejszymi wyróżnikami procesów początkowych są wybory dotyczące profilu firmy, między innymi branży, formy prawnej, wielkości.

Zasoby firmy (mowa tutaj o szeroko pojętych zasobach, uzależnionych w dużej mierze od charakteru działalności firmy), a przede wszystkim środki finansowe, posiadany kapitał oraz pracownicy, będą wyznaczały możliwości wzrostowe firmy. Sposób ich zgromadzenia zależy od kompetencji właściciela, ale częściowo też od procesów początkowych (formy prawnej, branży, lokalizacji). Na skutek „informacji zwrotnej”, będącej wynikiem uzyskanych efektów i ich postrzegania przez właściciela, może on dokonać korekty w strukturze posiadanych zasobów.

Kompetencje właściciela-menedżera są tak naprawdę kluczowym elementem całego modelu. Od nich będzie zależało, w jaki sposób właściciel postrzeże firmę i otoczenie oraz jak te swoje spostrzeżenia wykorzysta. Tak jak w przypadku zasobów, w zakresie kompetencji też mogą dokonać się zmiany. Będą one się zmieniały w sposób naturalny, na skutek doświadczeń właściciela oraz podejmowanych przez niego decyzji.

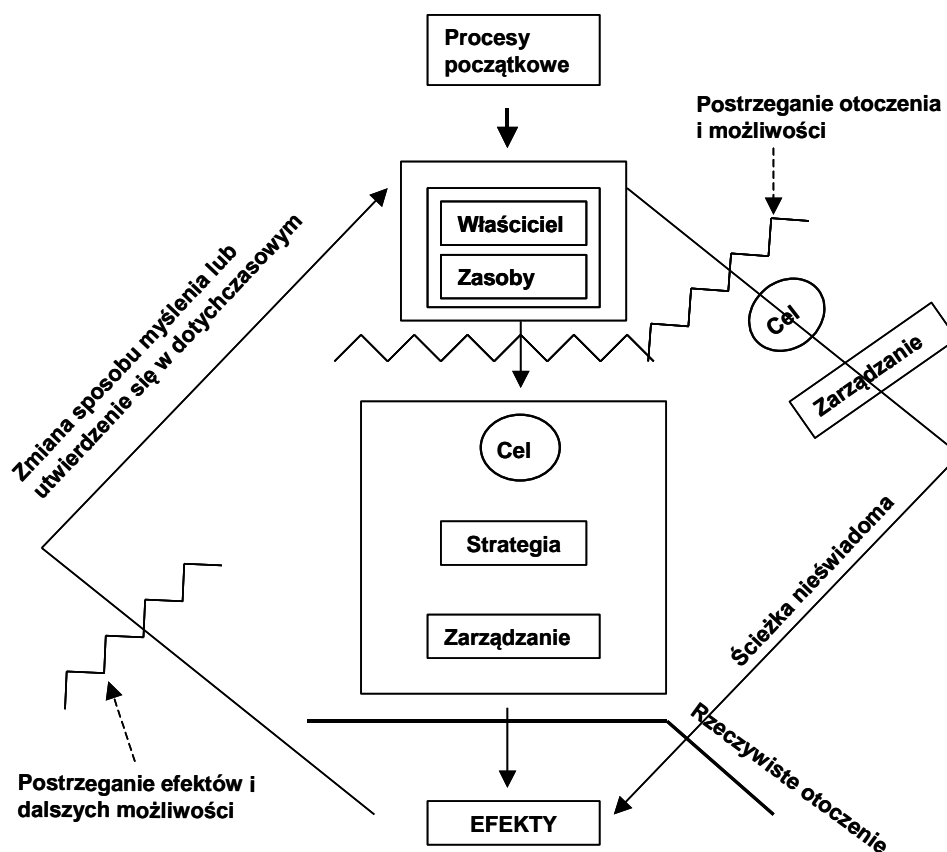
Właściciel będzie oceniał możliwości firmy w oparciu o swoje subiektywne odczucia. Również odbiór zewnętrznych uwarunkowań rozwoju firmy będzie oparty na subiektywnym postrzeganiu bodźców zewnętrznych. Ten subiektywny „filtr” wpłynie na wybór celu firmy w pierwszym rzędzie. Może on mieć charakter wzrostowy, lub nie. Jeżeli będzie miał charakter wzrostowy, właściciel opracuje odpowiednią strategię – lub przynajmniej sposób działania (w miarę swoich kompetencji). Jego kompetencje przedsiębiorczo-menedżersko-techniczne doprowadzą do konkretnych wyników. Przy czym sposób zarządzania firmą zostanie zweryfikowany przez rzeczywiste otoczenie.

Osiągnięte efekty również zostaną ocenione przez właściciela przez pryzmat jego subiektywnych odczuć/kompetencji. Jeżeli uzna on je za zgodne z obranym celem, będzie kontynuował daną ścieżkę wzrostu. Ewentualne niezadowolenie, bądź negatywna ocena dalszych możliwości, może doprowadzić do zmian w obranej strategii. Zmiany te mogą dotyczyć zarówno tylko „sposobu” osiągnięcia wzrostu, jak i zupełnego jego zaniechania.

W zaproponowanym modelu ujęto także ścieżkę wzrostu niezamierzonego – jest to ścieżka nieświadoma, która prawdopodobnie jest udziałem niektórych mniejszych przedsiębiorstw. W przypadku obrania przez właściciela ścieżki niewzrostowej, można sobie wyobrazić dwa scenariusze. Właściciel zarządza firmą, starając się utrzymać na rynku, ale na skutek sprzyjających okoliczności (np.: dobra koniunktura, umiejętne zarządzanie) osiągnie

wzrost. W tym przypadku sposób zarządzania firmą (oparty na subiektywnym postrzeganiu jej możliwości), zostanie zweryfikowany przez rzeczywiste warunki zewnętrzne i możliwości firmy. Ten nieświadomy wzrost, może być dla firmy korzystny, jeżeli właściciel odpowiednio zinterpretuje ścieżkę jego osiągnięcia. Osiągnięte efekty, tak jak w poprzednim przypadku, mogą doprowadzić do zmiany celu/strategii/zarządzania firmą, lub też utwierdzić właściciela w przekonaniu o słuszności poprzednich decyzji. Drugim scenariuszem będzie obranie nie wzrostowego celu, którego następstwem będzie utrzymanie dotychczasowej skali działalności.

Wprowadzenie do modelu ścieżki zwrotnej w postaci postrzegania efektów poprzednich decyzji i ich ewentualnej weryfikacji, jest tutaj nawiązaniem do modeli cyklu życia. Opracowane do tej pory modele, „kończyły się” na wzroście firmy (patrz np. model P. Davidsona i J. Wiklunda p. 2.6) – przedstawiając go w formie statycznej. W zaproponowanym modelu, efekty uzyskane w jednym „cyklu wzrostowym/niewzrostowym” korygują kompetencje właściciela-menedżera (choćby poprzez doświadczenie), utwierdzając go (lub nie) w słuszności podjętych decyzji wzrostowych. Graficzną ilustrację opisowego modelu przedstawia rysunek 7.1.



Rysunek 7.1. Opisowy model wzrostu małych i średnich firm. Opracowanie własne.

7.4. Propozycja kompleksowego miernika wzrostu

Efektom działalności przedsiębiorstwa może być wzrost lub jego brak. Przy czym należy określić kryterium, według którego badane podmioty będą przypisywane do grupy firm wzrostowych oraz nie wzrostowych. Autorka, w trakcie swoich prac badawczych,

analizowała różne możliwości i konfiguracje poszczególnych mierników (*patrz np.: J. Wasilczuk, 2003*). Zebrane doświadczenia własne, jak i innych (*np.: F. Delmara oraz H. Crijnsa*), pozwoliły na podjęcie próby wyboru kompleksowego miernika wzrostu. Wyjściowe przesłanki tego wyboru były następujące:

- mierzenie wzrostu przy wykorzystaniu tylko jednego miernika, może prowadzić do pominięcia bardzo istotnych zmian w firmie;
- należy wziąć pod uwagę możliwość wzrostu wybranego miernika, przy jednoczesnym spadku innych;
- nie ma miary wolnej od wad, jakiegokolwiek zestawienia poszczególnych mierników nie będą satysfakcjonujące.

Wobec konieczności dokonania wyboru, autorka zdecydowała się na zestawienie trzech mierników ilościowych: dynamiki obrotów, zysków i zatrudnienia. Wszystkie trzy mierniki należą do najczęściej wykorzystywanych w badaniach (*por. tabela 5.1*). Mierniki jakościowe, jako trudne do skwantyfikowania odrzucono. Kombinacje tych trzech mierników pozwalają na rozpoznanie 27 sytuacji w firmie (*tabela 7.1*).

Tabela 7.1

Możliwe konfiguracje trzech wybranych mierników wzrostu

Zatrudnienie	Zyski	Obroty	Wzrost
↑	↑	↑	tak
↑	↑	→	tak
↑	→	↑	tak
↑	→	→	tak
→	↑	↑	tak
→	↑	→	tak
→	→	↑	tak
↓	↑	↑	?
↓	↑	→	?
↓	→	↑	?
→	↓	↑	?
↓	↓	↑	?
↑	↓	↑	?
↑	↓	→	?
↑	↑	↓	?
↑	→	↓	?
↓	↑	↓	?
↑	↓	↓	?
→	↑	↓	?
↓	↓	↓	nie
↓	↓	→	nie
↓	→	↓	nie
↓	→	→	nie
→	↓	↓	nie
→	↓	→	nie
→	→	↓	nie
→	→	→	nie

Źródło: opracowanie własne.

W siedmiu przypadkach nie ma wątpliwości, że firma osiągnęła wzrost: przynajmniej jeden miernik wzrósł bez spadku pozostałych dwóch. Osiem kombinacji, które nie zawierają wzrostu któregośkolwiek z badanych mierników, również łatwo zaklasyfikować, jako nie wzrostowe. W pozostałych 12 przypadkach sytuacja nie jest jednoznaczna (w tabeli w kolumnie *wzrost* oznaczono ją znakiem zapytania). Są to przypadki, w których nastąpił spadek jednego z badanych mierników. Nie można zatem założyć, że firma wzrosła, jeżeli którykolwiek z trzech mierników wzrósł, bo może się okazać, że inny spadł. Należy przeprowadzić głębszą analizę tych 12 niejednoznacznych konfiguracji.

Założono, że spadek zatrudnienia przy wzroście obrotów i/lub zysków, niekoniecznie oznacza sytuację niekorzystną dla właściciela. Może on wynikać z oszczędności (np.

skłanianie pracowników do zakładania własnej firmy, zastępowanie czynnika ludzkiego kapitałem, jak też zwiększenie efektywności pracy). Stąd dodatkowe trzy przypadki można zaliczyć do wzrostowych (tabela 7.2). Jeżeli zatem dopuszcza się możliwość spadku zatrudnienia w firmie wzrostowej, to pojawia się pytanie, czy także można dopuścić spadek zysków i obrotów, przy przynajmniej jednym rosnącym mierniku?

W dużym uproszczeniu - zysk jest różnicą pomiędzy przychodami a kosztami¹³⁶. Jego spadek może być spowodowany wzrostem kosztów działalności, wynikającym między innymi z inwestycji, lub malejącymi przychodami ze sprzedaży, (które z kolei będą zależały od ceny produktu oraz wielkości obrotów). Można wobec tego założyć, że w sytuacji wzrostu obrotów, spadek zysku jest spowodowany wzrostem kosztów i/lub spadkiem ceny. Nie można zatem wykluczyć, że jest on chwilowy i wynika z aktywności inwestycyjnej firmy. Dlatego też należy zaliczyć następne trzy przypadki kombinacji trzech wybranych mierników, do kategorii wzrostowych. Jak w takim razie zinterpretować sytuację firmy, w której spadły zyski, wzrosło zatrudnienie, a obroty pozostały na niezmiennym poziomie? Jeżeli spadek zysków był spowodowany inwestycjami, a wzrost zatrudnienia jest ich wynikiem, należy przyjąć, że obroty prawdopodobnie wzrosną – stąd też zasadne jest zakwalifikowanie takiego przypadku do firm wzrostowych.

Pozostają do przeanalizowania jeszcze trzy przypadki spadku obrotów. Upraszczając problem, można założyć, że spadek obrotów oznacza spadek aktywności firmy i nie rokuje pomyślnie na przyszłość. Jednak spadek obrotów przy wzroście zysków i wzroście/stagnacji zatrudnienia jest niejednoznaczny. Skoro wzrosły zyski, to znaczy, że firma ma możliwości wzrostu. Pojawia się jednak pytanie, czy je wykorzysta.

Nie powinny natomiast budzić kontrowersji przypadki, w których: spadają zyski oraz obroty, a tylko zatrudnienie rośnie. Zaliczono je do kategorii nie wzrostowych, chociaż nie można wykluczyć, że w niedalekiej przyszłości, na skutek na przykład poprawy koniunktury, firma ta osiągnie wzrost.

¹³⁶ Więcej na temat kategorii zysku w małych i średnich przedsiębiorstwach w: F. Bławat, 2003, ss. 112-143.

Tabela 7.2.

Niejednoznaczna, z punktu widzenia trzech obranych mierników, sytuacja w firmie.

Zatrudnienie	Zyski	Obroty	Wzrost
↓	↑	↑	tak
↓	↑	→	tak
↓	→	↑	tak
↑	↓	↑	tak
→	↓	↑	tak
↓	↓	↑	tak
↑	↓	→	?tak
↑	↑	↓	?tak, nie?
→	↑	↓	nie?
↓	↑	↓	nie?
↑	→	↓	nie
↑	↓	↓	nie

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone rozważania ukazują złożoność problemu wyboru miernika wzrostu. Założenie, że firma jest wzrostowa w sytuacji gdy rośnie przynajmniej jedna z wartości (obroty, zyski, zatrudnienie) wydaje się być niewystarczające. Postanowiono w związku z tym, traktować firmę jako wzrostową tylko wtedy gdy: jeden z trzech wymienionych mierników wzrósł, przy czym nie nastąpił jednocześnie spadek obrotów. Wyklucza to z grupy firm wzrostowych te, znajdujące się w sytuacji przedstawionej w ostatnich dwóch wierszach tabeli 7.2. Nie kwalifikują się do niej także trzy firmy, w których oprócz spadku obrotów (i trzech możliwych zmian zatrudnienia) wzrosły zyski.

7.5. Ograniczenia przedstawionej propozycji metodologii badań

Ograniczenia dotyczące metodologii proponowanych poniżej badań należy rozpatrywać w dwóch obszarach:

- modelu badawczego,
- wybranego miernika wzrostu.

Zaproponowany model opisowy ma na celu holistyczne przedstawienie problematyki wzrostu małych i średnich firm. Przedstawia grupy czynników wpływających na wzrost i wzajemne między nimi powiązania. Nie przedstawia natomiast – bo jest to niemożliwe – siły oddziaływania poszczególnych czynników. Jednak przy tak zagregowanej analizie zbiorowości będącej wszak niejednorodną, wyjście poza ramy opisowe staje się po prostu niemożliwe. Jest to problem wyboru pomiędzy dokładnością w odwzorowaniu rzeczywistych procesów, a możliwościami ich weryfikacji. A. Marshal zauważył: *jeżeli będziemy brali pod uwagę prawie wszystkie uwarunkowania rzeczywistego życia, problem stanie się zbyt duży do udźwignięcia; jeżeli wybierzemy tylko niektóre, długookresowe i subtelne wnioski w odniesieniu do nich stanie się raczej naukową zabawką, a nie motorem dla praktycznej pracy* (D. P. O'Brien, 1996). W związku z tym, możliwa jest jedynie analiza wpływu poszczególnych czynników na wzrost firmy, z pominięciem pośredniego wpływu na pozostałe czynniki. Dokładniejsza analiza byłaby możliwa, ale tylko w sytuacji, gdyby badaniami objęto stosunkowo dużą grupę firm. Jednak i tak nie byłoby pewności, że

większość z tych firm przeżyłaby do drugiego badania ankietowego, a tylko poprzez powtórne ich badanie można wnioskować na temat uwarunkowań wzrostu firm.

Wybór miernika wzrostu jest sprawą umowną. Nie ma jednoznaczności, czym tak naprawdę jest wzrost małej firmy i w jaki sposób go mierzyć. W każdym przypadku pojawi się pytanie: czym zdeterminowany był wybór danego miernika oraz dlaczego zdecydowano się na taką konfigurację jego części składowych. Analiza wszystkich możliwych kombinacji wybranych elementów zaproponowanego kompleksowego miernika wykazała, że w grupie firm nie wzrostowych znajdują się takie, które być może należało zakwalifikować do kategorii wzrostowych. Wymagałoby to jednak zebrania dodatkowych informacji i skonstruowania kompleksowego miernika, którego formuła byłaby bardzo szczegółowa, a to ograniczałoby możliwości jego wykorzystania.

Rzeczą normalną jest obranie metody i jej wypróbowanie. W przypadku niepowodzenia przyznanie się i wypróbowanie następnej. Ale najważniejsze jest podejmowanie prób.

Franklin D. Roosevelt

8. CHARAKTERYSTYKA PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

8.1. Wstęp

Decyzja o przeprowadzeniu badań na temat wzrostu (rozwoju) małych przedsiębiorstw została podjęta przez autorkę w roku 1996, pod wpływem publikacji w zachodnim świecie nauki na ten temat. W Polsce tego typu badania nie były wtedy (i do tej pory nie są) przeprowadzane. Rok 1996 był okresem szybkiego rozwoju całego sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Pojawiały się liczne publikacje na temat potrzeby wspierania tego sektora, podkreślające jednocześnie jego rolę w niwelowaniu bezrobocia i wspieraniu rozwoju gospodarczego. Rzeczywiście w tym okresie bezrobocie w Polsce sięgało ponad 13% (patrz rysunek 10.2). Tempo przyrostu firm należących do tego sektora było wysokie 17% (patrz tabela 10.2); (nie istniała jeszcze wtedy jednolita definicja MSP). Jednak przebadanie zmian w przedsiębiorstwach, bez wyraźniej cezurę czasowej nie było proste. Nie wszystkie z przebadanych firm istniały na tyle długo, by określić dokładny przedział, w którym te zmiany można byłoby badać. Postanowiono, w związku z tym, powtórzyć badania, wśród tych samych firm po kilku latach. W 2002 roku przebadano te firmy, które przeżyły, i których siedziby udało się odnaleźć. Niektóre zniknęły i nie wiadomo czy właściciele zmienili rodzaj działalności, czy też w ogóle jej zaprzestali. Oba badania były zaprojektowane i przeprowadzone pod nadzorem autorki, w ramach projektu badań własnych.

Autorka postanowiła także wykorzystać wyniki badań przeprowadzonych w 1992 roku w ramach międzynarodowego projektu ACE (osobiście nie brała w nich udziału). Były to jedne z pierwszych, kompleksowych badań aktywności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (P. Dominiak, F. Bławat, 1993). Do tej próby firm powrócono w 1999 roku w ramach kolejnego międzynarodowego projektu ACE, tym razem autorka brała aktywny udział przy ich projektowaniu i analizie uzyskanych wyników. W roku 2004 autorka postanowiła jeszcze raz o przebadanie tej grupy firm, tym razem w ramach badań własnych.

We wszystkich badaniach zdecydowano na wybór trzech branż produkcyjnych: drzewnej, spożywczej, tekstylnej i odzieżowej. W badaniach 1996-2002 dołączono jeszcze branżę metalową i maszynową. Wybór tych branż spowodowany był celem badań. Miały one określić sytuację w tradycyjnych firmach produkcyjnych, które w tym okresie stanowiły większość ogólnej liczby firm prywatnych w Polsce. I tak w próbie badawczej znalazły się firmy z sekcji: *Przetwórstwo przemysłowe* dział:

- 15 - produkcja artykułów spożywczych i napojów,
- 17, 18 - włókiennictwo i produkcja odzieży i wyrobów ze skór,
- 28 - produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyjątkiem maszyn i urządzeń,
- 29 - produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej nie sklasyfikowana,

36 - produkcja mebli oraz działalność produkcyjna, gdzie indziej nie sklasyfikowana¹³⁷.

Badania były prowadzone metodą ankiety-wywiadu, przez przeszkolonych ankietów, po uprzednim przeprowadzeniu badań pilotażowych. Pytania miały charakter zamknięty, w wielu przypadkach respondent mógł dokonać wyboru kilku wariantów odpowiedzi.

W badaniach 1996 i 2002 r. oraz 2004 głównym celem było określenie czynników wpływających na wzrost firmy. W dwóch ostatnich przypadkach autorka wykorzystwała ten sam kwestionariusz, by zwiększyć porównywalność uzyskanych odpowiedzi. Badania 1992 oraz 1999 r. miały szerszy cel, w związku z tym znalazły się tam pytania nie do końca zależne od autorki.

Podczas konstruowania kwestionariuszy do badań ankietowych, pojawił się ponownie problem natury semantycznej: *czy wzrost można utożsamiać z rozwojem firmy?* Ponieważ niezręczne byłoby formułowanie podwójnych pytań, raz w odniesieniu do wzrostu, drugi raz do rozwoju, zdecydowano się na pojęcie rozwój, jako szersze i obejmujące również wzrost. W ostatnim z konstruowanych kwestionariuszy postawiono badanym właścicielom otwarte pytanie na temat zrozumienia zjawiska rozwoju firmy. Pogrupowanie udzielonych odpowiedzi na jakościowe i ilościowe, dało ciekawy wynik. Okazało się, że 63% odpowiedzi dotyczyło wzrostu firmy, czyli zmian ilościowych (np.: zatrudnienia, produkcji, rozmiarów fizycznych), natomiast 29% - zmian jakościowych (np.: nowe technologie, zwiększenie asortymentu, wyższa jakość). Pozostałych odpowiedzi (8%) nie dało się zakwalifikować do żadnej z powyższych grup. W związku z utożsamianiem - w dużym stopniu - wzrostu i rozwoju przez właścicieli, postanowiono analizując uzyskane wyniki również traktować je jako tożsame.

8.2. Dobór próby

8.2.1. Badania 1992-1999

Autorka nie brała udziału w doborze próby i formułowaniu kwestionariusza w 1992 roku. Badaniami objęto 186 przedsiębiorstw z branży spożywczej, odzieżowej i drzewnej, działających w regionie gdańskim. Podstawowym ich celem było określenie kondycji małych i średnich przedsiębiorstw w okresie transformacji, w związku z tym kwestionariusz objął szerokie spektrum problemów i zagadnień związanych z działalnością gospodarczą w początkowym okresie transformacji. Dobór firm został przeprowadzony metodą losową, na podstawie listy dostarczonej przez Wojewódzki Urząd Statystyczny. Lista obejmowała 587 firm z branży spożywczej, 418 z odzieżowej oraz 620 z drzewnej. Z każdej z trzech branż wylosowano 120 firm. Okazało się jednak, że część właścicieli odmówiła udziału w badaniach (30%), lub firma nie funkcjonowała pod wskazanym adresem (20%). Ostatecznie zebrano 186 wypełnionych ankiet: 59 z branży spożywczej, 54 z drzewnej i 73 z odzieżowej (*P. Dominiak, F. Bławat, 1993*).

Korzystając z danych z roku 1992, w 1999 roku ankietarzy starali się dotrzeć ponownie do owych 186 firm. Udało się przeprowadzić 94 rozmowy. Wiadomo także, że 26 firm nadal istniało, chociaż właściciele nie wyrazili zgody na powtórne badanie. Nie udało się ustalić losu 3 firm, nie można więc stwierdzić, czy dalej funkcjonują, czy też zostały zlikwidowane. Można zatem powiedzieć, że po siedmiu latach nadal funkcjonowało 64,5% firm (ewentualnie 66,1% jeżeli założyć, że nie odnalezione firmy nadal funkcjonują). Jest to stosunkowo wysoki współczynnik przeżycia, w porównaniu z wielkościami pojawiającymi się w raportach

¹³⁷ W dalszej części opisu badań przyjęto określenia branża: spożywcza, odzieżowa, maszynowa i drzewna.

międzynarodowych. Jednak z uwagi na fakt, że w badaniach z 1992 znalazły się dwie firmy zatrudniające powyżej 250 osób, autorka zmuszona była pominąć informacje uzyskane na ich temat.

8.2.2. Badania 1999-2004

Autorka postanowiła przeanalizować zmiany w firmach przebadanych w 1992 i 1999 roku. Zaprojektowała i przeprowadziła badania na tej samej grupie firm, a dokładniej tych które przetrwały, udało się je odnaleźć, a właściciele zechcieli udzielić odpowiedzi. Z 92 firm przebadanych i branych pod uwagę w 1999 roku, 17% na pewno nie działa na rynku, a następnym 17% nie udało się odnaleźć. Można zatem przypuszczać, że współczynnik przeżycia waha się między 66% a 83%, a więc nie należy do wysokich. Kwestionariusz zaprojektowany do tych badań, był niemal identyczny z kwestionariuszem wykorzystanym w badaniach w 2002 roku, opisanych poniżej.

8.2.3. Badania 1996-2002

Badania przeprowadzone w 1996 miały na celu ustalenie potencjalnych możliwości wzrostowych małych przedsiębiorstw, działających w rejonie trójmiasta i najbliższej okolicy. Spośród 81 724 prywatnych firm działających w różnych sektorach wybrano te same działy, co w badaniach opisanych powyżej. Pozwoliło to na poczynienie wielu obserwacji i porównanie badań. Próba została dobrana warstwowo z zachowaniem reprezentatywności pod względem wieku i branży. Spośród 350 wylosowanych firm wiele odmówiło udzielenia odpowiedzi. Niektóre w ogóle nie funkcjonowały. Ostatecznie zebrano 93 ankiety.

W roku 2002 ponownie przeprowadzono ankietę wśród firm, które przetrwały i które udało się zlokalizować. Na pewno można powiedzieć, że 19 firm zostało zlikwidowanych. Nic nie wiadomo natomiast o losie 28 firm: nie funkcjonowały pod wskazanym adresem, nie można było znaleźć nowego adresu w dostępnych źródłach informacji. Jeżeli założyć, że one również zostały zlikwidowane, współczynnik przeżycia wynosi 49,5 %. Zakładając, że niektóre z tych firm nadal funkcjonują, należy przyjąć, że będzie on wahał się między 49,5% a 80%.

8.2.4. Współczynnik przeżycia

Wysokość współczynnika przeżycia może wynikać ze specyfiki okresu, w którym badano firmy. Z trzech przebadanych okresów najniższą wartość osiągnął ten współczynnik w okresie 1999-2004. Jednak i ta wartość mieści się w „normach europejskich”, jeżeli za takie uznać współczynnik przeżycia po 7 latach, w czterech wybranych krajach europejskich (Finlandia, Niemcy, Portugalia, Włochy) (tabela 8.1).

Tabela 8.1.

Współczynnik przeżycia firm w omawianych badaniach i w wybranych krajach europejskich

Badania	1992-1999 (min. 7 lat)	1999-2004 (min. 12 lat)	1996-2002 (min. 6 lat)	Finlandia, Niemcy, Portugalia, Włochy po 7 latach
Współczynnik przeżycia	64,5%	32%	49,5%	30-41%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań oraz (E. Bartelsman, S. Scarpetta, F. Schivardi, 2003).

W badaniach 1992-1999 oraz 1996-2002 współczynnik był wyższy niż w wymienionych powyżej krajach europejskich. Nie dotyczy to badań 1999-2004, ale tutaj wiek firm wynosił przynajmniej 12 lat. I tak, zważywszy na fakt, że część firm przestała istnieć z powodu emerytury lub śmierci właściciela, jest to cały czas współczynnik mieszczący się w granicach ustalonych przez badania europejskie. Należy jeszcze dodać, że badania europejskie obejmowały całą gospodarkę, a nie tylko sektor MSP, w związku z tym należy te wskaźniki uznać za „zawyżone” z punktu widzenia mniejszych firm. Wiadomo bowiem, że wielkość firmy jest jednym z czynników warunkujących przeżycie. Stąd mniejsze firmy częściej znikają z rynku.

I chociaż nie jest celem tej rozprawy analiza współczynnika przetrwania firm, warto jednak kilka słów na ten temat napisać. Tak wysoki współczynnik dla gospodarki polskiej wynika przede wszystkim z możliwości, jakie niosła ze sobą transformacja systemowa. Lata 1992-1996, czyli okres, w którym mogły powstać najmłodsze z przebadanych firm, to czas stosunkowo dobrej koniunktury w gospodarce. Dodatkowo okres 1995-1998 jest uznawany za najlepszy dla MSP; stąd właściciele, pomimo stosunkowo słabego przygotowania do działalności gospodarczej i niewystarczających środków finansowych (są to najczęściej podawane przyczyny upadku małych firm), utrzymywali się dzięki wysokiemu popytowi w początkowej fazie transformacji. Późniejsze załamanie gospodarki oraz szereg niekorzystnych dla MSP uregulowań, nie zdołały zachwiać pozycji firm, które przeszły już pomyślnie okres inkubacji, odnajdując swoje miejsce na rynku.

8.3. Krótka charakterystyka przebadanych firm

8.3.1. Przekrój branżowy

W badaniach z 1992-1999 i 1999-2004 r. przeanalizowano te same branże: spożywczą, drzewną i odzieżową. Niektóre firmy zmieniły rodzaj działalności w okresach pomiędzy badaniami, stąd doszła jeszcze jedna grupa: inne. Udział poszczególnych branż (oprócz kategorii: inne), był we wszystkich badaniach zbliżony (tabela 8.2). Wynikało to prawdopodobnie z pierwotnego doboru próby, który odbywał się warstwowo. Należy jednak pamiętać, że pierwotne założenia i wstępne losowanie próby badawczej, w przypadku badań jak te opisywane, jest niwelowane poprzez odmowy właścicieli lub też brak firmy pod wskazanym adresem. Powtarzane po kilku latach badania nie oddają zazwyczaj pierwotnej struktury – chyba że upadki, „zagubienia” i odmowy firm rozkładają się proporcjonalnie według branż, co miało miejsce w opisywanych badaniach.

Tabela. 8.2.

Struktura branżowa firm przebadanych w 1992, 1999 i 2004 roku.

Rok	Łącznie	Spożywcza		Drzewna		Odzieżowa		Inna	
		Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
1992	186	59	32 %	54	29 %	73	39 %	0	0
1999	92	33	35 %	27	30 %	30	33 %	2	2%
2004	42	11	27%	13	32%	12	29%	5	12%

Źródło: opracowanie własne

W badaniach 1996-2002 przeankietowano właścicieli dodatkowo z jeszcze jednej branży – maszynowej (tabela 8.3). Dobór próby odbył się z zachowaniem rzeczywistego rozkładu firm w poszczególnych branżach. Stąd też nierównomierny udział poszczególnych branż w próbie.

Tabela. 8.3.

Struktura branżowa firm przebadanych w 1996 i 2002 roku.

Rok	Łącznie	Spożywcza		Drzewna		Odzieżowa		Maszynowa	
		Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
1996	93	21	23%	4	4%	26	28 %	42	45%
2002	28	9	32%	3	11%	4	14%	12	43%

Źródło: opracowanie własne

8.3.2. Wiek firm

Wiek firmy, obok branży odgrywa istotną rolę w kształtowaniu tej możliwości wzrostowych firm. Przeciętny wiek firmy w badaniach przeprowadzonych w 1999 roku wyniósł ponad 17 lat, a w 2004 ponad 21 (tabela 8.4). Wynika stąd, że statystyczna firma przebadana w 1999 roku oraz 2004 roku nie różniła się wiele wiekiem. Można także zauważyć, że firmy przebadane w 2004 roku, statystycznie się odmłodziły. Jeżeli bowiem założyć, że była to ta sama próba, to ich statystyczny wiek powinien był wzrosnąć o pięć lat, a nie o cztery. Stąd wniosek, że w badaniach 2004 roku zabrakło firm starszych, które zostały przebadane w 1999 roku.

W badaniach przeprowadzonych w 2002 roku, nie pytano o wiek, a jedynie o przedział wiekowy, stąd niemożliwe jest określenie średniej. W próbie przeważały jednak firmy względnie młode, 10-12 letnie.

Tabela 8.4.

Wiek przebadanych w 2002 roku firm

Przedział wiekowy	Udział
Powyżej 32 lat	7%
22-31 lat	10%
17-21 lat	7%
13-16 lat	17%
10-12 lat	45%
8-9 lat	7%

Źródło: Opracowanie własne.

8.3.3. Forma prawna

Forma prawna przebadanych firm nie odbiegała zasadniczo od struktury całego sektora (tabela 8.5). Jedynymi badaniami, w których osoby fizyczne nie stanowiły największego odsetka, były badania z roku 2004. Znalazło się w nich najwięcej firm działających w formie spółek cywilnych, na drugim miejscu - spółek akcyjnych.

Tabela. 8.5.

Struktura prawna firm przebadanych w 1992, 1999 i 2004 roku.

Rok	Łącznie	Osoba fizyczna		Spółka cywilna		Spółka z oo		Spółka akcyjna		Inne	
		L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
1992*	186	120	65%	33	17%	17	9%	4	3%	12	6%
1999	92	33	61%	27	28%	30	9%	2	2%	0	0%
2004	41	11	27%	13	32%	12	29%	5	12%	0	0%
2002 ¹³⁸	28	22	78%	4	15%	2	7%	0	0%	0	0%

Źródło: opracowanie własne, *na podstawie (P. Dominiak, F. Bławat, 1993).

8.4. Wzrost w badanych firmach

8.4.1. Analiza wzrostu na podstawie wybranych jego mierników

Ze względu na obawę nie uzyskania rzetelnych danych od właścicieli (lub wręcz odmowy odpowiedzi), w przypadku obrotów i zysków, pytano tylko o kierunek ich zmian, bez badania intensywności. Właściciele określali zmiany obrotów i zysków w aspekcie realnym. W przypadku zatrudnienia, oparto się na pracujących na pełnym etacie.

Najmniej zmian zaobserwowano w badaniach z 1999-2004; tylko 34% firm odnotowało wzrost jednego z trzech mierników (tabela 8.6). Można to tłumaczyć na dwa sposoby: po pierwsze był to okres niekorzystny dla MSP; po drugie wraz z wiekiem firmy zmniejszają tempo zmian podstawowych wielkości. Firmy w tym badaniu miały przynajmniej 12 lat.

Wśród firm, które wzrosły (abstrahując od rodzaju wybranego miernika), najwięcej było: w badaniach 1992-1998 i 1996-2002 – tych, w których wzrosły trzy mierniki lub (w tym drugim przypadku) tylko obroty i zyski; w badaniach 1998-2004 – tylko obroty. Zgodnie z rozważaniami przedstawionymi w punkcie 7.4 jest to „korzystny” rodzaj wzrostu, chociaż znowu należy zastrzec konieczność rozpatrywania każdego z tych przypadków osobno.

¹³⁸ W roku 1996 nie badano formy prawnej firm.

Tabela 8.6.

Zmiany obrotów, zatrudnienia i zysków w badanych firmach

Badanie	Próba ACE		Próba własna
	1992-1999	1999-2004	1996-2002
Miara			
Wzrost poszczególnych mierników w różnych konfiguracjach:			
- obroty, zatrudnienie, zyski	56,5% (52)	34,2% (14)	50% (14)
- tylko obroty i zyski	19,5% (18)	2,4% (1)	14% (4)
- tylko obroty i zyski	7,6% (7)	4,8% (2)	14% (2)
- tylko zatrudnienie i zyski	1% (1)	2,4% (1)	0% (0)
- tylko zatrudnienie i obroty	5,4% (5)	4,8% (2)	11% (3)
- tylko zatrudnienie	14,1% (13)	2,4% (1)	7% (2)
- tylko obroty	4,3% (4)	9,7% (4)	4% (1)
- tylko zyski	4,3% (4)	4,8% (2)	7% (2)
Brak zmian	43,5% (40)	65,8% (27)	50% (14)
Łącznie	92	41	28

Źródło: Opracowanie własne.

8.4.2. Wzrost firm według zaproponowanego kompleksowego miernika

Zaproponowany w p. 7.4 kompleksowy miernik badania wzrostu, zastosowano do analizy przebadanych firm. Wydzielono w każdym przypadku te, w których wzrosło zatrudnienie lub zyski lub obroty, bez spadku tych ostatnich. Tę grupę firm określono mianem wzrostowych¹³⁹, w przeciwieństwie do nie-wzrostowych. Rozkład firm w poszczególnych grupach, w przeprowadzonych badaniach przedstawiono w tabeli 8.7.

Tabela 8.7.

Firmy wzrostowe i nie-wzrostowe w poszczególnych badaniach

Firmy:	Próba ACE		Próba własna
	92-99	99-04	96-02
wzrostowe	43,5% (40)	34,2% (14)	39,3% (11)
nie-wzrostowe	56,5% (52)	65,8% (27)	60,7% (17)
Łącznie	92	41	28

Źródło: opracowanie własne.

W badaniach 1992-1999 przypisano niemal połowę firm do grupy wzrostowych, w pozostałych dwóch badaniach tych firm było już trochę mniej, chociaż i tak ponad jedna trzecia z nich do tej grupy się zaliczała.

¹³⁹ Pojawia się w tym miejscu problem semantyczny. Określenie *wzrastająca* jak i *wzrostowa* sugeruje, że wzrost ten jest kontynuowany. Natomiast na podstawie przeprowadzonych badań można tylko wyrokować o zmianach dynamicznych do momentu przeprowadzenia ankiety. Najlepiej pasowałoby tu określenie: *firma (jaka?) wzrosła* (w znaczeniu przymiotnikowym), które jest jednak niepoprawne gramatycznie.

Istotą wzrostu są ludzkie wybory

George Eliot

9. ANALIZA BADANYCH FIRM Z PUNKTU WIDZENIA ICH WZROSTU

9.1. Analizowane czynniki

W części pierwszej przedstawiono szereg teorii dotyczących czynników wpływających na wzrost firmy. Na tej podstawie został opracowany opisowy model czynników wpływających na wzrost przedsiębiorstwa. W tej części opracowania przeprowadzono analizę firm wzrostowych i niewzrostowych pod kątem tych właśnie czynników, w oparciu o przeprowadzone w latach 1992-1999-2004 oraz 1996-2002 badania. Założono, że badaniami wiodącymi są badania przeprowadzone w 1999 roku – analizujące zmiany między 1992 a 1999 rokiem. Były to badania, którymi objęto największą liczbę firm. Badania przeprowadzone w 2002 (powtórzone na próbie z 1996 roku) oraz w 2004 (powtórzone na próbie z 1999 roku), zostały przeprowadzone przy użyciu tego samego kwestionariusza. Pojawiły się tam pytania, nie zamieszczone w 1996 i 1999 roku. Stanowią one uzupełnienie badań 1992-1999.

Analizie poddano następujące grupy czynników:

- firma (branża, forma prawna, wiek),
- właściciel (charakterystyka demograficzna i w ograniczonym stopniu psychologiczna - motywacje),
- postrzeganie możliwości i otoczenia przez właściciela,
- zarządzanie firmą (cel, strategię, planowanie, finansowanie, kontakty z innymi firmami, stosunek do wsparcia itd.).

konfrontując je z efektami wzrostowymi uzyskanymi w okresie pomiędzy poszczególnymi badanymi latami.

Ograniczenia wynikające z konieczności kontroli objętości kwestionariusza spowodowały, że w niektórych obszarach, dotyczących przede wszystkim strategii i zarządzania firmą, nie było możliwości przeanalizowania wszystkich czynników.

Ciągłość badań (powtórzenie badań na tej samej próbie w 1992, 1999 i 2004 oraz 1996 i 2002) pozwoliła na prześledzenie wymienionych elementów w różnych okresach życia firmy. Było to szczególnie przydatne w określeniu wpływu postrzegania możliwości firmy i jej otoczenia przez właściciela w okresie poprzedzającym badane zmiany na wzrost firmy.

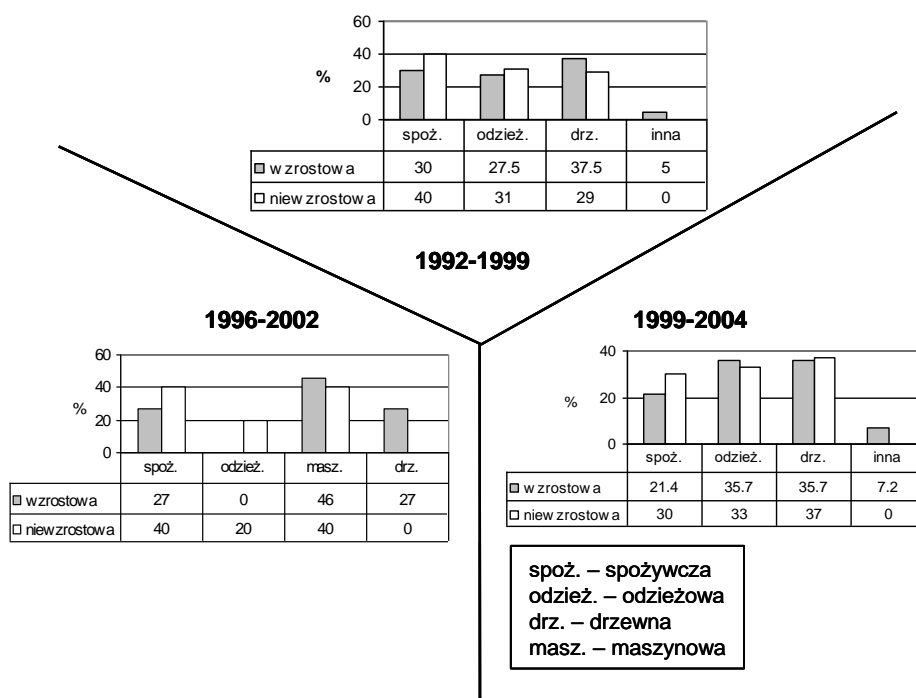
9.2. Czynniki związane z firmą

9.2.1. Branża

Małe i średnie przedsiębiorstwa są rozproszone w różnych sekcjach i działach gospodarki. Powoduje to bardzo duże zróżnicowanie problemów, jak i szans, przed jakimi stają. Celowo zawężono tę różnorodność, ograniczając badania do trzech/czterech działów, określanych dalej używaną powszechnie nazwą branż. Niemniej jednak rozpatrywanie zmian dynamicznych w kontekście branżowym, pozostaje nadal zagadnieniem istotnym, jako że nawet w tych trzech/czterech branżach występują znaczące różnice warunków funkcjonowania, mające specyficzny charakter. Należą do nich między innymi:

- ekonomiczne uwarunkowania rynku (między innymi wielkość i charakter popytu oraz konkurencja),
- administracyjne uwarunkowania prowadzenia przedsiębiorstwa (regulacje prawne, przepisy porządkowe, sanitarne, zgodność z normami, itp. – specyficzne dla danej działalności),
- uwarunkowania techniczne (przede wszystkim: procesy produkcyjne, waga technologii, zaplecze surowcowo-materiałowe, potrzeby kapitałowe).

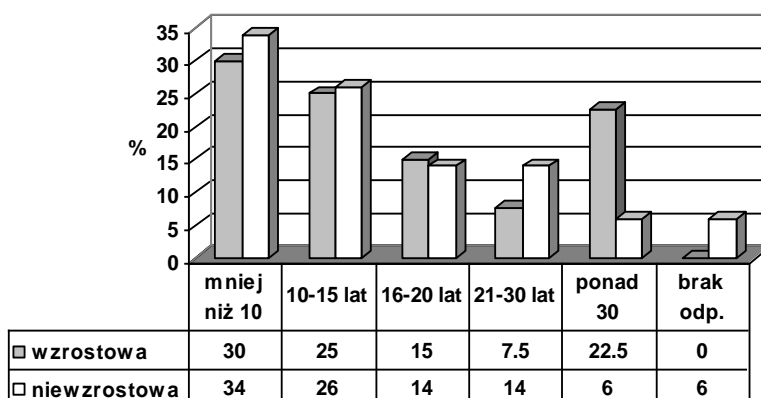
Jednak z przeprowadzonych badań nie wynikają wyraźne prawidłowości dotyczące przewagi jakiegokolwiek z trzech badanych branż wśród firm wzrostowych (rys. 9.1). Obraz ten może być nieco zniekształcony wystąpieniem dodatkowej branży – maszynowej, w badaniach 1996-2002. Jednak nawet analizując badania przeprowadzone w latach 1992-1999 oraz 1999-2004 na tej samej próbie nie zaobserwowano żadnych prawidłowości „branżowych” wzrostu.



Rysunek 9.1. Rozkład firm wzrostowych i niewzrostowych w poszczególnych branżach. Źródło: opracowanie własne.

9.2.2. Wiek firm

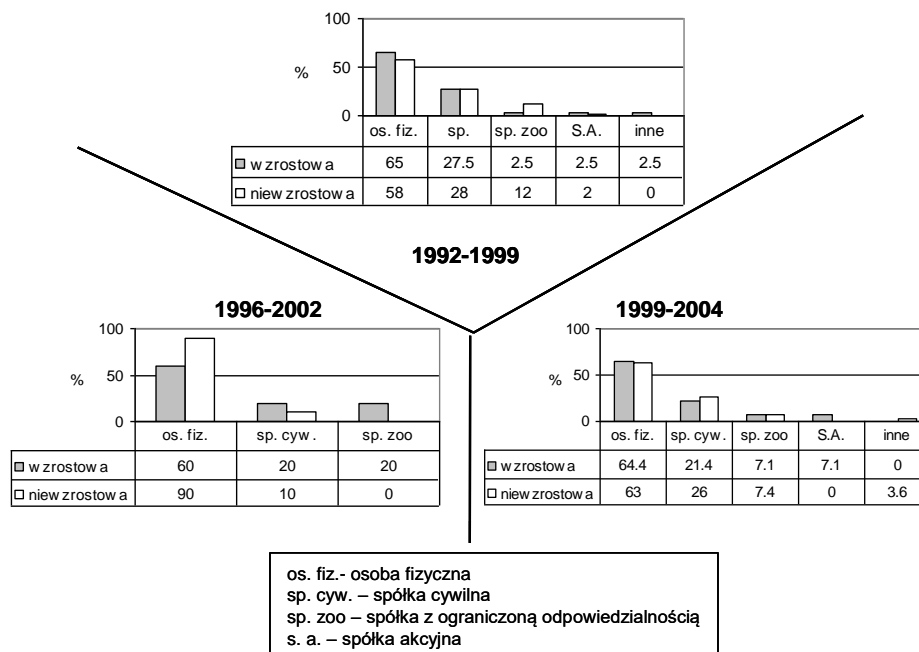
Struktura wiekowa badanych firm wykazała nadreprezentatywność firm założonych między rokiem 1988 a 1992 (dniem pierwszego badania). Pomimo tego, w grupie firm wzrostowych (badania 1999) odnotowano stosunkowo duży udział firm najstarszych, założonych przed tym okresem. Niemal jedna czwarta wszystkich firm wzrostowych została założona przed 1969 rokiem, a niektóre nawet przed wojną (najstarsza przebadana firma -1922 rok). Jest to co prawda dopiero druga kategoria po firmach młodych (30% wzrostowych), jednak jedyna, w której wystąpiła przewaga firm wzrostowych nad nie-wzrostowymi (rysunek 9.2). Tak duża liczba firm wzrostowych, wśród firm „starych” jest sprzeczna z teoriami mówiącymi o malejących z wiekiem firmy możliwościach wzrostowych (patrz p. 2.3). Wynik badania należy interpretować jako specyfikę polskiej gospodarki, wynikającą ze zmian ustrojowych (w roku 1946 oraz 1990). Firmy, które funkcjonowały w okresie powojennym, (zrzeszone w cechach rzemieślniczych) miały ograniczone do minimum możliwości wzrostowe. Można powiedzieć, że transformacja ustrojowa wyzwoliła niewykorzystywane do tej pory pokłady przedsiębiorczości (*J. Wasilczuk, 2004*). Osoby prowadzące te firmy wykazały się przedsiębiorczością w okresie gospodarki centralnie planowanej by utrzymać firmy, w obecnej sytuacji efektem przedsiębiorczości jest zwiększenie aktywności ich firm.



Rysunek 9.2. Wzrost firm a ich wiek, badania 1999. Źródło: opracowanie własne.

9.2.3. Forma prawna

Zgodnie z ogólnymi tendencjami panującymi w sektorze MSP, większość przebadanych w 1999 roku przedsiębiorstw funkcjonowała jako osoby fizyczne (61%), następną stosunkowo dużą grupę stanowiły spółki cywilne (28%). W przebadanej grupie znalazły się także spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (8%), spółki akcyjne (2%) i spółdzielnie (1%). Nie zaobserwowano większego udziału firm działających jako spółki wśród firm wzrostowych w porównaniu do nie-wzrostowych (rysunek 9.3). Spółki stanowiły około połowy firm wzrostowych, wyjątkiem były badania 1996-2002, gdzie udział takich firm był trochę większy.



Rysunek 9.3. Rozkład formy prawnej firm w poszczególnych badaniach. Źródło: opracowanie własne.

9.2.4. Ciągłość wzrostu

Analiza efektów uzyskanych przez przebadane firmy w poprzednim okresie ujawniła, że aż 64% firm określonych jako wzrostowe w 2004 roku, odnotowało wzrost któregoś z trzech analizowanych mierników w latach 1992-1999 (i tak wzrost: wszystkich trzech – 36%, tylko obrotów i zysków – 14%, tylko obrotów i zatrudnienia - 7%, tylko zysków – 7%). Jest to bardzo duży odsetek, i świadczy o stałych możliwościach wzrostowych tych firm. Należało się raczej spodziewać, że wzrost zostanie zahamowany, tym bardziej, że w myśl teorii firmy starsze (i większe) rozwijają się już mniej dynamicznie. Zjawisko to świadczy o bardzo dużym potencjale firm w roku 1992, który został należycie wykorzystany. Nie jest natomiast zaskoczeniem, że jedna czwarta firm wzrostowych w 2004, w poprzednim okresie nie wykazała wzrostu. Jednak fakt, że takich firm było mniej niż połowa, świadczy o niskim ich potencjale. I nie należy się już spodziewać osiągnięcia wzrostu w przyszłości.

9.3. Właściciel – cechy demograficzne

9.3.1. Płeć

Przeanalizowano podstawowe cechy demograficzne obu grup właścicieli: płeć, wiek, wykształcenie oraz doświadczenie.

Prawidłowość dotycząca przewagi mężczyzn wśród właścicieli firm wzrostowych nie jest niczym nowym w badaniach przedsiębiorczości. Dowodzą tego analizy prowadzone w krajach europejskich tak unijnych (*O. Spilling, N. Berg, 1999*), jak i transformujących się (*J. Wasilczuk, 2000 [b]*). W grupie firm wzrastających w 1999 roku, znalazło się 70% mężczyzn i tylko 15% kobiet, (pozostałe firmy były zarządzane przez właścicieli obojga płci). Pozostałe dwa badania potwierdzają tezę o wpływie płci właściciela-menedżera na wzrost firm: w roku 2002 10% firm wzrostowych było prowadzonych przez kobiety, natomiast w 2004 żadna (tabela 9.1).

Tabela 9.1.

Rozkład płci w firmach osiągających wzrost

badanie \ płeć*	kobiety	mężczyźni
1992-1999	15%	70%
1999-2004	0%	78,6%
1996-2002	10%	90%

*Pozostałe firmy były prowadzone wspólnie przez kobiety i mężczyzn.

Źródło: opracowanie własne.

9.3.2. Wykształcenie i doświadczenie

Jak wynika z przeprowadzonej analizy literatury, wykształcenie jest jednym z istotnych elementów składających się na sylwetkę właściciela zarządzającego własną firmą. Z analizy wykształcenia właścicieli w obu badanych grupach firm wynika, że firmy, które wzrosły, były częściej zarządzane przez właścicieli z wykształceniem wyższym (technicznym, ekonomicznym, prawniczym lub innym) (tabela 9.2). Firmy nie wzrostowe były częściej prowadzone przez osoby z wykształceniem średnim technicznym. Natomiast w grupie firm prowadzonych przez osoby z wykształceniem zasadniczym, wyraźniej różnicy nie zaobserwowano.

Podobne wyniki, potwierdzające wpływ poziomu wykształcenia na wzrost firmy, otrzymano analizując badania z roku 2002. W grupie firm wzrostowych nie znalazła się wśród właścicieli, żadna osoba z wykształceniem zasadniczym, natomiast udział właścicieli z wykształceniem średnim i wyższym był taki sam. Tych wyników nie potwierdzają jednak badania z roku 2004. Ujawniła się w nich przewaga właścicieli z wykształceniem średnim i, co jest zaskakujące wysoki odsetek osób z wykształceniem zasadniczym (patrz tabela 9.2). Natomiast właściciele legitymujący się dyplomem uczelnianym stanowili mniejszość.

Tabela 9.2.

Wykształcenie właścicieli z firm wzrostowych i nie wzrostowych według wyników poszczególnych badań

Badanie:	WZROSTOWE			Łącznie
	Zasadnicze	Średnie	Wyższe	
1992-1999	20%	35%	43%	98%*
1996-2002	0%	50%	50%	100%
1999-2004	29%	43%	21%	93%*

*Pominięto przypadek: brak odpowiedzi.

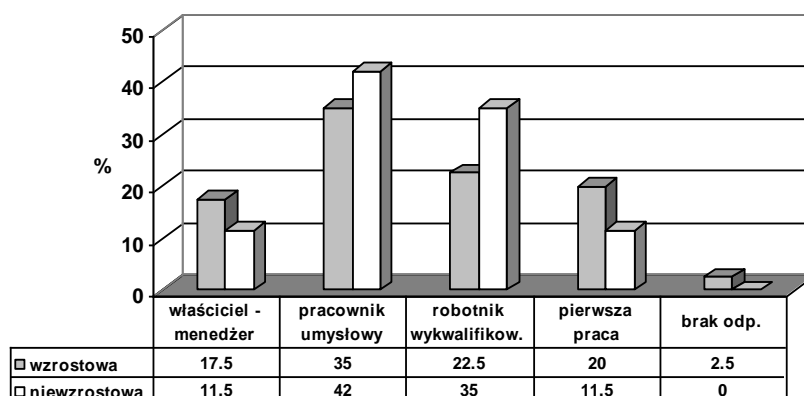
Źródło: opracowanie własne.

Doświadczenie polskich właścicieli-menedżerów należy rozpatrywać z kilku punktów widzenia. W przeprowadzonych badaniach, oprócz osób które przed założeniem firmy nie zdobyły doświadczenia przedsiębiorczo/menedżerskiego, znalazły się również osoby które:

- prowadziły swoje firmy w okresie gospodarki centralnie planowanej,
- zajmowały kierownicze stanowiska w firmach państwowych.

Pierwsza grupa osób z pewnością zdobywała doświadczenie menedżersko/przedsiębiorcze, polegające na wyszukiwaniu możliwości przetrwania i „łapaniu okazji” – w potocznym tego słowa znaczeniu. Druga grupa to osoby, które zajmowały uprzywilejowaną pozycję, z racji przynależności do sektora państwowego. Oznaczało to także konieczność wykazywania się elastycznością, czy to w kontaktach z władzami zwierzchnimi (stowarzyszenia, itp.) jak też w kontaktach z pozostałymi uczestnikami rynku. Jednak to doświadczenie należy chyba traktować jako mniej pomocne w gospodarce rynkowej. Przeprowadzone badania nie pozwoliły na określenie wagi tych dwóch typów doświadczenia, z racji małej liczby osób legitymujących się doświadczeniem zdobytym na kierowniczych stanowiskach w firmach państwowych.

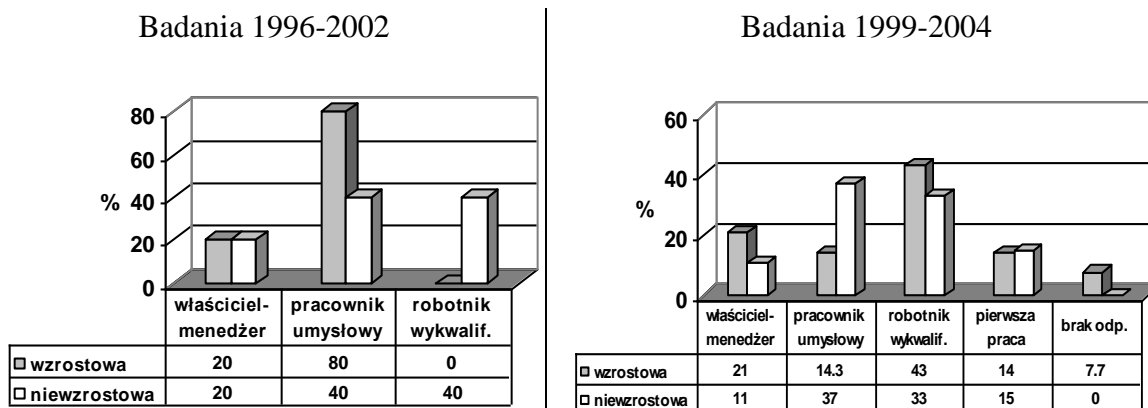
Doświadczenie, odgrywające istotną rolę w podejmowaniu decyzji i rozpoznawaniu okazji w firmie, wykazywało nieznaczne różnice w obu grupach firm. Wśród właścicieli firm wzrostowych najwięcej było osób legitymujących się doświadczeniem pracownika umysłowego¹⁴⁰, następnie robotnika wykwalifikowanego oraz podejmujących pracę po raz pierwszy (rysunek 9.4). Doświadczenie menedżersko-właścicielskie znalazło się dopiero na czwartym miejscu. Natomiast właściciele firm, które nie odnotowały wzrostu, najczęściej legitymowali się doświadczeniem pracownika umysłowego, następnie robotnika wykwalifikowanego. Porównując udziały poszczególnych typów doświadczenia zawodowego w obu grupach firm, należy podkreślić przewagę właścicieli-menedżerów i robotników wykwalifikowanych w grupie firm wzrostowych.



Rysunek 9.4. Doświadczenie właścicieli z firm wzrostowych i z pozostałych, wg. badań 1992-1999. Źródło: opracowanie własne.

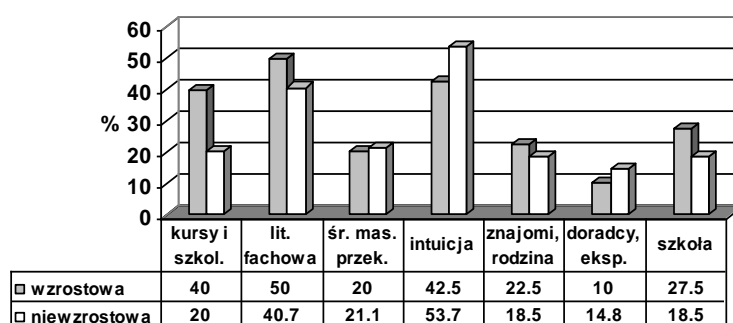
Warto skomentować wynik dotyczący właścicielsko-menedżerskiego doświadczenia. Jak wcześniej zauważono, kilku właścicieli legitymowało się co prawda doświadczeniem menedżerskim, ale za takie uznawano także doświadczenie wynikające z zajmowania kierowniczego stanowiska w firmie państwowej. Aktualne w związku z tym staje się pytanie na temat wagi tego typu doświadczenia w prowadzeniu firmy w gospodarce rynkowej. Jest ono tym bardziej aktualne, gdy przeanalizuje się wyniki pozostałych dwóch badań (rysunek 9.5). W roku 2002 wśród właścicieli firm wzrostowych przeważali byli pracownicy umysłowi, podczas gdy w 2004 robotnicy wykwalifikowani. W żadnym badaniu właściciele o doświadczeniu właścicielsko-menedżerskim nie stanowili przewagi w grupie firm wzrostowych.

¹⁴⁰ Pracę właściciela-menedżera również należy zaliczyć do umysłowych, jednak dla potrzeb niniejszych badań ten rodzaj pracy został wydzielony.



Rysunek 9.5. Doświadczenie zawodowe właścicieli firm wzrostowych i niewzrostowych, wg badań z 1996-2002 oraz 1999-2004. Opracowanie własne.

Ponieważ nie wszyscy właściciele legitymowali się wykształceniem lub doświadczeniem pomocnym w prowadzeniu firmy, przeanalizowano źródła, z jakich korzystali, poszukując wiedzy na temat zarządzania firmami (rysunek 9.6). W przypadku obu grup firm na pierwszych dwóch miejscach znalazła się intuicja i literatura fachowa. Tak wysoka ranga przypisywana intuicji, świadczy o silnym przeświadczeniu o własnych umiejętnościach właścicieli. Literatura fachowa należy z kolei do stosunkowo łatwo osiągalnych (w dzisiejszych czasach) źródeł. Ankietowani właściciele z dumą pokazywali poradniki na temat zarządzania firmą. Niezależnie od podobnej kolejności, właściciele z obu grup firm, z różnym natężeniem, korzystają z poszczególnych źródeł. Warto zwrócić uwagę na różnice w korzystaniu z literatury fachowej oraz kursów i szkoleń. Właściciele firm, które odnotowały wzrost, częściej korzystali z tych źródeł. Ta grupa właścicieli wykorzystywała też wiedzę wyniesioną ze szkoły. Oba opisane wyniki nie dziwią, zważywszy na wyższy poziom wykształcenia właścicieli z grupy firm wzrostowych (patrz wyżej). W przypadku pozostałych źródeł (znajomi i rodzina, intuicja, środki masowego przekazu) większych różnic w badanych grupach właścicieli nie zaobserwowano.



nie sumuje się do 100 – respondenci mogli wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi – pominięto przypadek: brak odpowiedzi oraz inne.

Rysunek 9.6. Źródła wiedzy na temat prowadzenia firmy, wg. Badań z 1999. Źródło: opracowanie własne.

Analizując źródła wiedzy można pokusić się o wniosek o przewadze źródeł formalnych (kursy i szkolenia, literatura fachowa, eksperci i doradcy oraz wiadomości wyniesione ze szkoły) wśród właścicieli, którym udało się zwiększyć aktywność w swoich firmach. Potwierdzają to także pozostałe dwa badania, chociaż w przypadku badań z 2002, różnica między firmami wzrostowymi i nie-wzrostowymi jest nieznaczna (tabela 9.3).

Tabela 9.3.

Formalne i nieformalne źródła zdobywania wiedzy przez właścicieli firm wzrostowych i niewzrostowych według poszczególnych badań

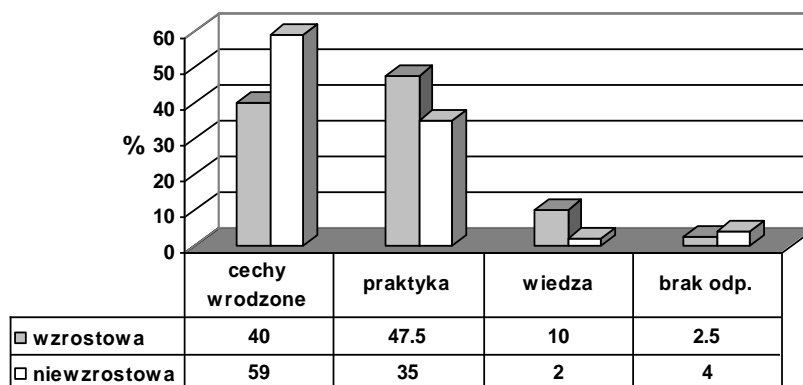
Badania:	WZROSTOWE		NIE-WZROSTOWE	
	Formalne	Nieformalne	Formalne	Nieformalne
1992-1999	128%	82%	95%	93%
1996-2002	230%	70%	120%	110%
1999-2004	157%	93%	88%	81%

(respondenci mogli udzielić więcej niż jedno wskazanie, stąd ich suma jest większa od 100%).

Źródło: opracowanie własne

Autorka daleka jest jednak od traktowania źródeł nieformalnych jako nieprzydatnych. Nieformalne kontakty międzyludzkie należą do bardzo ważnego składnika działalności przedsiębiorczej, określanego mianem sieci (patrz p. 4.4) i stanowią bardzo istotny element zarządzania firmą.

Stosunek właścicieli do zdobywania wiedzy i doświadczenia można określić na podstawie pytania dotyczącego czynników kształtujących dobrego właściciela (rysunek 9.7). Właściciele mogli udzielić tylko jednej odpowiedzi, dlatego też część z nich, nie mogąc się zdecydować wybierała opcję: *brak odpowiedzi*. Opracowane wyniki wskazują na dużą wagę, jaką właściciele firm wzrostowych przywiązywali do praktyki, dopiero na drugim miejscu stawiając cechy wrodzone (ostatnie miejsce to wiedza). Właściciele firm nie-wzrostowych natomiast wierzyli, że to cechy wrodzone są najistotniejszym czynnikiem kształtującym dobrego właściciela. Dokładnie taka sama kolejność wskazań wystąpiła w dwóch pozostałych badaniach (2002, 2004). Takie spojrzenie na działalność przedsiębiorczą (właścicielską), miało prawdopodobnie także wpływ na rzadsze korzystanie z różnych form dokształcania wśród tej grupy właścicieli, odnotowane powyżej.

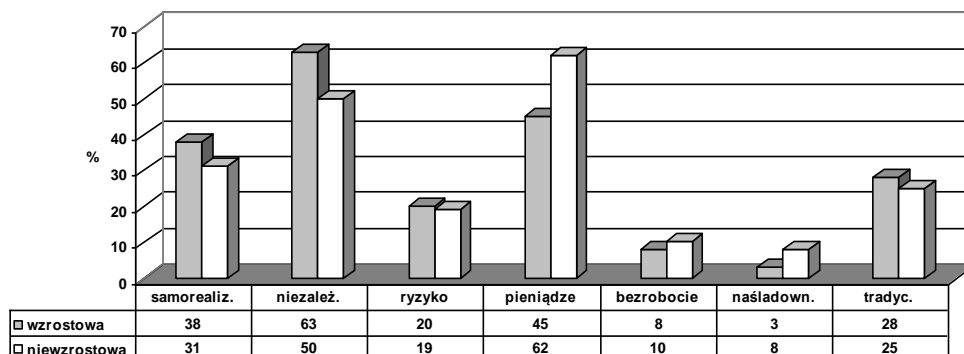


Rysunek 9.7. Czynniki kształtujące dobrego właściciela, badania 1999. Źródło: opracowanie własne.

9.3.3. Motywacje

Motywacje do założenia własnego przedsiębiorstwa odgrywają istotną rolę w późniejszym procesie podejmowania decyzji, między innymi dotyczących celów samej firmy. Obie grupy właścicieli wskazały jako najistotniejsze trzy motywy: niezależność, samorealizację i motyw finansowy. Wystąpiły jednak różnice pomiędzy wskazaniami obu grup właścicieli.

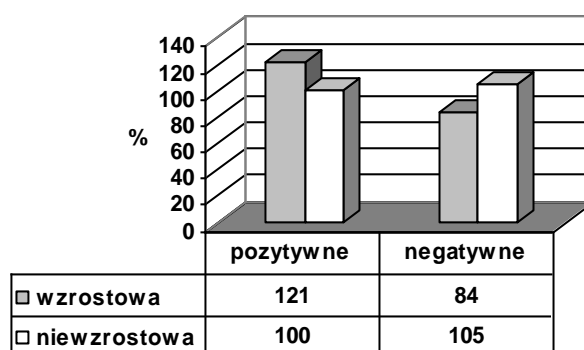
Motyw niezależności i samorealizacji – był częściej wybierany przez właścicieli, którzy doprowadzili do wzrostu swoje firmy (rysunek 9.8.). Natomiast motyw finansowy - przez właścicieli pozostałych firm. Nieznaczne różnice wystąpiły w przypadku motywu: bezrobocie¹⁴¹, naśladownictwo oraz tradycje. W pozostałych dwóch badaniach rozkład odpowiedzi w obu grupach firm był podobny do opisanego powyżej.



Nie sumuje się do 100 – respondenci mogli wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi – pominięto przypadek: brak odpowiedzi oraz inne.

Rysunek 9.8. Motywacje przedsiębiorcze właścicieli w zależności od dynamiki firmy. Źródło: opracowanie własne.

Jednak, jak wskazują przeprowadzane w Europie badania (patrz p. 2.3), to nie poszczególne motywacje mają znaczenie, ale ich charakter. Dlatego też największą wagę przywiązuje się do podziału motywacji na pozytywne i negatywne. Rysunek 9.9. przedstawia podział na te dwie grupy. Za motywacje negatywne uznano motywacje: finansowe, bezrobocie, tradycji oraz naśladownictwa. Założono, że właściciele byli zmuszeni do rozpoczęcia działalności na własny rachunek z wymienionych powodów. Natomiast pozostałe (samorealizacja, niezależność, chęć podejmowania ryzyka) zaliczono do motywacji pozytywnych, sprzyjających działalności przedsiębiorczej.



Rysunek 9.9. Motywacje pozytywne i negatywne badanych właścicieli wg badań z 1992-1999. Źródło: opracowanie własne.

Można powiedzieć, że w przypadku przebadanych właścicieli, teoria mówiąca o wpływie charakteru motywacji na osiągnięte wyniki została potwierdzona. Również w przypadku pozostałych dwóch badań (1999-2004, 1996-2002) sytuacja wyglądała tak samo. Właściciele z firm, które wzrosły, częściej kierowali się przy ich zakładaniu motywacjami pozytywnymi.

¹⁴¹ Wiadomo jednak, że żaden z właścicieli nie był bezrobotny przed założeniem firmy, dlatego motyw ten należy traktować jedynie jako obawa przed bezrobociem.

9.3.4. Postrzeganie otoczenia

Zgodnie z założeniem opisowego modelu wzrostowego, postrzeganie otoczenia odgrywa bardzo istotną rolę w procesie podejmowania decyzji wzrostowych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Ogólny klimat koniunktury w przemyśle odnotowany przez GUS w latach objętych badaniami, ulegał poprawie (<http://www.stat.gov.pl>.2004). Przebadani właściciele z perspektywy 1999 oceniali okres od 1992 roku w sposób zróżnicowany, chociaż trzeba podkreślić, że przeważały oceny negatywne.

Tabela 9.4 pokazuje odpowiedzi na trzy pytania dotyczące otoczenia firmy w okresie 1992-1999: zmiany w popycie; wpływ sytuacji makroekonomicznej na firmę oraz jej zmiany z punktu widzenia właściciela. Niemal połowa właścicieli firm wzrostowych zaobserwowała wzrost popytu na swój produkt (42,5%). Nieznacznie mniej właścicieli postrzegało popyt na swój produkt jako mniejszy (40%). Natomiast właściciele firm nie wzrostowych w minimalnym stopniu zauważyli zwiększenie popytu na swój produkt (2%), za to w większości zaobserwowali jego zmniejszenie (77%).

Stosunkowo pozytywnie ocenili właściciele badanych firm wpływ sytuacji makroekonomicznej na korzystną sytuację własnej firmy (łącznie 43% postrzegało ją jako sprzyjającą). Ale i w tym przypadku, właściciele firm wzrostowych przychylniej odnieśli się do tego problemu (53%), niż właściciele firm nie wzrostowych (36%).

Natomiast zmiany w sytuacji makroekonomicznej były oceniane bardziej krytycznie. Liczba właścicieli firm wzrostowych, postrzegających zmiany w sytuacji makroekonomicznej jako niekorzystne, była wyższa niż postrzegających zmiany jako korzystne (odpowiednio: 40% i 25%). Jednak różnica ta nie była tak wysoka jak u właścicieli firm nie wzrostowych, gdzie była ona prawie 8-krotna (63% i 8%). Za korzystne zmiany właściciele uznali przede wszystkim rozwój rynku oraz lepszy klimat dla przedsiębiorczości (łącznie 7% i 8% wszystkich przebadanych właścicieli wskazało na te dwa czynniki). Natomiast korzystniejsze przepisy prawne, możliwość pozyskania pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz łatwiejszy dostęp do kredytów wskazało po kilka procent właścicieli. Druga połowa właścicieli ściślej 54%, która postrzegała tylko niekorzystne zmiany, wskazała przede wszystkim na mniejsze możliwości zbytu z powodu niskiej siły nabywczej oraz większej konkurencji (58% wskazań) oraz mniej korzystną politykę fiskalną (23%). Pozostałe czynniki były wskazywane sporadycznie.

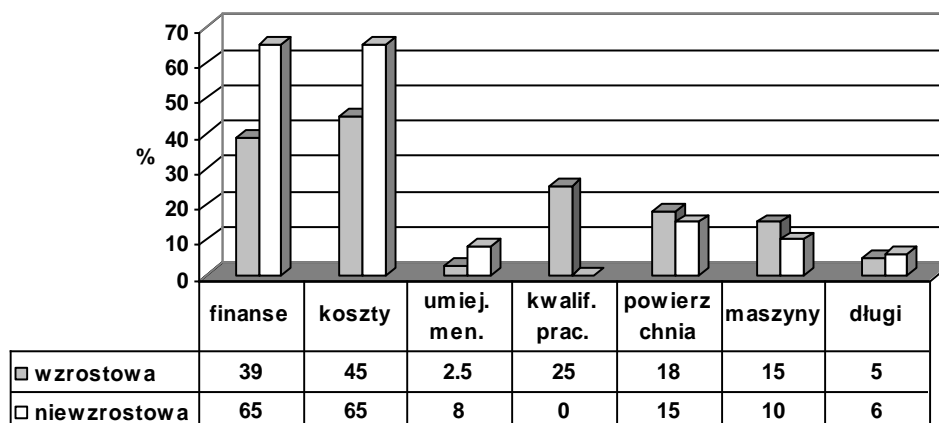
Tabela 9.4.

Otoczenie a wzrost firmy w opinii właścicieli w 1999 roku

Pytanie	Właściciele firm wzrostowych	Właściciele firm nie wzrostowych
Czy popyt w porównaniu do 1992 roku jest:		
Większy	42	2
Mniejszy	40	77
Nie zmienił się	10	21
Brak odpowiedzi	8	0
Czy sytuacja makroekonomiczna w latach 1992-1999 sprzyjała wzrostowi firmy:		
Tak	50	38
Nie miała wpływu	14	12
Nie	33	50
Brak odpowiedzi	3	0
Jak zmieniła się sytuacja makroekonomiczna z punktu widzenia właściciela firmy:		
Na korzyść	25	8
Nie zmieniła się	22	19
Na niekorzyść	40	63
Nie mam zdania	10	8
Brak odpowiedzi	2	2

Źródło: opracowanie własne.

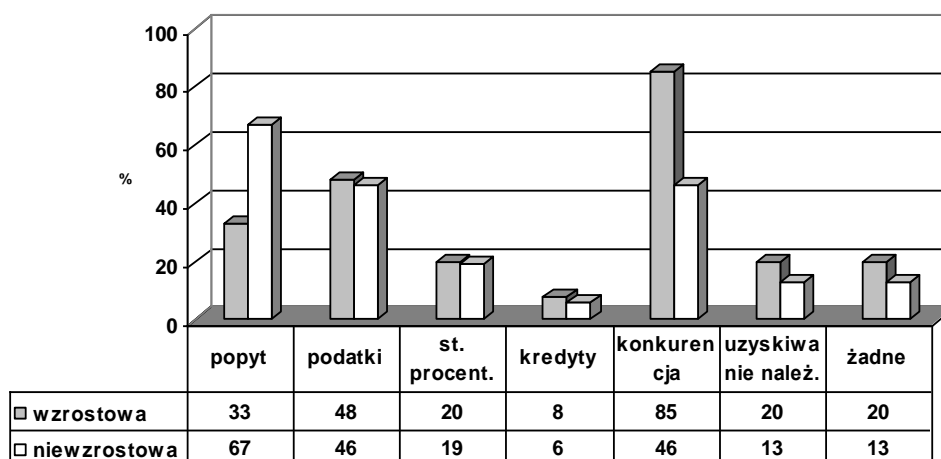
Właściciele z obu grup zostali poproszeni w 1999 roku o sprecyzowanie barier ograniczających wzrost ich firmy, z podziałem na bariery wewnętrzne oraz zewnętrzne. Rysunek 9.10. obrazuje bariery wewnętrzne. Właściciele firm nie wzrastających dokonywali w przypadku większości barier częstszych wskazań, chociaż różnice nie były tak duże. Warto przeanalizować barierę niewystarczających kwalifikacji pracowników. 25% właścicieli firm wzrostowych uznało tę barierę za istotną, podczas gdy nie było takich wskazań wśród właścicieli pozostałych firm. Ta duża różnica może wynikać z problemów, jakie napotkali właściciele firm wzrostowych przy zwiększaniu zatrudnienia.



Wartości procentowe nie sumują się w wierszach do 100 – właściciele mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź, pominięto odpowiedzi: żadne, inne oraz brak odpowiedzi.

Rysunek 9.10. Bariery wewnętrzne ograniczające wzrost firmy w opinii właścicieli firm wzrastających i nie wzrastających, 1999 rok. Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 9.11. przedstawia natomiast rozkład odpowiedzi dotyczących barier zewnętrznych, jakie w opinii właścicieli hamowały wzrost firm. Zgodnie z wcześniejszymi odpowiedziami, właściciele firm wzrostowych wybierali popyt rządziej (33%) niż właściciele firm nie wzrostowych (67%). Była to największa różnica w postrzeganiu barier zewnętrznych przez właścicieli firm z obu grup. Właściciele firm nie wzrostowych wskazywali też częściej na rosnącą konkurencję zagraniczną i krajową oraz problemy z uzyskiwaniem należności. Bariery w postaci wysokich podatków, stopy procentowej i trudności z pozyskaniem kredytów, były równie często wskazywane przez obie grupy respondentów, a pojawiające się różnice były nieznaczne.

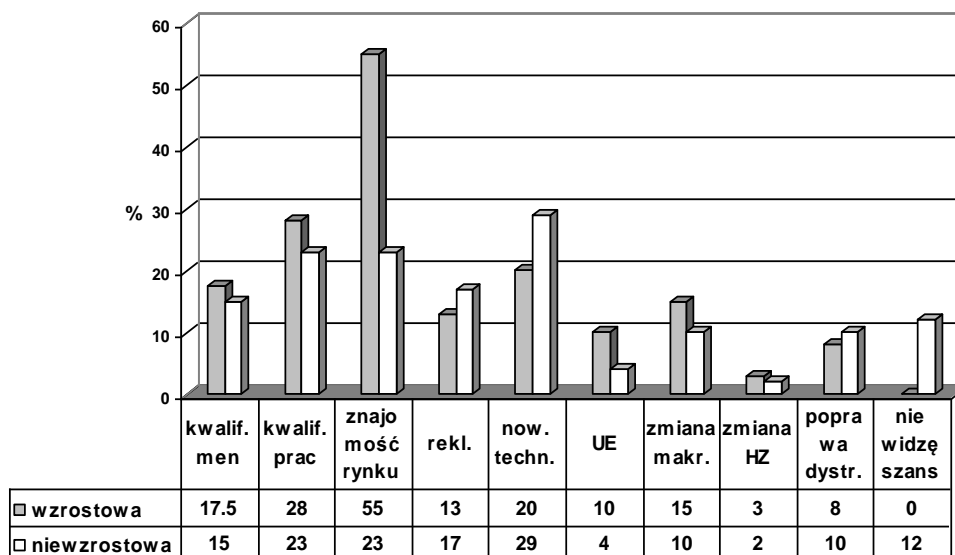


Wartości procentowe nie sumują się w wierszach do 100% – właściciele mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź, pominięto odpowiedzi: inne.

Rysunek 9.11. Bariery zewnętrzne ograniczające wzrost firmy w opinii właścicieli firm wzrastających i nie wzrastających, 1999 rok. Źródło: opracowanie własne.

Obie grupy właścicieli upatrywały jednak w 1999 roku szansę dla rozwoju swoich firm (rysunek 9.12.). Tylko wśród właścicieli firm nie wzrostowych znalazły się osoby takich szans nie widzące (13%). Najwięcej właścicieli z tej grupy upatrywało szanse w znajomości rynku, wprowadzaniu nowoczesnych technologii oraz kwalifikacjach pracowników. Pierwszy z tych czynników, znajomość rynku, był też najczęściej wybierany przez właścicieli z grupy firm

wzrostowych i to przez ponad połowę (55%). Należy tutaj dodać, że wybory właścicieli padały głównie na czynniki będące do pewnego stopnia pod ich wpływem (kwalifikacje menedżerów, kwalifikacje pracowników, znajomość rynku, reklama, nowoczesne technologie), natomiast rzadziej na te czynniki, na które mieli ograniczony wpływ (włączenie Polski do UE, zmiana parametrów ekonomicznych czy też zmiana polityki handlu zagranicznego). Znamienne różnicą jest także brak odpowiedzi: *nie widzę szans*, wśród właścicieli firm wzrostowych, przy 12% takich odpowiedzi wśród pozostałych właścicieli.



Pominięto odpowiedzi: inne, brak odpowiedzi oraz nie widzę szans.

Rysunek 9.12. Szanse rozwoju firmy w opinii właścicieli z różnych grup firm, 1999 rok. Źródło: opracowanie własne.

Właściciele firm wzrostowych w 2004 roku, tylko w 15% liczyli się w 1999 roku z możliwością zamknięcia swojej firmy. Pozostali właściciele natomiast w 36%, co jest dość wysokim wskaźnikiem. Tak pesymistyczne patrzeć w przyszłość, poparte negatywną oceną możliwości, może w rzeczywistości doprowadzić do zniechęcenia i zaniechania walki o odpowiednią pozycję firmy na rynku.

Warto także zwrócić uwagę na fakt, że wzrost w poprzednim okresie może być stymulujący do dalszych działań, ale niekoniecznie musi doprowadzić do sukcesu. Właściciele, którzy zwiększyli aktywność, mogą stanąć przed jedną z rozlicznych barier, związanych między innymi z niechęcią do delegowania, popytem, wyczerpaniem się funduszy na wzrost itp., które to kwestie zostały między innymi opisane w części dotyczącej teorii wzrostu.

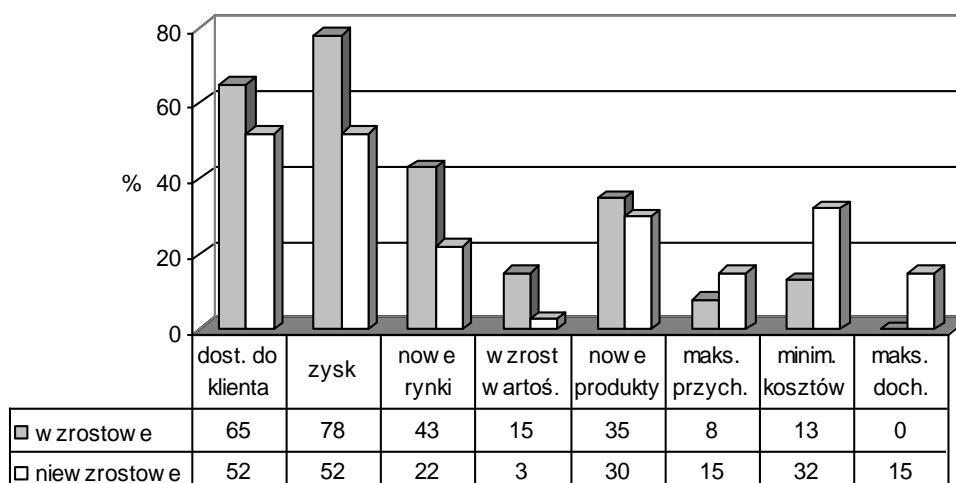
9.5. Zarządzanie firmą przez właściciela – analiza wybranych aspektów

9.5.1. Cel i strategia

Cel

Uzyskane w badaniach wyniki pozwoliły na określenie celów ekonomicznych, jak i nieekonomicznych, przebadanych właścicieli. Rzadko firma (właściciel) ma tylko jeden cel, zazwyczaj jest ich kilka. Właściciele z obu grup wskazali średnio ponad dwa cele, chociaż mogli dokonać trzech wskazań. Analizując liczbę wskazań na poszczególne cele każdej z grup, ujawniają się różnice (rysunek 9.13).

Właściciele z obu grup najczęściej wskazywali dostosowanie do wymagań klientów, jako cel działania. Nie zaobserwowano większej różnicy wśród właścicieli obu grup firm. Większej różnicy nie wykazały też wskazania na cel: wprowadzenie nowych produktów. Pozostałe cele były wskazywane z różną intensywnością. Największe różnice we wskazaniach właścicieli pojawiły się przy celu: wejście na nowe rynki oraz maksymalizacja zysku. W obu przypadkach właściciele z firm wzrostowych prawie dwa razy częściej dokonali wskazań na te cele. Nieznaczna różnica wystąpiła we wskazaniach satysfakcjonującego zysku jako celu. Z kolei maksymalizacja przychodów, minimalizacja kosztów oraz maksymalizacja dochodów właściciela były częściej wskazywane przez właścicieli firm nie wzrostowych. Warto zaznaczyć, że ten ostatni cel nie został wskazany przez żadnego właściciela firmy wzrostowej.



Pominięto cele, na które było mniej niż 10% wskazań.

Rysunek 9.13. Cele wskazane przez właścicieli z obu grup firm. Źródło: opracowanie własne.

Niełatwo wyciągnąć jednoznaczne wnioski, przy tak licznych celach. Można jednak intuicyjnie zaobserwować częstsze występowanie celów pro-wzrostowych (nowe rynki, wzrost wartości firmy, nowe produkty, dostosowanie się do klienta) wśród właścicieli firm wzrostowych. Jednocześnie maksymalizacja dochodu właściciela, mająca charakter celu osobistego wystąpiła tylko wśród właścicieli firm nie wzrostowych.

Właściciele zostali poproszeni także o wskazanie głównego celu w firmie. Najczęściej wskazywane przez właścicieli główne cele w 1999 to: dostosowanie do potrzeb i wymagań klienta, satysfakcjonujący poziom zysku oraz jego maksymalizacja, a także wejście na nowe rynki. Hierarchia badanych celów w obu grupach firm była bardzo podobna. Tabela 9.5. zawiera informacje dotyczące czterech głównych celów właścicieli z obu grup firm.

Tabela 9.5.

Główne cele właścicieli firm z obu grup w 1992 roku.

Cel	Wzrostowa	Nie wzrostowa
Dostosowanie do potrzeb klientów	I (33%)	I (20%)
Maksymalizacja zysku	II (20%)	III (6%)
Osiągnięcie satysfakcjonującego poziomu zysku	III (15%)	II (27%)
Wejście na nowe rynki	IV (10%)	IV (9%)

Źródło: opracowanie własne.

Chociaż rozwój nie był bezpośrednio wymieniany jako cel, to jednak aż 80% właścicieli z firm wzrostowych poświęciło przynajmniej część zysku na ten cel, podczas gdy w grupie firm nie wzrostowych takich właścicieli było 49% (tabela 9.6). Warto podkreślić także fakt, że firmy wzrostowe nie wykazywały straty, czego nie można powiedzieć o drugiej grupie firm.

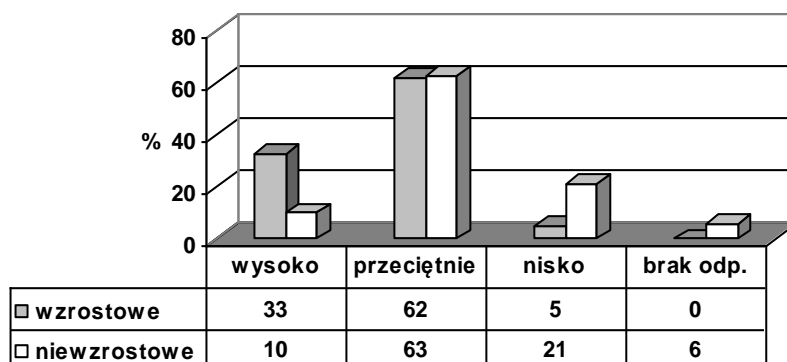
Tabela 9.6.

Zysk przeznaczony na rozwój firmy do 1999 roku

Firma przeznaczyła w ubiegłym roku na rozwój:	Wzrostowe %	Nie wzrostowe %
Całość zysku	15	13
50% i więcej	27,5	6
Poniżej 50%	37,5	30
Żadnej kwoty	7,5	32
Wykazała stratę	0	17
Brak odpowiedzi	12,5	2

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo ciekawym spostrzeżeniem jest wysoka ocena realizacji głównego celu przez samych zainteresowanych. 33% właścicieli z firm wzrostowych oceniło go wysoko, podczas gdy wśród właścicieli firm nie wzrostowych takich osób było tylko 10% (rysunek 9.14).



Rysunek 9.14. Ocena realizacji głównego celu przez właścicieli w 1999 roku. Źródło: opracowanie własne.

Zasadniczo odmiennie przedstawiały się cele właścicieli przebadanych w 2002 i 2004 roku. Nie zawężając możliwości odpowiedzi właścicieli tylko do celów ekonomicznych, zadano im otwarte pytanie, następnie pogrupowano odpowiedzi (tabela 9.7). Na 79 właścicieli

(28 w 2002 i 41 w 2004) tylko trzech (3,7%) wskazało cele wzrostowe/rozwojowe. W dwóch przypadkach był to wzrost zysków, w jednym rozwój firmy (bez sprecyzowania co to oznacza). Większość przebadanych właścicieli za główny cel podawała: utrzymanie rodziny i osiągnięcie zysków, lub sam fakt produkcji, (co zresztą jest dosyć banalnym określeniem celu firmy produkcyjnej).

Tabela 9.7.

Cele właścicieli a wzrost firm przebadanych w latach 2002 i 2004

Cele	2002		2004	
	WZROSTOWE	NIE WZROSTOWE	WZROSTOWE	NIE WZROSTOWE
Osobiste – finansowe	50%	50%	8%	21%
Produkcja	50%	44%	33%	21%
Utrzymanie się na rynku	0%	16%	33%	28%
Ekonomiczne	10%	16%	28%	17%
Tradycje	0%	0%	0%	7%
Brak odp.	0%	0%	0%	7%

Źródło: opracowanie własne. (właściciele mogli udzielić więcej niż jedna odpowiedź).

Powyższe spostrzeżenia pozwalają na wyciągnięcie wniosku, że właściciele nie mieli w większości przypadków sprecyzowanego celu działania - świadczy o tym częste wymienianie produkcji jako głównego celu działalności. Różnice w celach w obu badaniach wynikały prawdopodobnie z wieku firm – w roku 2004 w próbie znalazły się firmy starsze, w 2002 młodsze (patrz p. 9.3.2).

W myśl teorii mówiących o celach osobistych, ujawniło się częste wskazywanie celów osobistych finansowych. W roku 2002, w przeważającej liczbie przypadków (91% właścicieli firm wzrostowych, 94% nie wzrostowych) właściciele deklarowali podporządkowywanie tych celów celom osobistym. W roku 2004 przebadani właściciele firm wzrostowych w mniejszym stopniu (42%) utożsamiali te dwa cele, niż właściciele firm nie wzrostowych (62%). Okazało się także, że mniejsza liczba właścicieli utożsamiała cele osobiste z biznesowymi w roku 2004 (56%) w porównaniu właścicielami przebadanymi w 2002 (93%). Świadczy o tym również sam charakter celów – wyraźna przewaga osobistych w badaniu z roku 2002 w porównaniu z badaniem z 2004. Różnica ta nie wynika raczej z wielkości firmy, ponieważ przeciętne zatrudnienie w obu badaniach było takie same, co każe traktować je (z braku innego miernika) jako tej samej wielkości.

Strategia

W badaniach 1992-1999 nie było bezpośrednich pytań o strategię firmy. Natomiast w roku 2002 i 2004 zadano pytanie o strategię obraną przez właściciela. W roku 2002 na pierwszym miejscu znalazły się niższe ceny, następnie nowe produkty i w zależności od grupy właścicieli: odróżnianie się wśród firm wzrostowych, aktywna promocja - nie wzrostowych (tabela 9.8). Ci drudzy w ogóle nie wskazali strategii odróżniania się. Żaden z przebadanych w 2002 roku respondentów nie wybrał strategii niszy, która jest często wskazywana przez literaturę jako odpowiednia dla MSP (patrz p. 4.3).

Właściciele przebadani w 2004 roku wykazali większe zróżnicowanie odpowiedzi w obu grupach firm. Wszystkie strategie, oprócz aktywnej promocji, były częściej wybierane przez właścicieli firm wzrostowych. Najczęściej wskazywano nowe produkty, rozpoczęcie

dotatkowej działalności oraz odróżnianie się, a w przypadku firm nie wzrostowych - także aktywną promocję jako strategię obroną w firmie.

Wyniki przeprowadzonej analizy upoważniają do sformułowania wniosków co do strategii sprzyjającej wzrostowi firmy. W przypadku przebadanych w 2002 roku firm, była to strategia odróżniania się (w obu badaniach właściciele firm wzrostowych częściej ją obierali), w 2004 nowe produkty, dodatkowa działalność i również odróżnianie się. Nie była nią natomiast strategia niszy oraz aktywnej promocji.

Tabela 9.8.

Strategia właścicieli firm przebadanych w 2002 i 2004 roku a ich wzrost.

Strategia	2002		2004	
	WZROSTOWE %	NIE WZROSTOWE %	WZROSTOWE %	NIE WZROSTOWE %
Nowe produkty	20	20	28	13
Dodatkowa działalność	10	10	25	19
Odróżnianie się	20	0	25	12
Niższe ceny	60	50	15	6
Aktywna promocja	10	20	5	15
Nisza rynkowa	0	0	10	6

Źródło: opracowanie własne. (właściciele mogli udzielić więcej niż jedną odpowiedź).

Wnioskowanie na temat sprzyjającej strategii nie jest łatwe, stąd zapewne brak jednoznacznej odpowiedzi w literaturze, jaki rodzaj strategii sprzyja wzrostowi w MSP. Analizując wyniki badań można jedynie określić, jaki rodzaj strategii dla tej grupy firm, działających w danym otoczeniu i danych warunkach, był sprzyjający. Bardzo istotnym spostrzeżeniem jest natomiast fakt braku wskazań strategii. Ta sytuacja, szczególnie się uwidoczniła w badaniach 2004, kiedy to właściciele firm nie wzrostowych wskazali średnio tylko na 0,57 strategii (właściciele firm wzrostowych 1,15). Można zatem przyjąć, że prawie połowa tych firm strategii nie posiadała, a jeżeli była ona formowana to doraźnie, w odpowiedzi na zaistniałą sytuację.

9.5.2. Planowanie

Proces planowania powinien towarzyszyć właścicielowi od pomysłu, aż do schyłku działalności przedsiębiorczej. Analizując zachowania właścicieli małych przedsiębiorstw odnosi się jednak wrażenie, że ta grupa przedsiębiorców nie zawsze zdaje sobie z tego faktu sprawę. Całkiem spora grupa właścicieli przebadanych w 1999 roku (17%) w ogóle nie planowała swojej działalności, 22% właścicieli planowało najwyżej w perspektywie roku, chociaż równie liczna grupa (24%) planowała w perspektywie kilkunastu lat. Właściciele firm wzrostowych przeważali w tej ostatniej grupie, tak wśród firm przebadanych w 1999 roku, jak i 2004 roku (tabela 9.9). W roku 1999 znalazła się spora grupa właścicieli w obu grupach firm, którzy nie planowali swojej działalności. Analizując tę sytuację nie sposób nie zadumać się nad charakterem wzrostu 12% firm, których właściciele nie planowali wcale swojej działalności. Do 2004 roku nie udało się jednak zwiększyć działalności w żadnej w firmie, w której właściciel nie planował działalności w 1999 roku.

Tabela 9.9.

Horyzont planowania a wzrost firmy w poszczególnych badaniach.

Horyzont planowania w 1999 roku	Właściciele firm wzrostowych		Właściciele firm nie wzrostowych	
	w 1999	w 2004	w 1999	w 2004
Kilka miesięcy	3%	7%	17%	15%
Jeden rok	12%	7%	9%	4%
Dwa lata	12%	7%	9%	11%
Kilka lat	18%	36%	28%	30%
Kilkanaście lat	38%	43%	15%	18%
W ogóle nie planuję	12%	0%	20%	19%
Brak odpowiedzi	5%	0%	2%	4%

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z istotniejszych aspektów planowania jest zaplanowanie „biznesu”, czyli stworzenie biznes planu. Jest on pomocny, nie tylko przy rozpoczynaniu działalności, ale także w trakcie jej trwania, przy wprowadzaniu jakichkolwiek zmian. Większość badanych w 1999 (63%) takiego planu nie posiadała, nawet w wersji nieformalnej, stworzonej dla potrzeb własnych. Trochę lepiej przedstawiała się sytuacja właścicieli firm badanych w 2002¹⁴² roku, prawie połowa posiadała taki plan (49%) w wersji formalnej lub nieformalnej. Wśród właścicieli firm wzrostowych, w obu badaniach, częściej można było spotkać osoby posiadające ten dokument tak w postaci nieformalnej jak i formalnej (tabela 9.10). Niektóre z nich, stworzyły prawdopodobnie taki plan pod „naciskiem” banków (lub innych instytucji finansujących ich działalność).

Tabela 9.10.

Biznes plan w firmach badanych w 1999 i 2002.

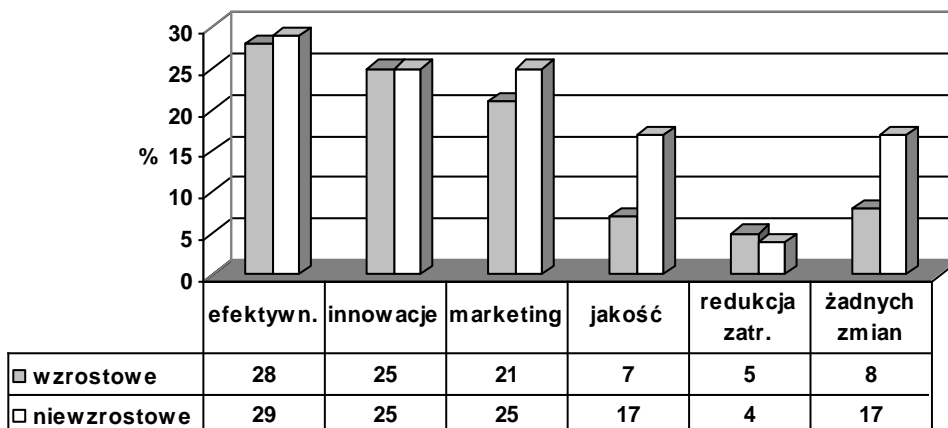
Biznes plan	Właściciele firm wzrostowych		Właściciele firm nie wzrostowych	
	1999	2002	1999	2002
Nie posiadają	60%	30%	69%	60%
Nieformalny	15%	30%	13%	30%
Formalny	22,5%	30%	12%	10%
Brak odp.	2,5%	10%	6%	0%

Źródło: opracowanie własne.

W 2002 różnica pomiędzy liczbą właścicieli firm wzrostowych i nie wzrostowych posiadających biznes plan (formalny lub nieformalny) była mniejsza niż trzy lata wcześniej. Jednak, podobnie jak w roku 1999, właściciele firm wzrostowych zdecydowanie częściej mieli taki plan sporządzony w formie pisemnej.

Przeanalizowano także plany odnoszące się do konkretnych aspektów działalności firmy. W 1992 roku zapytano właścicieli o planowane na najbliższy okres zmiany w firmie. Część właścicieli nie planowała żadnych zmian. Taką postawę prezentowali głównie właściciele firm zaliczonych do grupy nie wzrostowych w 1999 (rysunek 9.15). Planujący zmiany najczęściej myśleli o poprawie efektywności swoich działań, wprowadzeniu innowacji oraz różnorodnych działaniach marketingowych (lepsze kanały dystrybucji, zwiększenie wydatków na reklamę). Wybory właścicieli z obu grup firm nieznacznie się różniły.

¹⁴² W 2004 roku nie pytano o biznes plan.



Pominięto wariant: inne oraz brak odpowiedzi.

Rysunek 9.15. Planowane w 1992 roku zmiany na najbliższy okres, w przekroju firm wzrostowych i niewzrostowych w 1999 roku. Źródło: opracowanie własne.

Czy i na ile udało się te plany zrealizować nie wiadomo. Wiadomo natomiast, że przewidywania dotyczące dynamiki obrotów firmy, sprawdziły się tylko częściowo. 56% właścicieli przewidywało w 1992 wzrost obrotów, natomiast tylko w 20% firm, (a może aż), rzeczywiście te przewidywania sprawdziły się w 1999 roku.

W 1999 roku zapytano także właścicieli o plany na najbliższe lata. Tabela 9.11 przedstawia odpowiedzi, jakich udzielili właściciele firm, które w następnym badaniu osiągnęły lub nie osiągnęły wzrostu. Analiza odpowiedzi wskazuje na większą „zgodność” planów właścicieli firm wzrostowych z ich późniejszym „sukcesem” w postaci wzrostu, szczególnie w przypadku wzrostu sprzedaży oraz zatrudnienia.

Tabela 9.11.

Plany właścicieli w 1999 roku a późniejszy wzrost ich firm

Firmy	wzrost sprzedaży	wzrost zatrudnienia	nowe maszyn y	spadek zatrudnienia	nowe technologie	brak odp.
wzrostowe	78%	50%	50%	0%	14%	7%
nie- wzrostowe	56%	15%	60%	4%	15%	19%

Źródło: opracowanie własne.

Nie można natomiast stwierdzić, na ile te przewidywania sprawdziły się w konkretnych przypadkach. Znakomicie za to właściciele przewidzieli fakt przetrwania na rynku (wszyscy przebadani w 2004 roku nie przewidywali w 1999 zamknięcia firmy) – 100 % trafności. Gorzej sytuacja wyglądała w przypadku firm które nie przetrwały – a w swoim optymizmie tego nie przewidziały.

Najważniejszy wniosek wypływający z tabeli 9.11, dotyczy nie tyle konkretnych przypadków przewidywanych zmian, a skali optymizmu dotyczącego możliwości firmy, który u właścicieli firm wzrostowych był wyższy, niż u nie wzrostowych.

W 1999 roku nie wszyscy właściciele przebadanych powtórnie w 2004 roku firm posiadali długofalowe plany rozwoju (tabela 9.12). Takie plany przedstawiali częściej

właściciele firm wzrostowych. Oni też przede wszystkim planowali modernizację potencjału wytwórczego, zmiany w ilości i jakości produkcji i w mniejszym stopniu - rozwój produktów. To ostatnie było z kolei najczęściej wskazywane przez właścicieli firm nie wzrostowych. Bardzo interesujących odpowiedzi udzielili właściciele zapytani o plany dotyczące nowych rynków zbytu. Wśród właścicieli firm nie wzrostowych, w ponad połowie przypadków były to rynki lokalne. Wśród firm wzrostowych natomiast - rynek krajowy, ale i w dużym stopniu rynki europejskie (patrz tabela 9.12).

Tabela 9.12.

Długofalowe plany rozwoju w 1999 roku w zależności od późniejszego wzrostu

Pytanie	Właściciele firm wzrostowych	Właściciele firm nie wzrostowych
Modernizacja potencjału wytwórczego	35%	14%
Zmiana ilości i jakości produkcji	35%	14%
Rozwój produktów	14%	21%
Brak w/w planów	28%	40%
Brak odpowiedzi	0%	10%
Pozyskiwanie nowych rynków zbytu:		
Nie	0%	11%
Tak, lokalnych	43%	55%
Tak, krajowych	57%	22%
Tak, Europy Środkowo-Wschodniej	14%	0%
Tak, UE	21%	15%
Tak, innych europejskich	14%	7%
Tak, poza Europą	0%	4%

Źródło: opracowanie własne.

9.5.3. Finansowanie

Badania przeprowadzane w Polsce nie pozostawiają żadnych złudzeń – właściciele małych firm finansują swoją działalność przede wszystkim ze środków własnych (patrz: *E. Balcerowicz, 2002, Raporty PARP o stanie sektora MSP*). Wynika to z silnej awersji do zadłużania się i silnego przekonania o konieczności finansowania działalności gospodarczej ze środków własnych lub rodziny. Pocieszeniem mogą być wyniki badań przeprowadzone wśród firm będących klientami Funduszu Mikro, które wykazały stopniową poprawę w tym zakresie (*P. Kozarzewski, 2002, s. 134*). Analiza informacji dotyczących przebadanych w 1999, 2002 i 2004 roku firmy nie była w kwestii finansowania działalności żadnym zaskoczeniem. W 1999 roku 11% właścicieli firm wzrostowych dysponowało własnym kapitałem i nie poszukiwało dodatkowych źródeł finansowania, podczas gdy w drugiej grupie - firm nie wzrostowych było to 7%. Powyższe pytanie nie pozwoliło jednak określić stosunku właścicieli do zadłużania się, który prawdopodobnie w badanym okresie (1992-1999) był negatywny. W 1996 przebadani właściciele firm, które do 2002 roku wzrosły lub nie osiągnęły wzrostu, przejawiali różny stosunek do zaciągania kredytów (odpowiednio 10% i 20% oświadczyło, że nie ma zamiaru o nie się ubiegać) (tabela 9.13).

W 2004 roku wzrost osiągnęły firmy, których właściciele statystycznie nieznacznie częściej byli zainteresowani pozyskaniem nowego kapitału w 1999 roku, niż pozostali właściciele. Połowa firm, które osiągnęły wzrost w 2004, była zdecydowana w 1999 roku ubiegać się o uzyskanie finansowania zewnętrznego. Jedna trzecia firm wzrostowych takie wsparcie uzyskała (33%). Firmy nie wzrostowe rzadziej deklarowały chęć pozyskiwania funduszy zewnętrznych, ale w równie dużym stopniu je uzyskały (28%).

Wynika z tego, że firmy które pozyskały finansowanie zewnętrzne, częściej również osiągnęły w późniejszym okresie wzrost, dotyczy to każdego z okresów badawczych. W najmniejszym stopniu roku 2004, w podobnym 1999 i 2002.

Tabela 9.13.

Stosunek do finansowania zewnętrznego wśród badanych właścicieli.

Zagadnienie	Właściciele firm wzrostowych	Właściciele firm nie wzrostowych
Zdecydowana niechęć do finansowania zewnętrznego w 1996, a wzrost w 2002	10%	20%
Finansowanie zewnętrzne rok 2002, wzrost 2002	50%	20%
Finansowanie zewnętrzne rok 2004, wzrost 2004	33%	28%
Zainteresowanie uzyskaniem nowego kapitału w 1999 roku, wzrost 2004:		
Nie	50%	59%
W niewielkim stopniu	50%	22%
Zdecydowanie tak	0%	15%
Firma korzystała w ciągu ostatnich 6 lat (przed 1999 rokiem) z kredytu, wzrost w 1999	48%	21%
Tak	58%	70%
Nie		

Brakujące wartości % stanowią wariant odpowiedzi: brak odp.

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy odpowiedzi na pytania (badania 1992-1999) dotyczące problemów z uzyskaniem kredytu wynika, że większość przedsiębiorców takie problemy zaobserwowała (70% przebadanych w 1999 roku właścicieli). Przyczyny tego stanu rzeczy były upatrywane głównie w wysokiej stopie procentowej oraz braku zabezpieczeń. Analizując grupy przedsiębiorstw, które zwiększyły podstawowe parametry, nie trudno dopatrzeć się większych różnic w postrzeganiu wysokiej stopy procentowej jako bariery. Natomiast brak zabezpieczeń dotkliwiej odczuwali właściciele firm, które nie osiągnęły wzrostu (20%) niż tych, które wzrost osiągnęły (14%).

9.5.4. Korzystanie z kursów, wsparcia i porad

Jak wykazały badania w innych krajach, właściciele podnoszący na bieżąco swoje kwalifikacje i korzystający z zewnętrznego wsparcia merytorycznego, lepiej radzą sobie z problemami jakie niesie wytyczenie strategii rozwoju/wzrostu oraz prorozwojowe/prowzrostowe zarządzanie firmą. Na tym tle, odpowiedzi jakich udzielili badani w 1999 roku właściciele są niepokojące. Tylko co czwarty właściciel uczestniczył w kursie lub szkoleniu. Właściciele firm, które wzrosły do 1999 i 2004 roku, robili to nieznacznie częściej niż pozostali (tabela 9.14). Około połowy właścicieli z obu grup firm, w obu badaniach nie odczuwało w ogóle potrzeby uczestniczenia w kursach.

Tabela 9.14.

Stosunek do kursów i szkoleń w roku 1999 wśród właścicieli firm przebadanych w 1999 roku i 2004.

Korzystanie z kursów i szkoleń w 1999	Właściciele firm wzrostowych		Właściciele firm nie wzrostowych	
	1999	2004	1999	2004
Tak	30%	29%	23%	26%
Nie, z braku czasu ale odczuwam potrzebę	13%	29%	17%	15%
Nie, z braku pieniędzy, ale odczuwam potrzebę	7%	0%	6%	7%
Nie, nie odczuwam potrzeby	50%	42%	54%	52%

Brakujące wielkości procentowe oznaczają wariant odpowiedzi: brak odp.

Źródło: opracowanie własne

Ponadto okazało się, że tylko nieliczni właściciele korzystali z pomocy doradców, 10% w badaniach przeprowadzonych w 1999 i 2004 roku oraz 3,5% w 2002 roku. W 1999 roku po 11% firm wzrostowych i nie wzrostowych; w 2002 tylko właściciele firm wzrostowych – 10%; w 2004 7% wzrostowych i 11% nie wzrostowych. Spodziewając się tak niskiego wyniku, postawiono w kwestionariuszu w 2002 i 2004 roku pytanie o przyczynę tego stanu rzeczy. Wśród wskazań braku czasu i środków, najbardziej zaskakująca jest odpowiedź: *nie odczuwam potrzeby*. W 2002 70% właścicieli firm wzrostowych i 83% nie wzrostowych, a w 2004 roku 78% wzrostowych, 84% nie wzrostowych takiej odpowiedzi udzieliło.

Negatywny stosunek do uczestniczenia w kursach pojawił się także w innych badaniach właścicieli polskich firm. Bardzo często właściciele nie wiedzieli o istnieniu instytucji świadczących usługi doradcze po preferencyjnych cenach, czy też oferujących bezpłatne lub dotowane szkolenia (*J. Wasilczuk, 2000*). Komentując ten stan rzeczy, należy zaznaczyć, że w świadomości polskich właścicieli, doradca jest złem koniecznym, z którym właściciel się styka w momencie, gdy już niczego w firmie nie można naprawić lub gdy potrzebne są środki finansowe. Z badań prowadzonych przez autorkę w latach poprzednich wynika również, że właściciele nie bardzo wiedzą, gdzie mają się udać po pomoc, nie bardzo wierzą w skuteczność działań, a także nie mają czasu tak na poszukiwania, jak i na uczestniczenie w doksztalcaniu (*J. Wasilczuk, 2000 [c], Raporty PARP*). Z badań prowadzonych w innych krajach obraz wykorzystania pomocy wygląda bardzo podobnie; właściciele, jako osoby dążące do samorealizacji i niezależności niechętnie poddają się zewnętrznym rygorom narzucanym przez doradców (*S. Johnson, T. Wayne, D. J. Webber, 2003*).

9.5.5. Innowacje

Innowacje, które uważane są w literaturze za stymulator wzrostu firmy, zostały przebadane jedynie pod kątem zmian w firmie, a nie na rynku. Przeprowadzone badania ukazały firmy wzrostowe jako bardziej innowacyjne w porównaniu z pozostałymi firmami. 30% firm wzrostowych, przebadanych w 1999 roku, oceniło poziom produkowanych przez siebie produktów jako światowy, takiej samej oceny dokonało 12% właścicieli pozostałych firm.

Przebadane w 1999 roku firmy wzrostowe dokonały szeregu zmian w swojej produkcji i tylko w 11% nie dokonano żadnych zmian (tabela 9.15). Były one częstsze w porównaniu ze zmianami w firmach nie wzrostowych. Zmiany innowacyjne były także częściej planowane przez firmy wzrostowe na następny rok. Firmy, które uznano za wzrostowe w 2004 roku, zadeklarowały także więcej takich zmian. Jednak różnice procentowe w tym przypadku nie

były już tak duże. W obu przypadkach (zmian w przeszłości i w przyszłości) właściciele firm wzrostowych częściej wskazywali na wprowadzanie nowych produktów w danej grupie oraz nowych grup produktowych, niż pozostali badani.

Tabela 9.15.

Innowacyjność firm przebadanych w 1999 i 2004 roku a ich wzrost.

Zmiany w zakresie produktów:	Właściciele firm wzrostowych	Właściciele firm nie wzrostowych
w 1998 roku wśród firm, przebadanych w 1999 roku		
Niewielka modyfikacja tych samych produktów		
Redukcja ilości produktów w danej grupie	35%	36%
Redukcja ilości grup	3%	2%
Nowe produkty w danej grupie	3%	2%
Nowe grupy produktów	31%	21%
Bez zmian	21%	17%
Brak odpowiedzi	11%	32%
	0%	2%
jakie zostaną dokonane w 2000 – odpowiedzi właścicieli w 1999, w zależności od wzrostu w 2004		
Niewielka modyfikacja tych samych	29%	30%
Redukcja ilości produktów w danej grupie	0%	0%
Redukcja ilości grup	0%	4%
Nowe produkty w danej grupie	50%	30%
Nowe grupy produktów	21%	11%
Bez zmian	14%	26%

Źródło: opracowanie własne.

Nie można z całą pewnością powiedzieć, że fakt zredukowania ilości grup jest pozytywnym lub negatywnym przejawem działalności. W każdym indywidualnym przypadku decyzja musi być oceniana z punktu widzenia konkretnej sytuacji. Wydaje się jednak, że fakt stagnacji w tym zakresie może być wyznacznikiem późniejszego braku wzrostu firmy. Dynamika dzisiejszych rynków wymaga od właścicieli ciągłego dopasowywania się „*in plus*”, lub „*in minus*”.

9.5.6. Współpraca z innymi firmami/osobami

Ponad połowa właścicieli przebadanych w 1999 roku miała stałych dostawców, chociaż stale poszukiwała nowych. W grupie firm nie wzrostowych 29% właścicieli, nie prowadziło poszukiwań, podczas gdy tak nieelastyczną postawę wykazywało tylko 11% właścicieli firm wzrostowych (tabela 9.16). 23% właścicieli firm wzrostowych świadczyło usługi podwykonawcze na rzecz innych firm, podczas, gdy tylko 7% firm nie wzrostowych było w tak korzystnej sytuacji. Głównymi odbiorcami byli w obu przypadkach ostateczni klienci (ponad 80%), sklepy detaliczne (33% firmy wzrostowe, 45% nie wzrostowe) oraz hurtownie (17% wzrostowe, 12% nie wzrostowe).

Firmy, które wzrosły do 1999 roku zadeklarowały w 1992, że są w 27% podwykonawcami innych firm, pozostałe firmy tylko w 6% (6% w tej grupie firm nie udzieliło na to pytanie odpowiedzi). W roku 1999 sytuacja się nieznacznie zmieniła (patrz tabela). Natomiast w 2004 roku 78% wszystkich przebadanych firm (29% wzrostowych i 19% nie wzrostowych) było już w 1999 roku podwykonawcami.

Firmy wzrostowe (1999 rok), dostarczały także swoje produkty innym firmom (11%) częściej niż pozostałe firmy (2%). W obu przypadkach prawie połowa przebadanych firm dostarczała głównemu odbiorcy ponad 50% sprzedaży.

Z obu badań (1999 i 2004) wynika, że właściciele firm wzrostowych rzadziej wiązali się ze stałymi dostawcami, a częściej zaopatrywali się tam, gdzie było najtaniej (patrz tabela 9.16), co świadczy o większej elastyczności i aktywności tej grupy właścicieli. Natomiast z punktu widzenia funkcjonowania w sieci może być odebrane negatywnie.

Tabela 9.16.

Deklaracja współpracy z innymi firmami i osobami w 1999 roku, wśród firm wzrostowych i nie wzrostowych w 1999 i 2004 roku.

Współpraca z innymi firmami	Właściciele firm wzrostowych		Właściciele firm nie wzrostowych	
	1999	2004	1999	2004
Podwykonawstwo, odpowiedź udzielona w 1992	27%		6%	
Podwykonawstwo, odpowiedź udzielona w 1999	23%	29%	6%	19%
Dostawcy:				
Posiadam stałych, reszta mnie nie interesuje	15%	7%	26%	19%
Posiadam stałych, ale ciągle poszukuję	55%	77%	58%	60%
Znam wielu, ale zaopatruję się u tych samych	20%	7%	11%	19%
Nie mam stałych – szukam najtańszych	10%	15%	4%	2%

Źródło: opracowanie własne.

9.5.7. Reklama

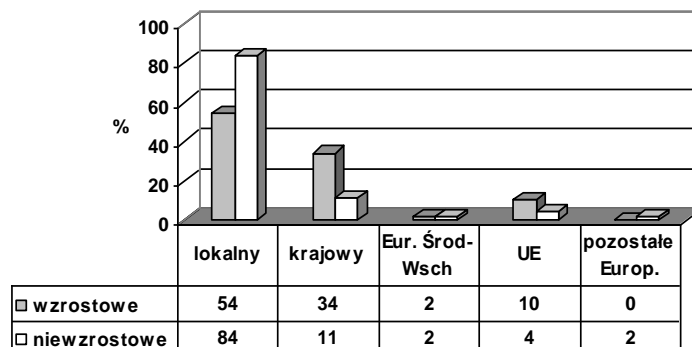
Przebadano także aktywność firm na polu reklamy. Odnotowano różnicę w udziale kosztów reklamy w obrotach firm w 1999 roku. Tylko 10% właścicieli firm wzrostowych w ogóle się nie reklamowało (0% kosztów), natomiast w grupie firm nie wzrostowych, nie reklamujących się było 41%. Bardzo duża grupa właścicieli (83%) z pierwszej grupy przeznaczala na ten cel 2,5% swojego zysku. Właściciele firm nie wzrostowych dwa razy rzadziej przeznaczali takie kwoty na reklamę (41%). Reklamowano się głównie w lokalnej prasie i radiu oraz rozsyłając broszury do potencjalnych klientów. Tylko dwie z przebadanych firm wykorzystały do tego telewizję i radio o zasięgu krajowym.

Podjęte działania reklamowe tylko w 25% były postrzegane jako efektywne (właściciel odnotował związek pomiędzy reklamą, a wzrostem sprzedaży firmy), przy czym w przypadku firm wzrostowych ten wskaźnik osiągnął wartość 40%, natomiast nie wzrostowych 15%. Tak niskie przekonanie o skuteczności reklamy nie dotyczyło jednak reklamy jako elementu działań marketingowych, a jedynie konkretnych przypadków w poszczególnych firmach. Ponad połowa ogółu przebadanych właścicieli była gotowa zwiększyć wydatki na reklamę w sytuacji większych możliwości finansowych. Jednak właściciele firm wzrostowych nie byli w takim samym stopniu przekonani o swojej zbyt małej aktywności reklamowej, co właściciele pozostałych firm. 47% właścicieli firm wzrostowych byłoby skłonne zwiększyć wydatki na reklamę i 84% właścicieli firm nie wzrostowych.

9.5.8. Eksport

Badania prowadzone wśród polskich MSP, wskazują na bardzo niską aktywność eksportową tej grupy podmiotów (*N. Daszkiewicz, 2004*). Firmy wzrostowe i nie wzrostowe różniły się aktywnością geograficzną (rysunek 9.16). Chociaż większość funkcjonowała na rynku lokalnym, to jednak w grupie firm wzrostowych udział tych firm był mniejszy (54%) niż

w grupie firm nie wzrostowych (84%). W 34% przypadków firmy wzrostowe funkcjonowały na rynku krajowym (poza lokalnym), pozostałe w 11%. Nieliczne firmy wzrostowe wyszły poza rynek krajowy: w 2% przypadków na rynku Europy Środkowo - Wschodniej i 10% Unii Europejskiej. Udział firm nie wzrostowych na tych rynkach był dużo skromniejszy (patrz rysunek).



Rysunek 9.16. Rozkład geograficzny rynków firm wzrostowych i nie wzrostowych (1999 rok). Źródło: opracowanie własne.

Stosunkowo dużo firm z grupy wzrostowych, przebadanych w 1999 roku, zdecydowało się na eksport swoich produktów (23%), w porównaniu z firmami nie wzrostowymi (11%). W roku 2004 wzrósł udział firm eksportujących w obu grupach firm (tabela 9.17). Widać w ten sposób próbowały one obejść barierę popytu na swoje wyroby. Jednak cały czas obserwowana była przewaga firm wzrostowych na tym polu.

Zaobserwowano także ponad dwukrotną przewagę firm kooperujących z innymi firmami zagranicznymi w grupie firm wzrostowych, w stosunku do pozostałych firm.

Tabela 9.17.

Działalność eksportowa i kooperacja z firmami zagranicznymi, na podstawie odpowiedzi udzielonych w 1999 i 2004 roku, a wzrost firmy badany w danym roku.

Firma:	Właściciele firm wzrostowych		Właściciele firm nie wzrostowych	
	1999	2004	1999	2004
nigdy nie eksportowała	68%	50%	86%	78%
jest eksporterem	23%	43%	11%	15%
eksportowała wcześniej	10%	7%	3%	7%
kooperuje z inną firmą zagraniczną	13%		6%	
nie kooperuje z inną firmą zagraniczną	87%		91%	
brak odpowiedzi	2%		3%	

Źródło: opracowanie własne. Brakujące wielkości procentowe stanowią wariant odpowiedzi: brak odpowiedzi.

9.6. Postrzeżenie przez właściciela efektów działalności firmy oraz jej dalszych możliwości wzrostowych firm

Na podejmowane w firmie decyzje, a przede wszystkim na plany, duży wpływ ma postrzeżenie efektów dotychczasowych działań oraz dalszych możliwości. Bardziej optymistyczne spojrzenie na perspektywy firmy jest niewątpliwie ekstrapolacją przeszłych wydarzeń. Znalazło to potwierdzenie w przeprowadzonych w 1999 roku rozmowach na temat

postrzegania przyszłości firmy. Zbiorcze zestawienie odpowiedzi na zadane pytania zawiera tabela 9.18.

Większość firm przebadanych w 1999 roku (87%), w których nastąpił wzrost, powiększyła swój majątek trwały w odczuciu właścicieli w sposób znaczny (63%), lub nieznaczny (25%). W grupie pozostałych firm, przekonanie o znacznym powiększeniu majątku było dużo niższe (13%), natomiast stosunkowo dużo właścicieli odczuło nieznaczne jego powiększenie (28%). Nieliczni właściciele firm wzrostowych, którzy nie odnotowali powiększenia majątku trwałego, zaobserwowali jego zmniejszenie się (5%), takie zmiany były natomiast udziałem większej liczby firm nie wzrostowych (15%).

Bardzo wyraźne różnice wystąpiły w postrzeganiu zmian sytuacji finansowej firm. Właściciele firm, które wzrosły, odczuli wyraźną jej poprawę, w przeciwieństwie do pozostałej grupy. Wynika z tego, że wzrost przysłużył się do poprawy sytuacji badanych firm.

Tabela 9.18.

Zmiany zaobserwowane przez właścicieli z obu grup firm w 1999 roku w stosunku do 1992 roku.

Zagadnienie:	Właściciele firm wzrostowych	Właściciele firm nie wzrostowych
Sytuacja finansowa firmy w stosunku do 1992 r.:		
Poprawiła się	63%	8%
Nie zmieniła się	20%	19%
Pogorszyła się	15%	53%
Znacznie się pogorszyła	0%	19%
Brak odpowiedzi	2%	2%
Zmiany realne w majątku trwałym w stosunku do 1992 r.:		
Zwiększył się znacznie	63%	13%
Zwiększył się nieznacznie	25%	28%
Nie zmienił się	0%	38%
Zmniejszył się	5%	15%
Brak odpowiedzi	8%	6%

Źródło: opracowanie własne.

Właściciele firm wzrostowych ocenili pozytywnie zmiany sytuacji finansowej i majątku trwałego, jakie nastąpiły w ich firmach, czego nie można powiedzieć o pozostałych właścicielach. Porównując procentowe udziały odpowiedzi tych drugich, można stwierdzić, że zdecydowanie lepiej ocenili oni zmiany w majątku trwałym niż w sytuacji finansowej firmy.

Przeanalizowano także perspektywy firmy oceniane przez właścicieli w 1999 roku, w zależności od uzyskanego do roku 1999 wzrostu, jak i w odniesieniu do wzrostu osiągniętego przez firmy w 2004 roku (tabela 9.19).

Dla większości właścicieli z firm, które osiągnęły wzrost w latach 1992-1999, rzeczą oczywistą był fakt posiadania przez firmę możliwości rozwojowych (70%) i dalszy jej rozwój (83%). W przypadku firm nie wzrostowych, pomimo niższego przekonania o możliwościach rozwojowych firmy (40%), odnotowano jednak wysoki odsetek chętnych do jej rozwoju (54%).

Należy przy tym podkreślić, iż zapewnienia te miały charakter deklaracyjny i niekoniecznie były poparte działaniami zmierzającymi do uzyskania danego efektu. Właściciele firm wzrostowych w mniejszym stopniu liczyli się z zamknięciem swoich firm w najbliższej przyszłości (15%) niż pozostali właściciele (36%). Znamionym jest także fakt, że tylko połowa właścicieli firm nie wzrostowych była pewna, że firmy nie zamknie.

Zaskakujące okazały się odpowiedzi na pytanie o zmiany w ograniczeniach rozwoju sektora MSP w roku 1999 w porównaniu do roku 1992. Odsetek właścicieli firm wzrostowych, którzy zaobserwowali ich zwiększenie, nie różnił się wiele od odsetka właścicieli firm nie wzrostowych (odpowiednio: 38% i 43%). Można postawić pytanie: czy optymizm właścicieli firm wzrostowych dotyczy tylko ich firmy, natomiast w przypadku całego sektora znika? A może znaczy to, że właściciele z tych firm wierzą we własne możliwości w pokonywaniu barier i ograniczeń, które się pojawiają?

Po przypisaniu firmom przebadanym w 2004 atrybutu wzrostowych lub nie wzrostowych, dokonano analizy tej samej grupy pytań, postawionych w 1999 roku. Właściciele, którzy odnotowali wzrost między 1999 a 2004 rokiem, w większym stopniu byli przekonani w 1999 roku, o poprawie sytuacji swoich firm w najbliższych trzech latach w porównaniu z pozostałymi właścicielami. Odnotować jednak należy fakt, że w porównaniu do 1999 roku, zwiększył się udział w tej grupie właścicieli przekonanych o pogorszeniu sytuacji. Wielu właścicieli nie podjęło się jednak wyrażenia na ten temat opinii, słusznie prawdopodobnie zakładając, że nawet trzy lata to zbyt długo by móc określić przyszłość gospodarczą.

Można powiedzieć, że prawie wszyscy właściciele (93%) firm wzrostowych w 2004 roku, w roku 1999 zamierzali swoje firmy rozwijać. Właściciele firm nie wzrostowych, deklarujących chęć ich rozwoju w 1999 roku, również było wielu – 66%. O pozytywnym postrzeganiu perspektyw firmy, świadczą także odpowiedzi na pytanie dotyczące możliwości zamknięcia firmy w najbliższym czasie (dotyczyło to 1999 roku). Pozytywnie odpowiedziało tylko 7% właścicieli firm wzrostowych i 27% firm nie wzrostowych, przy czym zdecydowane „nie”, padło z ust 86% firm wzrostowych i tylko 59% firm nie wzrostowych, (pozostali nie zastanawiali się nad tym problemem lub nie udzielili odpowiedzi).

Tabela 9.19.

Perspektywy firmy ocenione przez właścicieli w 1999 roku a wzrost firmy w latach 1999 i 2004

Pytanie	Właściciele firm wzrostowych		Właściciele firm nie wzrostowych	
	1999	2004	1999	2004
Czy najbliższe trzy lata będą dla firmy lepsze:				
Tak	33%	36%	9%	19%
Nie	10%	21%	36%	26%
Nie wiem	57%	43%	55%	56%
Czy firma jest rozwojowa:				
Tak	70%	57%	30%	67%
Nie	15%	36%	45%	15%
Brak odpowiedzi	15%	7%	15%	19%
Czy właściciel zamierza firmę rozwijać:				
Tak	83%	34%	55%	66%
Nie	17%	7%	43%	34%
Brak odpowiedzi	0%	0%	2%	1%
Czy ograniczenia rozwoju w porównaniu z 1992 r.:				
Wzrosły	%		43%	
Zmalały	28%		22%	
Nie zmieniły się	20%		22%	
Brak odpowiedzi	15%		13%	
Czy liczy się Pan/i z możliwością zamknięcia firmy:				
Nie	75%	86%	51%	59%
Tak	15%	7%	36%	27%
Nie zastanawiałem/łam się	3%	0%	11%	7%
Brak odpowiedzi	7%	7%	3%	7%

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tabeli dostarcza bardzo istotnych informacji na temat wpływu postrzegania przez właściciela możliwości firmy oraz jej wzrostu i na odwrót wzrostu firmy oraz postrzegania jej możliwości. Właściciele, których firmy wzrosły do 1999 roku, w tymże roku pozytywnie oceniali możliwości swoich firm i bez obaw widzieli przyszłość. Właściciele firm, które odnotowały wzrost w 2004 roku, cechowali się również większym optymizmem w 1999 roku w porównaniu z właścicielami pozostałych firm. Można więc powiedzieć, że był to samonapędzający się mechanizm, gdzie chęć dalszego wzrostu wynikała z poprzednich sukcesów. Należy także wspomnieć, że ponad 70% właścicieli firm wzrostowych w 2004 roku, odnotowało sukces w postaci wzrostu któregoś z trzech mierników (zatrudnienie, obroty, zysk) w poprzednim okresie.

9.7. Wnioski

Analiza wyników badań pozwoliła scharakteryzować statystycznego właściciela, sposób w jaki zarządzał firmą i postrzegał jej możliwości, jak i samą firmę, w zależności od tego, czy osiągnął wzrost czy nie (zdefiniowany jako wzrost obrotów lub zysków lub zatrudnienia, bez spadku obrotów). Niezbyt liczne próbki badawcze nie pozwoliły na przeprowadzenie bardziej profesjonalnych badań statystycznych. A oto podsumowanie tej analizy:

Profil firmy wzrostowej

Analiza profilu statystycznej firmy wzrostowej i nie wzrostowej nie wykazała różnic branżowych i formy prawnej. To co natomiast było dużym zaskoczeniem badawczym, to fakt, że firma wzrostowa nie była przede wszystkim firmą młodą i w poprzednim okresie badawczym również odnotowała wzrost. Te dwa wnioski przeczą dominującym doniesieniom literaturowym, natomiast potwierdzają hipotezę o kulturowych różnicach w determinantach wzrostu MSP.

Profil właściciela firmy wzrostowej

Właściciel firmy ten był mężczyzną, legitymującym się raczej wyższym, ale i średnim wykształceniem. Doświadczenie właścicielsko-menedżerskie nie za bardzo mu się przydawało. Prowadził firmę korzystając z formalnych źródeł wiedzy, korzystał z kursów i szkoleń, do których miał bardziej pozytywny stosunek, niż pozostali właściciele. Postrzegał głównie wiedzę i doświadczenie, a nie cechy osobiste, jako czynniki kształtujące dobrego przedsiębiorcę. Kierował się, częściej niż pozostali, motywami pozytywnymi zakładając firmę. Miał pozytywny stosunek do zmian zachodzących w gospodarce oraz we własnej firmie. Upatrywał możliwości wzrostowych i takie deklarował chęci. Częściej i w dłuższym okresie planował działalność firmy. Posiadał napisany biznes plan. Miał mniej negatywny, deklaracyjny stosunek do finansowania zewnętrznego i częściej korzystał z kredytu. Dokonywał on częstszych zmian w produktach, częściej się reklamował, eksportował oraz utrzymywał kontakty z partnerami zagranicznymi.

Profil zarządzania w firmie wzrostowej

Przebadani właściciele wskazywali na kilka celów firmy. Mając możliwość wyboru odpowiedzi, wskazywali głównie na cele związane z usatysfakcjonowaniem klienta oraz z zyskiem (satisfakcjonujący poziom, maksymalizacja). Różnic związanym ze wzrostem firmy nie odnotowano. Inaczej sytuacja przedstawiała się, gdy to sami właściciele określali cel, bez żadnych podpowiedzi ze strony ankietera. W tym przypadku, zgodnie z przewidywaniami, częściej były wybierane cele osobiste, chociaż określane głównie w kategoriach pieniężnych. Różnice w odpowiedziach udzielonych przez właścicieli firm wzrostowych i nie wzrostowych pojawiły się w badaniach z 2004, gdzie ci pierwsi rzadziej te cele wskazywali. Wynikało to prawdopodobnie z wieku firm. Właściciele firm określonych jako wzrostowe wysoko ocenili realizację głównego celu (jakikolwiek on był). Oni też większą część zysku poświęcali na rozwój firmy (choć nie był on wymieniany jako cel działalności) w porównaniu z pozostałymi właścicielami.

Zgodnie z przewidywaniami, właściciele przebadanych firm nie posiadali formalnie opracowanych strategii. Niemniej jednak, potrafili udzielić odpowiedzi na ten temat. W 2002 roku strategią wyróżniającą firmy wzrostowe była dodatkowa działalność, w 2004 natomiast nowe produkty. Żadna z przebadanych firm nie wybrała strategii niszy rynkowej. Jest to trudne

do wytłumaczenia. Bo o ile zrozułniał jest, że dla firmy wzrastającej nisza może okazać się z czasem zbyt mała, to dla nie wzrostowych firm działających na małą skalę, taki rodzaj strategii jest bardzo korzystny.

Nie wszyscy przebadani właściciele planowali swoją działalność, chociaż nastąpiła wyraźna poprawa w stosunku do 1992 i 1996, kiedy te dwie próby były badane po raz pierwszy. Firmom, które w 1999 roku nie planowały, udało się w niewielkim stopniu osiągnąć wzrost, ale już w późniejszym czasie nie było takich przypadków. Firmy wzrostowe 1999 i 2002 roku częściej miały sporządzony formalny biznes plan, niż pozostałe. Przewidywania/plany dotyczące obrotów, zatrudnienia, nowych maszyn zdradzały większy optymizm właścicieli firm wzrostowych, co świadczy o ich pozytywnym postrzeganiu możliwości firmy. Świadczą o tym także większe ambicje dotyczące wchodzenia na nowe rynki. Większość firm przebadanych w 1999 roku planowała wejście na nowe rynki, w przypadku firm wzrostowych te plany dotyczyły rynku krajowego i rynków zagranicznych, natomiast nie wzrostowych - głównie rynków lokalnych.

Analiza informacji uzyskanych od właścicieli pozwoliła także wysunąć wniosek, że korzystanie z finansowania zewnętrznego sprzyjało wzrostowi przebadanych firm. Firmy wzrostowe częściej funkcjonowały w ramach powiązań podwykonawczych z innymi firmami. Okazały się mieć więcej doświadczenia w kontaktach z rynkami zagranicznymi, bądź to przez kooperację, bądź przez eksport. Właściciele firm wzrostowych pozytywniej postrzegali otoczenie i możliwości firmy w porównaniu z pozostałymi właścicielami.

Określenie statystycznego profilu firmy, właściciela-menedżera i sposobu zarządzania, nie pozwoliło odpowiedzieć na pytanie, czy są one „prawidłowe” w kontekście wzrostu, czy też nie. Nie wiadomo bowiem jaki powinien być udział finansowania zewnętrznego firmy, jak długofalowe powinno być planowanie, czy też jak często właściciel powinien zasięgać porad doradców. Być może, gdyby właściciele firm wzrostowych – pomimo i tak dobrego wyniku, „poprawili” swoje profile w tych obszarach, ich firmy przeskoczyły do następnej grupy wielkości.

Przeprowadzona analiza wykazała także wpływ czynników kulturowych na wzrost przebadanych firm. Należą do nich: wiek firmy oraz jej poprzedni wzrost, a także doświadczenie właścicielsko-menedżerskie. Okazało się, że firmy starsze oraz te, które również w poprzednim okresie wykazały wzrost, częściej wzrastały w późniejszym okresie. Jest to zgodne z prawem Gibrata, którego działanie jest jednak współcześnie kwestionowane.

Tabela 9.20 zawiera większość przebadanych czynników, ich powiązania ze wzrostem (zdefiniowanym jako wzrost zatrudnienia lub zysków lub obrotów bez spadku tych ostatnich) w przeprowadzonych badaniach i uwagi dotyczące badań tego czynnika w krajach europejskich.

Tabela 9.20

Wpływ przebadanych czynników na wzrost firm

Badany czynnik	Wpływ na wzrost przebadanych firm	Uwagi
Branża, w której firma działa	Niejednoznaczny	W badaniach europejskich taki wpływ zaobserwowano
Forma prawna	Nie potwierdzony	W badaniach europejskich taki wpływ zaobserwowano Prawdopodobnie zbyt mała liczba firm działających jako spółki spowodowała taki wynik badań
Wiek firmy	Nie potwierdzony	Wyniki sprzeczne z uzyskiwanymi w innych badaniach europejskich – prawdopodobny wpływ kulturowy
Płeć	Potwierdzony	Jest to zgodne z wynikami badań w Europie
Wykształcenie	Niejednoznaczny	Również badania europejskie jednoznacznie nie definiują roli tego czynnika
Doświadczenie właściciela – menedżera	Nie potwierdzony	Wyniki sprzeczne z uzyskiwanymi w innych badaniach europejskich – prawdopodobny wpływ kulturowy
Formalne źródła wiedzy	Potwierdzony	Właściciele firm wzrostowych częściej korzystali z literatury, doradztwa, kursów, w uzupełnianiu i zdobywaniu wiedzy na temat prowadzenia firmy.
Pozytywne motywacje	Potwierdzony	Potrzeba niezależności, samorealizacji, chęć podejmowania ryzyka cechowały właścicieli firm wzrostowych rozpoczynających działalność
Pozytywne postrzeganie otoczenia	Potwierdzony	Czynnik wprowadzony przez Wiklunda, jednak nie przebadany
Pozytywne postrzeganie efektów	Potwierdzony	Czynnik nie ujmowany w przeprowadzanych w Europie badaniach
Dążenie do wzrostu	Potwierdzony	Do pewnego stopnia tożsame z motywacjami wzrostowymi, chociaż w przeprowadzonych badaniach analizowane na podstawie deklarowanych chęci i podejmowanych działań
Formułowanie strategii	Potwierdzony	Zazwyczaj właściciele nie formułują strategii, jednak ci, którym udało się zwiększyć aktywność firm robili to zdecydowanie częściej i dogłębniej
Planowanie	Potwierdzony	Czynnik potwierdzony także w badaniach europejskich
Finansowanie zewnętrzne	Potwierdzony	Czynnik potwierdzony w badaniach europejskich oraz w Polsce
Korzystanie ze wsparcia merytorycznego	Potwierdzony	Rzadko badane w Europie, ale wnioski takie same
Wprowadzanie innowacji w skali firmy	Potwierdzony	Zgodne z wynikami badań europejskich
Powiązania z	Potwierdzony	Zgodne z wynikami badań europejskich

innymi firmami		
Wzrost niezamierzony	Potwierdzony	Nie przeprowadzono badań na ten temat
Ciągłość wzrostu	Potwierdzony	Nie badano tego czynnika bezpośrednio

Źródło: opracowanie własne

„Przedsiębiorcy i ich małe firmy są odpowiedzialne za prawie cały wzrost ekonomiczny w Stanach Zjednoczonych”

Ronald Reagan

10. OTOCZENIE MSP W BADANYM OKRESIE¹⁴³

10.1. Stan gospodarki polskiej w badanym okresie - podstawowe wielkości ekonomiczne

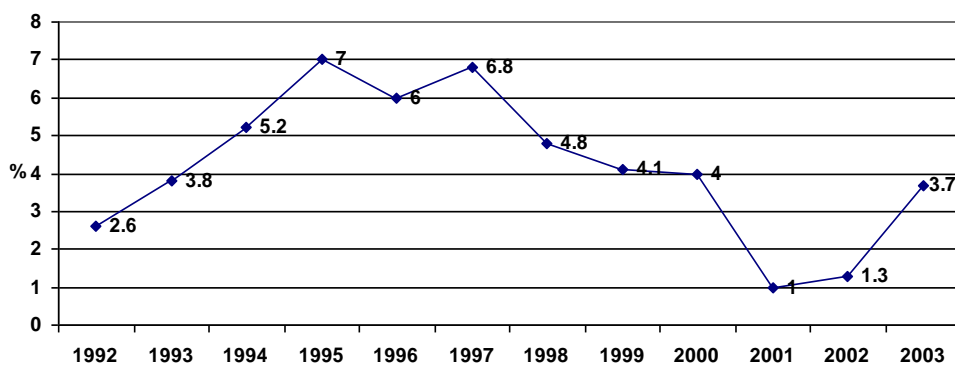
Jednymi z istotniejszych determinant działalności gospodarczej są: szeroko pojęta sytuacja ekonomiczna kraju i prowadzona polityka gospodarcza, (w tym uwarunkowania prawne działalności na własny rachunek) oraz istniejące otoczenie biznesu, na które składają się - między innymi - instytucje wspomagające i wspierające przedsiębiorców. Odzwierciedleniem sytuacji ekonomicznej są Produkt Krajowy Brutto (PKB) i jego dynamika oraz poziom bezrobocia, które wpływają z kolei na zamożność społeczeństwa, a tym samym popyt globalny, jak i sytuacja na rynku pieniężnym, wpływająca na możliwości inwestycyjne firm. Bardzo istotne są także ułatwienia, (a przynajmniej brak utrudnień), w prowadzeniu działalności ze strony istniejących uregulowań prawnych i systemowych.

Zacytowane w motcie rozdziału słowa Ronalda Regana odnoszą się nie tylko do gospodarki Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, ale i do większości współczesnych gospodarek, w tym także do polskiej. Na stan polskiej gospodarki na początku lat dziewięćdziesiątych i później, złożyły się bowiem procesy transformacyjne, których nierozzerwalnym elementem była prywatyzacja, przede wszystkim oddolna. I chociaż pojedynczy przedsiębiorcy i ich firmy nie były (i nie są) w stanie wpływać na otoczenie gospodarcze, to w całej swojej masie, na to otoczenie oddziaływały.

Okres pomiędzy przeprowadzanymi badaniami (1992 r. a 2004 r.), przyniósł rewolucyjne zmiany w gospodarce polskiej. Przeszła ona (i nadal przechodzi), transformację systemową. Jednym z jej elementów była eksplozja przedsiębiorczości, która tłumiona w okresie gospodarki centralnie planowanej teraz znajdowała nowe możliwości rozwoju. Rosnący PKB powodował, że sytuacja gospodarcza stawała się coraz lepsza, był to zresztą mechanizm do pewnego stopnia samonapędzający się: rosnący PKB powodował wzrost popytu globalnego i tworzyło przestrzeń dla nowych firm, które z kolei podnosiły PKB. Rok 1992 rok był pierwszym, w którym zanotowano wzrost PKB (w 1991 zmiana PKB w stosunku do roku poprzedniego wyniosła (-7%))¹⁴⁴. Od 1992 roku PKB wzrastał z roku na rok, przy czym od 1997 nastąpiło spowolnienie tego wzrostu (rysunek 10.1). Od 2001 roku zarysował się ponownie trend wzrostowy dynamiki PKB, chociaż jej poziom z 1997 roku nie został jeszcze osiągnięty.

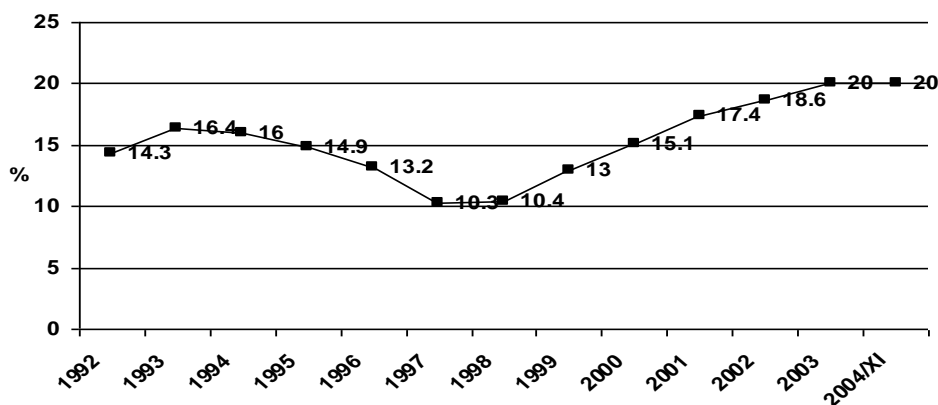
¹⁴³ Rozdział ten, został opracowany na podstawie Raportów o stanie sektora MSP z lat 1996-2003 opublikowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Inne wykorzystywane źródła zostały przywołane w tekście.

¹⁴⁴ dane GUS



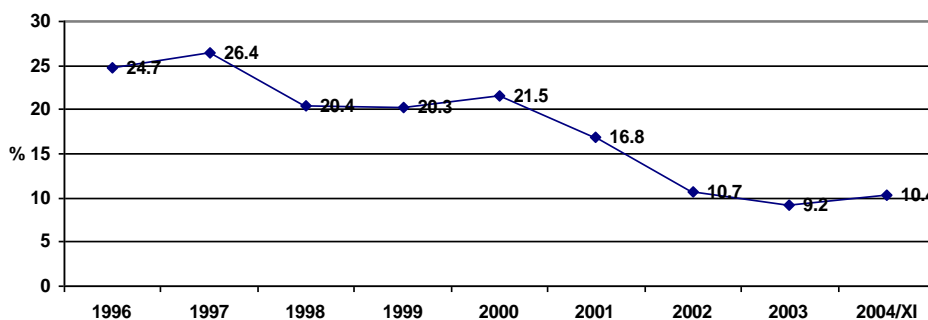
Rysunek 10.1. Dynamika wzrostu PKB w latach 1992 – 2001. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, www.stat.gov.pl.

Niekorzystnym zjawiskiem rozpoczętych przemian ustrojowych i gospodarczych był wzrost bezrobocia (rysunek 10.2). Przedsiębiorcza postawa części społeczeństwa przyczyniła się do wchłonięcia wielu osób zwalnianych z restrukturyzujących się przedsiębiorstw państwowych przez sektor MSP. Stąd też zahamowanie wzrostu bezrobocia w 1993 roku i jego stopniowe obniżanie. Jednak niekorzystna sytuacja gospodarcza od 1997 roku spowodowała jego stopniowy wzrost. W sposób oczywisty wpłynęło to na zamożność społeczeństwa, a tym samym na popyt globalny, powodując również coraz liczniejsze upadki w sektorze MSP.



Rysunek 10.2. Stopa bezrobocia w Polsce w latach 1992-2004. Źródło: www.stat.gov.pl.

Pozytywnym bez wątpienia zjawiskiem, jest fakt obniżenia stopy inflacji w badanym okresie z poziomu ponad 44% w 1992 do poziomu 7,7% w 2003 roku. Konsekwencją tego było obniżanie się stopy redyskontowej (referencyjnej) Narodowego Banku Polskiego, co doprowadziło do potaniaenia kredytów oferowanych przez banki komercyjne. Średnia oprocentowania kredytów dla przedsiębiorstw i gospodarstw domowych zmalała z 24,7% w 1996 do 10,4% w listopadzie 2004 roku (rysunek 10.3). Nie oznaczało to niestety łatwiejszego dostępu do kredytu dla MSP (patrz p. 2.2).



Rysunek 10.3. Stopa oprocentowania kredytów dla przedsiębiorstw i gospodarstw domowych w latach 1996-2004¹⁴⁵. Źródło: www.nbp.pl

10.2. Zmiany prawno-regulacyjne wpływające na działalność przedsiębiorczą w Polsce

Okres 1992-2004 był obfitujący w zmiany prawne, które wpływały na całą gospodarkę. Wynikały one z konieczności dopasowania prawa ustanowionego w okresie gospodarki centralnie planowanej do wymogów gospodarki rynkowej. Nałożyła się na to dodatkowo konieczność dostosowania ustawodawstwa polskiego do wymogów stawianych przez Unię Europejską. Zmiany objęły szerokie spektrum regulacji dotyczących zagadnień zasadniczych (Konstytucja, 1997), jak i mniejszej wagi (uproszczenie przepisów proceduralnych itp. 2001-2002).

Zmiany te doprowadziły do zwiększenia „wolności” w podejmowaniu działalności gospodarczej. Przełomowym momentem było uchwalenie ustawy Prawo o Działalności Gospodarczej w 1999 roku. W badanym okresie nastąpiły też zdecydowane zmiany w sposobie płacenia podatków – ubruttowienie płac.

Skalę zmian prawnych może niech zobrazuje fakt wprowadzenia w 1998 roku 118 aktów prawnych, mających wpływ na działalność firm sektora MSP. Nie był to zresztą rok wyjątkowy pod względem liczby wprowadzanych nowych uregulowań prawnych. Należy dodać, że nie wszystkie zmiany były dla przedsiębiorców korzystne. Do tych hamujących rozwój sektora należą ciągle utrzymujące się wysokie obciążenia podatkowe. Są one co prawda nominalnie obniżane, jednak w rzeczywistości między innymi na skutek zmniejszania możliwości zaliczania niektórych pozycji do kosztów, stanowią cały czas duże obciążenie finansowe dla firm. Dodatkowym obciążeniem jest też różnego rodzaju sprawozdawczość, którą zobowiązani są prowadzić przedsiębiorcy, w związku z reformą emerytalną i zdrowotną.

Dodać należy, że właściciele firm mieli (i mają), obowiązek śledzenia na bieżąco wszelkich zmian w prawodawstwie tak centralnym, jak i lokalnym. A wobec ich wysokiej niestabilności jest to bardzo czasochłonne, a nawet niemożliwe.

Otoczenie MSP trudno jednak jednoznacznie ocenić. Z jednej strony nie istniały jednolite regulacje dotyczące działalności gospodarczej, co z pewnością ją utrudniało. Z drugiej natomiast strony zwiększało to swobodę jej prowadzenia (np. brak uregulowań

¹⁴⁵ NBP publikuje dane dotyczące oprocentowania kredytów dla przedsiębiorstw i dla klientów indywidualnych od 1996 roku. Opracowania obejmujące lata wcześniejsze nie zawierają z kolei ostatniego okresu badawczego.

dotyczących handlu artykułami spożywczymi na straganach itp.). Obecnie system gospodarczy staje się bardziej przejrzysty, co nie oznacza przyjazny.

10.3. Otoczenie niekomercyjne – wsparcie sektora MSP

10.3.1. Programy rządowe

W czerwcu 1995 został przyjęty dokument przygotowany przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu: „Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej. Polityka wobec małych i średnich przedsiębiorstw”, który wyznaczał politykę wobec MSP na lata 1995-1997. Miał on na celu stworzenie korzystnych warunków dla tego sektora, polegających między innymi na zwiększaniu możliwości: finansowania rozwoju, dostępu do informacji i szkoleń oraz zwiększaniu jego zdolności produkcyjnych i konkurencyjności. Dokument ten był zgodny z przyjętymi programami rządowymi, dotyczącym rozwoju gospodarki Polski. Działania wspierające przedsiębiorczość były również elementami programów dotyczących między innymi przeciwdziałania bezrobociu, wspierania obszarów wiejskich oraz rozwoju regionów.

Kontynuacją działań rządu podjętych w latach 1995-1997, był program: „Kierunki działań rządu wobec MSP do 2002 roku”. Jego założenia zostały przyjęte dopiero na przełomie 1998-1999 roku, a sam program w maju 1999 roku. Jego realizacja, zaplanowana w ramach trzech celów: zwiększenia konkurencyjności, wzrostu eksportu oraz wzrostu nakładów inwestycyjnych sektora MSP, rozpoczęła się z opóźnieniem, z powodu braku przewidzianych środków budżetowych.

Rząd dostrzegając konieczność pomocy finansowej dla sektora MSP, wobec możliwości absorpcji funduszy unijnych, przyjął, 13.07.2002 roku, do realizacji program „Kapitał dla przedsiębiorczych”. Jego celem jest rozbudowa systemu funduszy pożyczkowych i poręczeniowych dla MSP w latach 2002-2006.

Ostatnim z programów jest przyjęty 4 lutego 2003 roku: „Kierunki działań rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2003-2006”. Skutki jego wprowadzenia w postaci *pobudzania ich aktywności gospodarczej zapewniającej wzrost zatrudnienia, podniesienie ich konkurencyjności i zdolności do funkcjonowania na Jednolitym Rynku Europejskim*¹⁴⁶, jeszcze się nie ujawniły.

Znacznym udogodnieniem w prowadzeniu firmy, było także uchwalenie 19.11.1999 roku, Prawa działalności gospodarczej, regulującego między innymi kwestie definicji MSP.

10.3.2. Instytucje wspierające

Gwałtowny rozwój sektora MSP pociągnął za sobą także gwałtowny rozwój ilościowy instytucji wspierających działalność mniejszych podmiotów. Dostęp do programów unijnych (między innymi Phare – pierwsza jego edycja miała miejsce w latach 1992-1996) jak i oferowanych przez inne kraje (Polsko-Amerykańska Fundacja na rzecz rozwoju przedsiębiorczości) wypełnił lukę na rynku polskim. Zaczęły powstawać centra wspierania biznesu, ośrodki informacji, inkubatory, ośrodki innowacji i technologii, instytucje finansowe. Pod koniec 1996 roku, były w Polsce 374 takie instytucje. Działały one przy organizacjach

¹⁴⁶ Cytat z programu rządowego.

przedsiębiorców, wyspecjalizowanych instytucjach posiadających osobowość prawną, agencjach rozwoju lokalnego i regionalnego, a także innych (urzędy pracy, miast, wojewódzkie itp.). Ich usługi stały jednak na niskim poziomie, z powodu słabości osobowej, materialnej i finansowej. Poszczególne ośrodki często ze sobą rywalizowały. Ich liczba była dalece niewystarczająca, a oferta często niedopasowana do rodzących się potrzeb nowych i niedoświadczonych przedsiębiorców tamtego okresu. Należy tutaj dodać na usprawiedliwienie, że to niedoświadczenie było również udziałem osób zatrudnianych w ośrodkach wspierających. Kadra doradcza dopiero się tworzyła, często w oparciu o pracowników naukowych uczelni krajowych.

W 1995 roku została powołana Fundacja Promocji i Rozwoju MSP (w 2001 jej funkcje przejęła Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości - PARP), której jednym z głównych zadań są działania na rzecz rozwoju MSP w Polsce. Z jej inicjatywy w roku 1996 nastąpiło scalenie podmiotów świadczących usługi na rzecz MSP w jedną sieć: Krajową Sieć Usług (KSU). Pozwoliło to przede wszystkim na:

- dostosowanie i ujednoczenie oferty dla MSP,
- podniesienie jakości świadczonych usług,
- stworzenie platformy informacyjnej,
- skoordynowanie usług z programami rządowymi oraz wsparciem oferowanym przez Unię Europejską,

Krajowego Systemu Usług oferuje szeroką gamę usług na preferencyjnych zasadach. Pozwala to na zniwelowanie występujących braków w doświadczeniu i umiejętnościach związanych z zakładaniem i prowadzeniem firm. Oferuje on szeroką gamę szkoleń, usługi branżowe, doradztwo prawne, usługi informatyczne.

W ramach KSU działają cztery podsieci:

- Punkty Konsultacyjno-Doradcze – świadczące bezpłatne porady i informacje dla MSP
- Sieć Informacji dla Biznesu – świadcząca usługi informacyjne, takie jak kojarzenie partnerów, informacje dla inwestorów zagranicznych, wywiadownie gospodarcze itp.
- Centra Euro Info – świadczą usługi informacyjne, na przykład dotyczące warunków prowadzenia działalności w krajach Unii Europejskiej, poszukiwania partnerów gospodarczych, norm i standardów itp.
- Krajowa Sieć Innowacji – świadczy usługi związane z transferami i komercjalizacją nowych rozwiązań technologicznych oraz przedsięwzięć innowacyjnych.

Liczba jednostek działających w ramach KSU jest zmienna, przystąpienie do sieci jest uzależnione od uzyskania akredytacji w PARP.

Polska Fundacja MSP w latach 1996-2000 realizowała 12 programów unijnych oraz zadania wynikające z „Kierunków działań Rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw do 2002 roku”. A jako PARP także program rządowy „Kapitał dla przedsiębiorczych”. Od maja 2004 jest również koordynatorem środków przeznaczonych na rozwój przedsiębiorczości i MSP, przewidzianych w ramach Funduszy Strukturalnych. Przy czym nie jest to jedyne jej zadanie. Stopniowo przekształcała się z instytucji zajmującej się wdrażaniem programów Unii Europejskiej, w instytucję realizującą zadania Rządu w ramach rozwoju przedsiębiorczości.

PARP powołał partnerów wojewódzkich – Regionalne Instytucje Finansujące. Spełniają one zadania PARP w poszczególnych województwach.

Do otoczenia wspierającego drobną przedsiębiorczość w Polsce należy zaliczyć także reprezentacje przedsiębiorców (organizacje rzemiosła, organizacje samorządu przedsiębiorców różnych branż, związki pracodawców oraz towarzystwa gospodarcze). Pełnią one przede wszystkim rolę lobbिंगową.

W ostatnim okresie pojawiły się także organizacje pomostowe i regionalne, wspierające innowacyjność. Powstają centra transferu technologii i inne instytucje tego typu. Ich aktywność jednak w większości przypadków jest bardzo ograniczona.

10. 4. Syntetyczna ocena otoczenia MSP w latach 1992-2004

Pobieżny analiza sytuacji MSP w kraju w latach 1992-2004 ukazuje, że firmy w tym okresie były wystawione na bardzo różne warunki działania. Sytuacja gospodarcza w badanym okresie początkowo wykazywała poprawę, jednak po 1997 zaczęła się pogarszać. Malejąca dynamika wzrostu gospodarczego, połączone ze zwiększającym się bezrobociem obniżyły popyt globalny. Spowodowało to utrudnienia ze zbytem towarów produkowanych przez firmy. Przedsiębiorstwa o niższej konkurencyjności zaczęły mieć problemy z wypracowywaniem zysków. Zdecydowanie za to obniżyło się oprocentowanie nominalne kredytów dla przedsiębiorstw i dla klientów indywidualnych (prawie dwukrotnie pomiędzy 1996 a 2004 rokiem). Jednak to nie oprocentowanie jest podstawową barierą w zaciąganiu kredytów, a niekorzystne warunki dotyczące np. zabezpieczeń. Brakuje cały czas ofert dla drobnych przedsiębiorców, nieliczne banki takie oferty zaczynają tworzyć.

Z drugiej natomiast strony poprawił się „klimat” dla przedsiębiorczości. Nie była to co prawda poprawa, jakiej należałoby się spodziewać w związku z tworzonymi programami rządowymi wspierania przedsiębiorczości. Deklaracje nie pociągały za sobą bowiem środków finansowych, w związku z tym podejmowane działania nie były satysfakcjonujące dla właścicieli działających MSP. Zdecydowanej poprawie uległ natomiast system wsparcia merytorycznego i informacyjnego tego sektora (powstała KSU).

10. 5. Stan sektora MSP w Polsce w badanym okresie

Nakreślona sytuacja gospodarcza i zmiany, jakie zachodziły w otoczeniu małych i średnich przedsiębiorstw, wyraźnie odbiły swoje piętno na sytuacji w tym sektorze w badanym okresie. Pozytywne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, tworzone programy i infrastruktura dla ich lepszego działania spowodowały rozwój ilościowy sektora. Został on jednak zahamowany przez pogarszającą się sytuację gospodarczą i konieczność sprostania wymagającego rynku.

B. Piasecki (*B. Piasecki, 1995, s. 10*) wyróżnił trzy fazy rozwoju firm sektora MSP, z których dwie przebiegały w badanym okresie. Pierwsza obejmowała wstępny rozwój przedsiębiorczości i trwała do 1989 roku. Była ona możliwa dzięki eliminowaniu niektórych barier rozpoczynania działalności ekonomicznej w ówczesnej gospodarce centralnie planowanej (zgodnie z założeniami transformacji systemowej – *J.W.*). Następną fazą, trwającą do 1994, charakteryzowała się dalszą liberalizacją warunków zakładania i funkcjonowania firm. Nastąpił dalszy dynamiczny rozwój ilościowy sektora MSP, chociaż powstające w tym okresie firmy były stosunkowo mało konkurencyjne. Ich główną siłą

przetargową było wypełnienie luki popytowej, jaka wytworzyła się w okresie gospodarki centralnie planowanej. Działały one na niskim poziomie opłacalności sprzedaży, ze względu na dużą konkurencję. Wobec braku możliwości kredytowych, działalność inwestycyjna była znikoma. Stąd też znaczna część tych przedsiębiorstw szybko zniknęła z rynku. Niektórym udało się jednak zwiększyć rynek zbytu i przetrwać, co uzasadniały dywersyfikacją produktową i geograficzną, a także niższymi cenami (G. Sobczyk, 1995).

Zmiany liczebności firm zatrudniających do 50 osób w latach 1989-1994 przedstawia tabela 10.1.

Tabela 10.1

Dynamika rozwoju małych firm w Polsce w latach 1989-1994

Rok	Liczba firm zatrudniających do 50 osób	Dynamika liczby firm zatrudniających do 50 osób Rok poprzedni = 100
1989	831,0	-
1990	1141,4	137,35
1991	1474,2	129,15
1992	1701,3	115,38
1993	2047,3	120,33
1994	2126,5	103,86

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, 1998, s. 28

Należy tutaj podkreślić, że firmy, które były przedmiotem badań opisanych w niniejszej pracy (patrz rozdz. 9), powstały w dużej mierze do 1992 roku (znalazły się również takie, których pochodzenie datuje się na okres międzywojenny). Już funkcjonowały więc w okresie gwałtownego wybuchu przedsiębiorczości. Od 1995 roku nastąpiła faza samoregulacji rynkowej. Oznacza ona konieczność rozwoju jakościowego sektora MSP. Nasycony rynek, spadający popyt globalny spowodowały, że słabsze, niedokapitalizowane firmy, bez pomysłu na nowe produkty, zaczęły z rynku znikać.

Po fazie dynamicznego rozwoju w latach 1989-1994 nastąpiła faza samoregulacji rynkowej (B. Piasecki, 1995, s. 10). Wprowadzone reformy rynkowe powodowały dalszy wzrost liczby MSP w latach 1994 – 1999, przy czym wzrost ten od 1997 był coraz wolniejszy (tabela 10.2). Największy wzrost nastąpił w roku 1996. Był on prawdopodobnie konsekwencją „złotego okresu” z 1995 roku (J. Chmiel, 2002). W 1998 przyrost był mniejszy niż w 1997, jest to skorelowane z obniżeniem dynamiki PKB i wzrostem bezrobocia w Polsce (patrz rysunek 10.1 i 10.2). W 2000 roku nastąpił punkt zwrotny i liczba MSP (aktywnych) zaczęła sukcesywnie spadać. Jeżeli jednak spojrzeć na dane odnoszące się do liczby MSP ogółem, trend wzrostowy został utrzymany. Nie są one jednak wiarygodne. PARP od lat opiera swoje analizy na liczbie firm aktywnych, wychodząc ze słusznego założenia, że nie wszystkie firmy zarejestrowane w rzeczywistości uczestniczą w grze rynkowej.

Tabela 10.2

Liczba i dynamika aktywnych MSP

Rok	Liczba przedsiębiorstw ogółem	Aktywne MSP	Dynamika liczby aktywnych MSP (%) Rok poprzedni = 100
1994	2 301 972	1 110 595	-
1995	2 099 577	1 136 808	102,23
1996	2 379 949	1 340 269	117,89
1997	2 552 649	1 580 187	117,90
1998	2 792 697	1 722 616	109,01
1999	3 013 876	1 816 016	105,42
2000	3 162 546	1 763 002	97,08
2001	3 348 124	1 654 822	93,38

Źródło: opracowanie na podstawie Raportów PARP, oraz danych GUS.

ZAKOŃCZENIE

1. Podsumowanie

Podsumowując przedstawione w trzech częściach pracy rozważania dotyczące wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw, warto zaznaczyć, co następuje:

Realizacja głównego celu w postaci identyfikacji czynników, które wpłynęły na wzrost przebadanych małych i średnich przedsiębiorstw, wymagała analizy literatury i modeli tam zawartych oraz opracowania metodyki badań – a przede wszystkim miernika wzrostu i modelu opisowego.

Analiza literatury wykazała, że wczesne modele firmy nie są dostosowane do badania mniejszych firm. Wynika to z braku ujęcia czynników związanych z kompetencjami właściciela-menedżera i jego kluczowej roli w działalności gospodarczej na małą skalę, a także brak odniesień do czynników subiektywnych, jak wpływ postrzegania otoczenia i możliwości na obierane cele i podejmowane działania. Modele te zawierają jednak szereg wskazówek, które wpłynęły na dalsze badania teoretyczne.

Tworzone współcześnie modele do badania wzrostu w małych firmach, opierają się na założeniu o silnym wpływie właściciela-menedżera na wzrost firmy. Ujmują także wpływ czynników subiektywnych. Modele te są jednak modelami statycznymi - analiza wpływu poszczególnych czynników kończy się na wzroście/lub jego braku. Nie opisują zależności zwrotnych: wzrost – czynniki na niego wpływające. Pominięty jest także przypadek wzrostu niezamierzonego.

Kierując się wkładem poprzedników, jak i wadami zaproponowanych w literaturze modeli, autorka zaproponowała model opracowany na potrzeby badań MSP w Polsce. Niweluje on częściowo niedogodności opisane powyżej, zakładając również możliwość wzrostu firmy przez przypadek. Wprowadza także jeszcze jedną grupę czynników w postaci postrzegania wyników firmy na dalsze możliwości wzrostowe.

Przeprowadzenie badań wymagało opracowania miernika wzrostu. Analiza wykorzystywanych mierników wskazała na wady i zalety poszczególnych mierników ilościowych, wykorzystywanych dotychczas w badaniach w Europie. Autorka zaproponowała miernik kompleksowy, obejmujący zmiany ilościowe zatrudnienia, obrotów i zysków. Jednak arbitralny wybór miernika zawsze będzie obciążony błędem w postaci nie rozpoznania rzeczywistych zmian w firmie i ich implikacji. Wskazane byłoby przeprowadzenie dogłębnej analizy sytuacji w firmie (np. studium przypadku), która pozwoliłaby na wskazanie ewentualnych rozwiązań sprzyjających wzrostowi w danej firmie, jednak bez pewności, że będą one uniwersalne.

Zaproponowany model oraz kompleksowy miernik wzrostu, zostały wykorzystane do przeprowadzenia analizy zmian dynamicznych w MSP regionu gdańskiego. Badaniami objęto dwie próby firm, jedną na przestrzeni dwunastu, drugą siedmiu lat. Tego typu badania są przeprowadzane niezwykle rzadko. Długookresowe analizy prowadzi się zazwyczaj tylko na podstawie danych uzyskiwanych z różnorodnych instytucji (np.: urzędów statystycznych, banków). W tym przypadku, za każdym razem z właścicielem był przeprowadzany wywiad, który pozwolił uchwycić także jego subiektywne odczucia dotyczące otoczenia, czy też możliwości firmy.

2. Hipotezy badawcze w świetle wyników badań

Nie wszystkie grupy czynników ujęte w zaproponowanym modelu wzrostowym zostały przebadane. Te, które badano, nie w każdym przypadku wykazywały taki sam wpływ na późniejszy wzrost, pomimo iż wszystkie badania były przeprowadzone taką samą metodą. Poniżej przywołano postawione w rozdziale 7 hipotezy badawcze poddając je ocenie w świetle przeprowadzonych badań.

I. *Właściciel-menedżer jest osobą kluczową dla wzrostu MSP*

Wpływ właściciela-menedżera na wzrost firmy jest niezaprzeczalny. Okazało się jednak, że wbrew powszechnie funkcjonującym opiniom (i wnioskom literaturowym) jego poziom wykształcenia i doświadczenie menedżerskie nie może być traktowane jako jednoznacznie sprzyjające w procesach wzrostowych firmy, w świetle przeprowadzonych badań. Istotna jest natomiast jego postawa wobec własnych braków wiedzy i/lub doświadczenia, czego przejawem jest poszukiwanie informacji na temat prowadzenia firmy oraz uczestnictwo w różnego rodzaju kursach, jak i korzystanie ze wsparcia. Ujawnił się także wpływ kompetencji operacyjnych (m. in. sposobu zarządzania, obierania celów, formułowania strategii itp.). Bardzo ważny okazał się również sposób postrzegania zjawisk otaczających firmę oraz jej możliwości.

II. *Duże znaczenie dla wzrostu ma sektor w którym firma działa.*

Zaskoczeniem jest niejednoznaczny wzrost firm w poszczególnych branżach. Firmy w żadnej z badanych branż nie wyróżniały się większym wzrostem, pomimo występujących różnic w tych branżach. Może to wynikać z faktu, że badane były branże tradycyjne w sektorze produkcyjnym. Gdyby badania rozszerzyć o firmy usługowe i ewentualnie high-tech z pewnością ujawniłoby się więcej różnic wzrostowych.

III. *Strategia w MSP pojmowana jako sposób działania ma duże znaczenie dla procesu wzrostowego, chociaż nie zawsze jest świadomie obierana – co oznacza, że firma może wzrosnąć nieświadomie.*

Analiza uzyskanych wyników badań nie pozwala jednoznacznie powiedzieć, jakie strategie prowadzą do wzrostu małej/średniej firmy. Trudno bowiem określać sprzyjające strategie dla różnych branż, w których działały badane firmy. Dodatkowo firmy były badane w różnych okresach, w zmieniającym się otoczeniu, co wymagało elastycznego dopasowywania się do nowych warunków. Na pewno natomiast można powiedzieć, że sam fakt tworzenia strategii (nawet w wymiarze nieformalnym) częściej prowadził do wzrostu firmy. Potwierdziło się także założenie, że nawet obranie strategii nie wzrostowej jest bardziej korzystne dla firmy niż brak jakiegokolwiek strategii.

IV. *Otoczenie wpływa na wzrost MSP nie tylko w sposób bezpośredni – bardzo istotne jest jego postrzeganie przez samego właściciela.*

Z całą pewnością w sprzyjającym otoczeniu więcej firm ma szansę osiągnąć wzrost. Pojawia się pytanie, na ile silne były zmiany w otoczeniu w badanym okresie i w jakim kierunku postępowały⁸⁰ (z jednej strony zmieniające się warunki gospodarcze, z drugiej - tworzenie instytucjonalnych podstaw między innymi do wsparcia sektora MSP).

⁸⁰ Sądząc po zmniejszającym się tempie przyrostu MSP, w negatywnym.

Jednak pomimo takiego samego otoczenia obiektywnego, ujawniły się wyraźne różnice, w postrzeganiu otoczenia, między właścicielami firm wzrostowych i nie wzrostowych (należy pamiętać, że właściciele małych, a nierzadko i średnich firm, nie wykorzystują wyrafinowanych narzędzi oceny otoczenia i możliwości, a informacje na ten temat czerpią często z nieformalnych źródeł). Właściciele firm nie wzrostowych interpretowali te same zmiany w bardziej pesymistyczny sposób i w czarniejszych barwach odbierali możliwości firmy, (dotyczyło to między innymi barier wzrostu itp.). Stąd wniosek o wadze tego subiektywnego elementu dla wzrostu przede wszystkim małej firmy.

V. Czynniki zweryfikowane przez badaczy w innych krajach, niekoniecznie wpływają na wzrost MSP w Polsce

Przeprowadzona analiza wykazała na wpływ czynników kulturowych (rozumianych jako zespół uwarunkowań gospodarczych i historycznych) na wzrost przebadanych MSP w Polsce. Należą do nich: wiek firmy oraz jej poprzedni wzrost, a także doświadczenie właścicielsko-menedżerskie.

Okazało się, że firmy starsze równie często jak i młode, osiągały wzrost mierzony zaproponowanym miernikiem. Jest to sprzeczne ze współczesną interpretacją prawa Gibrata. Zaobserwowano również ciągłość wzrostu, czyli fakt wzrastania przez firmy, które w poprzednim okresie również wzrosły. Ten czynnik co prawda nie był badany nigdy bezpośrednio w krajach europejskich, jednak wnioski płynące ze współczesnej interpretacji prawa Gibrata świadczą o tym, że większe firmy w mniejszym stopniu wzrastają.

Brak wpływu doświadczenia właścicielsko-menedżerskiego może wynikać z różnych uwarunkowań gospodarczych, w jakich było ono zdobywane (gospodarka centralnie planowana a gospodarka rynkowa).

3. Postulaty dotyczące dalszych badań

Przeprowadzone badania empiryczne nie wyjaśniły wszystkich zagadnień związanych ze wzrostem małych i średnich przedsiębiorstw. Warto w tym miejscu przytoczyć kilka postulatów dotyczących dalszych badań:

Sprawą bardzo istotną byłoby przeprowadzenie weryfikacji modelu i czynników w nim ujętych przy wykorzystaniu innych mierników wzrostu. Pozwoliłoby to odpowiedzieć na pytanie na ile miernik wzrostu wpływa na wyniki badań. Możliwa byłaby także próba stworzenia uniwersalnego miernika wzrostu.

Przeprowadzenie badań na większą skalę pozwoliłoby na ilościową weryfikację uzyskanych wyników i rozciągnięcie wniosków na całą populację. Należałoby jednak w pierwszym okresie badawczym objąć ankietami około 1000 firm, by po okresie kilku lat, mieć próbę kwalifikującą się do weryfikacji statystycznej.

Nowe badania mogłyby się skoncentrować na czynnikach nie przebadanych, na przykład w obszarze zarządzania (wykorzystanie, nowoczesnych technik – komputery, marketing itp.).

4. Konkluzja

Wreszcie pora na konkluzję końcową. Przeprowadzone badania oraz uzyskane wyniki mogą być wskazówką dla gremiów odpowiedzialnych za kształtowanie polityki dotyczącej sektora MSP. A mianowicie:

1. Fakt, że firmy wznoszą w dużym stopniu niezależnie od otoczenia, nie oznacza wcale, że może ono być kształtowane dowolnie i nie ma żadnego wpływu na firmy. W przyjaznym otoczeniu wzrost będzie większy. Istotne jest jednak zachowanie równowagi np. między pogarszającymi się warunkami ekonomicznymi, a zwiększającym wsparciem dla tego sektora. Bowiem, jak wykazano w badaniach, bardzo istotne jest postrzeganie otoczenia przez właściciela. Odpowiednie sygnały zachęcające ze strony otoczenia wspierającego MSP, mogą niwelować wpływ negatywnych bodźców ekonomicznych.

2. Konieczne jest podnoszenie świadomości właścicieli dotyczącej wagi wiedzy w prowadzeniu firmy – stymulowanie do uczestniczenia w kursach, promowanie takich form przekazu wiedzy, które nie obciążałyby czasowo, pamiętając jednocześnie, że nie każdy przedsiębiorca ma dostęp do Internetu itp.; zwiększanie świadomości o możliwościach uzyskania pomocy w instytucjach do tego powołanych; propagowanie wiedzy na temat programów wsparcia; zmiana stosunku do finansowania zewnętrznego, jako narzędzia wzrostu firmy, które jest cały czas odbierane jako zło konieczne.

3. Należy zadbać o wyrabianie postaw przedsiębiorczych, szczególnie wśród młodzieży, by założenie firmy było odbierane jako możliwość, a nie konieczność. Warto również pamiętać o promowaniu postaw przedsiębiorczych jako naturalnego elementu gospodarki, nie zapominając jednocześnie o tym, że nie każdy właściciel musi dążyć do wzrostu swojej firmy. Wiele przedsiębiorstw jest miejscem pracy dla ich właścicieli, które sami sobie stworzyli z powodu braku innych możliwości. Nawet takie firmy mogą jednak wzrost osiągnąć, chociażby przez przypadek; ważne jest by rozpoznały to jako szansę dla dalszego wzrostu, i zweryfikowały swoje dotychczasowe nie wzrostowe cele/plany/strategie.

BIBLIOGRAFIA

- Adizes I.: Organizational passages – Diagnosing and treating life cycle problems of organizations. *Organizational Dynamics Summer*, 1979, ss. 3-25
- Aldrich H. E., Zimmer C.: *Entrepreneurship Through Social Networks*. W: *The Art and Science of Entrepreneurship* (Red.: Donald L. Sexton i R. W. Smilor). Cambridge, MA: Ballinger 1986, ss. 3-24.
- Ancona D., Caldwer D.: Bringing the Boundary: External Activity and Performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 1992, nr 4, ss. 634-665.
- Andrews K.: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Irwin: Englewood Cliffs, 1987.
- Andrews P.: A reconsideration of the theory of the individual business. *Oxford Economic Papers* 1949, nr 1, ss. 54-89.
- Ansoff H. I.: *Corporate Strategy an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- Ansoff H. I.: *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa: PWE 1985.
- Balcerowicz L.: *Państwo w przebudowie*. Kraków: Znak 1999.
- Bartelsman E., Scarpetta S., Schivardi F.: Comparative analysis of firm demographics and survival: micro-level evidence for the OECD countries. *Economic department working papers no 348*. OECD, 16 January 2003.
- Baumol W. J.: On the Theory of the Expansion of The Firm. *American Economic Review* 1962, nr 52, ss. 1078-1087.
- Bednarczyk M.: Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą. *Zesz. Nauk. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, seria Monografie nr 128*, 1996.
- Beekman A. V., Robisnosn R. B.: Supplier Partnerships and the Small High-Growth Firm: Selecting for Success. *Journal of Small Business Management* 2004, nr 42(1), , ss. 59-77.
- Begley T., Boyd D.: Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business. *Journal of Business Venturing*, 1987,ss. 99-108.
- Bennet R.: *Management, M&E handbook series*. London 1991.
- Berger B.: *Kultura przedsiębiorczości*, Warszawa: Rój 1994
- Beriatos E., Gospodini A.: Glocalising urban landscape: Athens and the 2004 Olympics. *Cities* 2004, vol 21, nr 3, ss. 187-202
- Birley S.: Attitudes of Owner-Managers' Children Towards Family and Business Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice* 2002 Spring, ss. 5-19.
- Birley S.: The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. W: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley: Babson College, 1985, ss. 325-227.

Birley S., Westhead P.: A comparison of new businesses established by “novice” and “habitual” founders in Great Britain. *International Small Business Journal*, 1994, 12(1), ss. 38-60.

Blaug M.: *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*. Warszawa: PWN 1994

Bławat F.: *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*. Gdańsk: Gdańskie Towarzystwo Naukowe 2003.

Bławat F., Wasilczuk J.: *Determinanty wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*. W: *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw* (Red. F. Bławat), Gdańsk: Scientific Publishing Group 2004, ss. 23-44

Bławat F., Wasilczuk J.: *Fazy rozwoju przedsiębiorstwa – podejście modelowe*. W: *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw* (Red. F. Bławat), Gdańsk: Scientific Publishing Group 2004, ss. 71-105

Boeker W.: *Strategic change: the effects of founding and history*. *Academy of Management Journal* 1989, nr 32, ss. 489-515.

Brock W., Evans D.: *Small Business Economics*. *Small Business Economics* 1, 1989, ss. 7-20, 1989.

Brockhouse R. H., Horwitz P. S.: *The psychology of the entrepreneur*. W: *The art and science of entrepreneurship* (Red. D. L. Sexton, T. W. Smilor). Ballinger Publishing Company, 1986, ss. 25- 60

Brown T., Kirchoff B.: *The effect of resource availability and entrepreneurial orientation on firm growth*. W: *Frontiers for entrepreneurship research*, Wellesley: Babson College, 1997.

Brush C.: *Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 1992 nr 16(4), ss. 5-30.

Burns P., Devhurst J.: *Small Business and Entrepreneurship*. MacMillan Business, 1996

Burns P., Harrison J.: *Growth*. W: *Small Business and Entrepreneurship* (Red. P. Burns, J. Devhurst), MacMillan Business 1996.

Bygrave W.: *The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at Its Research Methodologies*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 1989, nr 13(5), ss. 7-26.

Cannullo G., Pettenati P.: *The Growth of Industrial Small and Medium Size Enterprises in Poland and Hungary: a Comparative Study*, maszynopis, kwiecień, 1994

Castrogiowanni G., Justis R.: *Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisers*. *Journal of Small Business Management* 2002, nr 40(2), ss. 98-108.

Chandler G., Hanks S.: *Founder Competence, the environment and Venture performance*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 1994, vol 18, no. 3, ss. 77-89

Chell E., Hedberg-Jalonen N., Miettinen A.: *Are types of business owner-managers universal: a validation study in the U.K. and Finland*. W: (Materiały) X konferencja RENT, Brussels, November 1996.

Chell E., Elaine A.: *Entrepreneurial attributes and managerial competence: an exploratory study*. W: (Materiały) VIII konferencja konferencja RENT, Tampere, November 1994.

- Chell E.: The entrepreneurial personality: a few ghosts laid to rest? *International Small Business Journal*, 1985, nr 3, ss. 43- 54.
- Chell E.: The social construction of the “entrepreneurial personality”. W: (Materiały) X konferencja RENT, Brussels, November 1996.
- Chełpa S.: Skuteczne kierowanie, w poszukiwaniu cech supermenedżera, *Przegląd Organizacji* 1996, nr 3, ss. 20-22
- Chmiel J.: Statystyka mikroprzedsiębiorstw w latach 1993-2000. W: *Mikroprzedsiębiorstwa, sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele*. (Red. E. Balcerowicz). Warszawa: CASE 2002, ss. 17-88.
- Churchill N. Lewis V.: The five stages of small business growth. *Harvard Business Review* 1983, May-July, ss. 30-48.
- Coase R. H.: The Nature of the Firm, 1937. W: *The Theory of the Firm*. (Red. Mark Casson). An Elgar Reference Collection 1996, ss. 386-405.
- Cooper A., Gimeno-Gascon J.: Entrepreneurs, processes of founding, and new firm performance. W: *State of the Art of Entrepreneurship Research*. (Red. D. Sexton and J. Kasada). Boston, Ma: PWS-Kent Publishing Co, 1992.
- Covin J. B., Slevin D. P.: Adherence to plans, risk taking and environment as predictors of firms growth. *The Journal of High Technology Management Research* 1998, vol 9 nr 2, ss. 207-237.
- Covin J. G., Covin T. J.: Competitive, Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 1990, Summer, ss. 35-50.
- Crijs H., Ooghe H., Cosaert M.: Transitions of medium-sized family companies. W: (Materiały) Konferencja RENT VIII, Tampere, Finland, November 1994.
- Cuba R., Milbourn G.: Delegating For Small Business Success. *American Journal of Small Business* 1982, vol, VII, nr 2, ss. 33-41
- Cunningham J., Lischeron J.: Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 1991, January, ss.: 45-61.
- Cyert R. M., March J. G.: *A behavioural theory of the firm*, New Jersey: Prentice-Hall, 1963.
- d’Arleux M. C.: Proposition of a Conceptual Framework for a better Distinction between the Notions of Performance, Growth and Success. W: (Materiały) Konferencja RENT XII, Lyon 1998, November 26-27.
- Daszkiewicz N.: *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, wyd. 2. Gdańsk: Scientific Publishing Group, 2004.
- Davidsson P.: Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth. *Journal of Business Venturing* 1991 nr 6, ss. 405-429.
- Davidsson P.: Determinants of entrepreneurial intentions. W: (Materiały) Konferencja RENT IX, November, Piacenza 1998.
- Davidsson P.: Entrepreneurship – and after? A study of growth willingness in small firms, *Journal of Business Venturing*, 4, 1989, ss. 211-226.

Delmar F.: The entrepreneur and the business effectiveness. W: (Materiały) Konferencja RENT VIII, Tampere, November 1994.

Delmar F., Wiklund J., Davidson P.: What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Towards Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice* 2003, ss. 247-270.

Delmar F.: Measuring growth: methodological considerations and empirical results. W: (Materiały) Konferencja RENT X, Brussels, November 1996.

Dijkstra A. G., Plantega J.: *Pozycja zawodowa kobiet w Unii Europejskiej*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2003.

Dodd S., Patra E.: National differences in entrepreneurial networking. *Entrepreneurship and Regional Development* 2002, nr 12, ss. 117-134.

Dodge, H.R., Robbins, J. E.: An empirical investigation of the organizational life cycle for small business development and survival. *Journal of Small Business Management*, January 1992, ss. 27-48

Dominiak P., Bławat F.: *Small and Medium Size Enterprises and the Role of Private Industry in Poland*. Gdańsk: Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, 1993.

Dominiak P., Daszkiewicz N., Wasilczuk J.: *MSP wobec procesów integracji gospodarki światowej – teoria i metodologia badań*. W: *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu integracji gospodarek europejskich* (Red. Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz N.). Gdańsk: Scientific Publishing Group 2005.

Dominiak P., Lipiec J., Zawadzka L.: *System zarządzania złożonymi przedsięwzięciami na przykładzie Igrzysk olimpijskich w Barcelonie*. W: *Inżynieria zarządzania przedsięwzięciami* (Red. L. Zawadzka). Gdańsk: Politechnika Gdańska 2003, ss. 75-90.

Dominiak P.: *Sektor MSP w gospodarce współczesnej*, PWN, 2005.

Donckels R., Lambrecht J.: *Networks and Small Business Growth: An Explanatory Model*. *Small Business Economics* 1995, nr 7, ss. 273-289.

Downie J.: *The Competitive Process*, London: Gerald Duckworth 1958.

Drażek Z., Niemczynowicz B.: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE 2003.

Drucker P.: *Praktyka zarządzania*. Kraków: Czytelnik, nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 1994

Dubini P., Aldrich H.: *Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process*. *Journal of Business Venturing* 1991, nr 6, ss. 305-313.

Ducheneaut B., Orhan M.: *Women Entrepreneurs in France: Motivations for Creating a Business*. W: (Materiały) Konferencja RENT XII, Lyon, November 1998

Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B.: *Organizational growth: linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor venture*. *Administrative Science Quarterly* 1990, vol. 35, nr 3, ss. 504-529.

Evans D. S.: *Test of Alternative Theories of Firm Growth*. *Journal of Political Economy* 1987, vol. 95, nr 4, ss. 657-674.

Fabiańska K., Rokita J.: *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE 1986.

Felsentstein D., Schwartz D.: Constraints to small business development across the life cycle: some evidence from peripheral areas in Israel. *Entrepreneurship and Regional Development* 1993, nr 5, ss. 227-245.

Filion L. J.: *Entrepreneurship: entrepreneurs and small business owner-manager*. W: *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. (Red. P.A. Julien). England: Ashgate, 1998, ss. 117-149

Gabusiewicz W.: Istota rozwoju przedsiębiorstwa. W: *Studia nad funkcjonowaniem o rozwojem przedsiębiorstw. Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu* 1995, nr 225, ss. 35-49.

Gajewski M., Sobolewski M.: Wykorzystanie źródeł finansowania przez mikroprzedsiębiorstwa. W: *Mikroprzedsiębiorstwa sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele* (Red. E. Balcerowicz). Warszawa 2002, ss. 167-181.

Gajęcki R.: Rozwój teorii przedsiębiorstwa. Podstawowe koncepcje. W: *Rozwój firmy; teoria przedsiębiorstwa wprowadzenie*. (Red. R. Gajęcki), Szkoła Główna Handlowa 1997, ss. 9-33.

Gartner W. B.: "Who is an Entrepreneur?" Is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice* 1989, nr 13/4, ss. 47-68.

Gartner W.: A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review* 1985, nr 10 (4), ss. 696-706.

Gatewood E., Shaver K. G., Powers J. B., Gartner W. B.: Entrepreneurial Expectancy, Task Effort, and Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* Winter 2002, ss. 187-206.

GEM 2003: *Global Entrepreneurship Monitor, Report*.

Gesteland R.: *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*. Warszawa: PWN 1999.

Gibb A., Davis L.: In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal* 1990, nr 9 (1), s. 15-31.

Gibb A., Scott M.: Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies* 1985, nr 22, ss. 597-631.

Gibson B.: Financial Information for Decision Making: An Alternative Small Firm Perspective. *The Journal of Small Business Finance* 1992, nr 1, ss. 221-232.

Gierszewska G.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego 2000.

Godsell G.: Gotowi do walki: bariery przedsiębiorczości w Południowej Afryce. W: *Kultura przedsiębiorczości* (Red. B. Berger). Warszawa: Rój 1994, ss. 95-108.

Goldberg A., Cohen G., Fiegenbaum A.: Reputation Buildings: Small Business Strategies for Successful Venture Development. *Journal of Small Business Management* 2003, vol 42 (2), ss. 167-186.

Gorynia M.: Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji. *Ekonomista* 2000, nr 2.

Gościński J.: *Cykl życia organizacji*. Warszawa: PWE 1989.

Grabowski M., Kulawczuk P.: Small and Medium – size enterprises in Poland, analysis and policy recommendations. *Economics Transformation* nr 2, Gdańsk 1992.

-
- Grant R.R., Baden-Fuller C.: A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration. *Academy of Management Journal, Best papers Proceedings*, 1995, ss.17-22.
- Greiner L.: Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* July August 1972, ss. 64-73.
- Griffin R. W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN 1996.
- Grudzewski W., Hejduk I.: *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej w Polsce*. Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Prawa 1998. Za: Janiuk I.: *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*. Warszawa: Difin 2004.
- Grudzewski W., Hejduk I.: *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Warszawa: Difin 2001.
- Gruszecki T.: <http://www.radio.com.pl/spoleczenstwo/dyskusje.asp?id=28> ,2004
- Gruszecki T.: *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN 2002.
- Gulati R.: Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal* 1999, nr 20, ss. 397-420.
- Hanks S., Watson C., Jansen E., Changler G.: Thightening the Life-Cycle Construct: A taxonomic Study of Growth Stage Configurations, *High-Technology Organizations*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter 1993, ss. 5-29.
- Hatch M.: *Teoria organizacji*. Warszawa: PWE 2002.
- Havnes P. Senneseth K.: A Panel Study of Firm Growth among SMEs in Networks. *Small Business Economics* 2001, nr 16, ss. 293-302.
- Hay D. A., Morris J.: *Industrial Economic and Organization: Theory and Evidence*. Oxford University Press 1991
- Hay M., Kamshad K.: Small Firm Growth: Intentions, Implementation and Impediments. *Business Strategy Review*, Autumn 1994, vol. 5(3), ss. 49-68.
- Hisrich R., Brush C.: The Women Entrepreneur: Management Skills and Business Problems. *Journal of Small Business Management*, January 1984, ss. 30-37.
- Hisrich R.: *The Woman Entrepreneur, Characteristics, Skills, Problems, and Prescriptions for Success*. W: *The Art and Science of Entrepreneurship* (Red. D. Sexton, Smilor R.). Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1984.
- Hitchens, D.M.W.N., O'Farrell P.N.: The comparative performance of small manufacturing firms in South Wales and Northern Ireland. *Omega* 1988, nr 16, ss. 429-438
- Hitt M., Ireland R., Lee Ho-uk: Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay. *Journal of Engineering and Technology Management* 2000, nr 17, ss. 231-246.
- Hoang H., Antoncic B.: Network-based research in entrepreneurship. A critical review. *Journal of Business Venturing* 2001, nr 18, ss. 165-187.
- Hofer, C. and Scandler, D.: *Strategy Formulation: Analytic Concepts*. MN: West St. Paul 1978.
- Hofstede G.: *National Cultures in Four Dimensions, a Research Based Theory of Cultural Differences among Nations*. *International Studies of Management and Organizations* 1983, vol. VIII, nr 1-2, ss. 46-74.

- Houben G., Mercken R.: About the gap between the management of the starting entrepreneur and his business plan. W: (Materiały) Konferencji RENT IX Piacenza, November 1995.
- Houben G.: Mistakes of intuitive management of starting SME. W: (Materiały) Konferencja RENT VII Budapest, November 1993
- <http://www.radio.com.pl/spoleczenstwo/dyskusje>
- <http://www.stat.gov.pl/servis/koniunktura/2004/0304.htm>
- Huuskonen V.: The process of becoming an entrepreneur: a Theoretical framework of factors influencing entrepreneurs' start-up (preliminary results). *Entrepreneurship and Business Development* 1993, ss. 43-53.
- Jack S., Bower D.: The importance of networks to entrepreneurship. W: (Materiały) Konferencja RENT X, Brussels, November 1996.
- Janiuk I.: Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej. Warszawa: Difin 2004.
- Johannisson B.: Entrepreneurship as a Collective Phenomenon. W: (Materiały) Konferencja RENT XII, Lyon, November 1998.
- Johannisson B.: The future of entrepreneurship research – a European Perspective. W: (Materiały) Sesja plenarna konferencji RENT XIII Londyn, November 1999 (a).
- Johannisson B.: Enacting and theorizing the entrepreneurial event – a doer's confession. W: (Materiały) Konferencja RENT XIII London, November 1999 (b).
- Johannisson B.: Networking and entrepreneurial growth. W: *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* (Red. D. Sexton, H. Landstrom). Blackwell Publishers 2000, ss. 363-386.
- Johnson S., Wayne T., Webber D. J.: Factors influencing the use of external business advice by SMEs: evidence from a sub-regional survey. W: (Materiały) Konferencja RENT XVII, Łódź, November 2003.
- Jones-Evans D, Stewardston F.: How does previous experience contribute to entrepreneurial success – an examination of technical entrepreneurs as a case study. W: (Materiały) First World Conference on Entrepreneurship and Innovative Change, Singapore, July 3-5 1991.
- Julien P. A.: Small Businesses As A Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and Its Effects on Economic Theory. *Small Business Economics* 1993, nr 5, ss. 157-166.
- Julien P.A.: *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. England: Ashgate 1998.
- Kao J. *Entrepreneurship, Creativity and Organizations*. Prentice Hall 1989.
- Klimczak-Bryk M.: Strategia wyróżniania się na rynku. *Manager* 2000, nr 5, ss. 24-28.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V.: *Marketing*. Podręcznik europejski. Warszawa: PWE 2002.
- Kozarzewski P., *Psychospołeczny portret mikroprzedsiębiorców*. W: *Mikroprzedsiębiorstwa sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele* (Red. E. Balcerowicz). Warszawa 2002, ss. 89-134.
- Koźmiński A.: *Zarządzanie teoria i praktyka*. Warszawa: PWN 1995.

Kruszewska M.: Biznes na każdą kieszeń. *Businessman*, strona internetowa *Businessman.ONET.pl*, według stanu z września 2004

Kwiatkowski S.: *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN 2000.

Lau T., Chan K.: *Managerial Competence of SME Owner/Manager – Does Regional Context Matter?*. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol 16 no2, Summer 2002

Lau T., Chan, K. F., Man T., W., Y.: *Entrepreneurial competence of small business owner/managers in Hong Kong – a critical incident analysis*. W: (Materiały) Konferencja RENT XI Mannheim, November 1997.

Lechner C., Dowling M.: *Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms*. *Entrepreneurship and Regional Development* 2003, nr 15, ss. 1-26.

Lee D. Y., Tsang E. W. K.: *The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth*. *Journal of Management Studies* 2001, 38(4), ss. 583-602.

Limere A., Laveren E., van Hoof K., Cleeren K.: *A classification model for firm growth on the basis of ambitions, external potential and resources by means of decision tree induction*. W: (Materiały) Konferencja RENT XVII Łódź, November 2004.

Lisoń, P.: *Zakres pojęcia „przedsiębiorca” w prawie działalności gospodarczej oraz w innych aktach prawnych*. *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*. Zeszyt 2, 2002 ss. 53-67.

Listwan T.: *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*. Wrocław: Mimex 1993.

Łuczka T.: *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*. PWN 2001.

Lumpkin G.T., Dess G.G.: *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle*. *Journal of Business Venturing* 2001, nr 16, ss. 429-451.

Lybaert N.: *Information Use as Counter-Proof for the Stochastic Growth Theories*. W: (Materiały) Konferencja RENT X Bruksela, November, 1996.

Machaczka J.: *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. Warszawa- Kraków: PWN 1998.

Makinen H.: *On the growth of new start-up companies and their network, Networks, clusters and growth of SMEs*. (Maszynopis), 2001.

Mansfield E.: *Entry, Gibrat's Law, innovation and the growth of firms*. *American Economic Review* 1962, nr 52, ss. 1023-1051.

Marchesnay M.: *Strategic management*. W: *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship* (Red. P.A. Julien). England: Ashgate, 1998, ss. 150-179.

Marcinkowski A.: *Przedsiębiorca w zwyczaju językowym, teorii i badaniach empirycznych*. W: *Kapitalizm po polsku* (Red. A. Marcinkowski). Kraków 1996.

Markman G., Gartner W.: *Is Extraordinary Growth Profitable? A Study of of Inc. 500 High-Growth Companies*. *Entrepreneurship Theory and Practice* Fall, 2002, ss. 65-75.

Marris R.: *The Economic Theory of Managerial Capitalism*. London: Macmillan 1966.

- Marris R.: A Model of the "Managerial" Enterprise. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. LXXVII, May, 1963, no 2. W: *The Theory of the Firm* (Red. Mark Casson) An Elgar Reference Collection, ss. 544-593.
- Marshall A.: *Principles of Economics*. New York: MacMillan 1948.
- Martin G., Staines H.: *Managerial Competences in Small Firms*. W: (Materiały) Konferencja RENT VII Budapest, November 1993.
- Mayer T.: *Prawda kontra precyzja w ekonomii*. Warszawa: PWN 1996.
- McClelland D. C.: Need Achievement and Entrepreneurship: A Longitudinal Study. *Journal of Personality and Social Psychology* 1965, nr 1, ss. 389-392.
- McGuire J.: *Factors affecting the growth of manufacturing firms*. Seattle: Bureau of business research University of Washington 1963.
- Mill J.S.: August Comte Positivism, 1865, za: Blaug M.: *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*. Warszawa: PWN 1994.
- Miller D., Friesen P. H.: *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs: Prentice Hall 1984.
- Mingotau F.: *Sprawny kierownik, techniki osiągnięcia sukcesów*. Warszawa: Poltex 1994.
- Mintzberg H.: *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper&Row 1973.
- Mizgajska H.: *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstwa w procesie integracji z unią europejską*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2002.
- Mueller D.: A life cycle theory of the firm. *Journal of Industrial Economics* 1972, nr 20, ss. 199-219.
- Murray J.: *Motywacja i uczucie*. Warszawa: PWN 1968.
- Nassimbeni, S.: Network structures and co-ordination mechanisms, A taxonomy. *International Journal of Operations and Production Management* 1998, vol, 18 nr 6, ss. 538-554.
- Nogalski B. Wójcik-Karpacz A.: Outsourcing jako szansa rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. W: (Red. H. Benioka) *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*. Prace naukowe AE im K. Adamieckiego w Katowicach 2003, ss. 347-357.
- O'Brien D. P.: *The Evolution of the Theory of the Firm*. W: *The Theory of the Firm* (Red. Mark Casson), An Elgar Reference Collection 1996.
- O'Farrell P. N., Hitchens D.W.: Alternative theories of small firm growth: a critical review. *Environment and Planning* 1988, nr 20, ss. 1365-1383.
- Obłój K.: *Tworzywo skutecznych strategii*, Warszawa: PWE 2002.
- Pelham A., M.: Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Business Research* 1999, nr 45, ss. 33-46.
- Penc-Pietrzak I.: *Analiza otoczenia firmy*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 2002, nr 11

Penrose E.: Limits to the growth and size of firms. W: The Theory of the Firm (Red. Mark Casson). An Elgar Reference Collection 1996, ss. 531- 543.

Penrose E.: Theory of growth of the firm. Oxford: Basil Blackwell 1959.

Perry M.: Small Firms and Network Economies. London, New York: Routledge Studies in Small Business 1999.

Piasecki B.: Dylematy polityki wspierania rozwoju sektora MSP w okresie transformacji. W: Uwarunkowania rozwoju sektora MSP w krajach centralnej i wschodniej Europy (B. Piasecki, Z. Konieczny). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1995.

Piasecki B.: Przedsiębiorczość i mała firma. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1997.

Piasecki B.: Ekonomika i zarządzanie małą firmą. Warszawa-Łódź: PWN 1998.

Pierścionek Z.: Strategie rozwoju firmy. Warszawa: PWN 1997.

Popowska M.: Francuskie MSP i Jednolity Rynek Europejski – przegląd literatury francuskojęzycznej. W: Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu integracji gospodarek europejskich (P. Dominiak, J. Wasilczuk, N. Daszkiewicz). Scientific Publishing Group 2005.

Porter M. E.: Strategia konkurencji, metody, analizy sektorów i konkurentów. Warszawa: PWE 1992 .

Praca kobiet w sektorze prywatnym. Szanse i bariery. (Red. B. Balcerzak-Paradowska). Warszawa: ISPISS 2003.

Prahalad C. K., Hamel G.: The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review May-June 1990, ss. 79-91.

Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy: towards a more responsible and inclusive globalisation. W: (Materiały) 2nd OECD Conference of ministers responsible for small and medium-sized enterprises (SMEs), Istanbul, Turkey, 3-5 June 2004.

Raport Fundacji Promocji i Rozwoju MSP, 1997.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1998-1999, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000 (www.parp.org.pl).

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1996-1997, PARP 1998.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1998-1999, PARP 2000.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2000-2001, PARP 2003.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002-2003, PARP 2004.

Ray D.: Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributed, experience and skills. Entrepreneurship and Regional Development 1993, nr 5, ss. 354-357.

- Ray M., Myers R.: Jak rozwijać i wykorzystywać intuicję w zarządzaniu. W: *Intuicja w organizacji* (Red. H. Weston). Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1998.
- Reykowski J.: *Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej*, Warszawa, 1994.
- Robinson Jr. J.B., Pearce J.B.: The impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations. *Strategic Management Journal* 1983, nr 4, ss. 197-207.
- Robinson P. B., Sexton E.A.: The effect of education and experience on self-employment success. *Journal of Business Venturing* 1994, nr 9, ss. 141-156.
- Roh Y.: Size, growth rate and risk sharing, as a determinant of propensity to franchise in a chain restaurant. *International Journal of Hospitality and Management* 2002, nr 21, ss. 43-56.
- Romanowska M.: *Strategie rozwoju i konkurencji*. Warszawa: CIM 1998.
- Rosa P.J., Scott M.G.: Portfolio entrepreneurs: some empirical evidence on the multiple ownership or control of SMEs, and its implication for our understanding of start-up and growth. W: (Materiały) Konferencja RENT X Brussels, November 1996.
- Różański J.: Model wzrostu przedsiębiorstwa według Marrisa. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2000, nr 4, ss. 10-12.
- Safin K.: *Zarządzanie małą firmą*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2002.
- Schumpeter J. A.: *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, 1942. Polskie wydanie: *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Warszawa: PWN 1995.
- Schumpeter J. A.: *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN 1960.
- Shapiro A.: Taking Control - odczyt inauguracyjny wygłoszony w Ohio State University Columbus, 1994, za: Koryński P., Ashmore M.C., Kramer K.L.: *Elementarz przedsiębiorczości*. Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ Solidarność 1991.
- Shaw J., Conway S.: Networking and the small firm. W: *Enterprise and Small Business, Principle, Practice and Policy* (Red. S. Carter, D. Jones-Evans). Pearson Education Limited 2000, ss. 367-383.
- Simon H. A.: Making Management Decisions: The role of Intuition and Emotion. *Academic Management Executive* 1987, Vol. 1.
- Siropolis N.: *Small Business Management. A guide to Entrepreneurship*, Fourth Edition. Cuyahoga Community College 1994.
- Słownik języka polskiego. Warszawa: PWN 1995, T.3.
- Smallbone D.: The survival, growth and support needs of manufacturing SMEs in Poland and the Baltic States: developing a research agenda. W: (Materiały) Seminarium Łódź, luty 1995.
- Smith J.: Strategies for start – ups. *Long Range Planning* 1989, vol. 31, no 6, ss. 857-872.
- Snuif H., Zwart P.: Small firms as configurations of structural, strategic, environmental and individual characteristics: an empirical validation. W: (Materiały) Konferencja RENT VIII, Tampere, November, 1994.

-
- Snuiff H., Zwart P.: Studying the growth of small firms: a framework. W: (Materiały) Konferencji ICSB, Strasbourg, 26-28, July, 1990.
- Sobczyk G.: Funkcjonowanie małych firm w warunkach zmian systemowych, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej 1995.
- Spilling O.: The Entrepreneurial System. On Entrepreneurship in the Context of a Mega-Event. W: (Materiały) Konferencja RENT VIII, Tampere, November 1994.
- Spilling O., Berg N.: Gender and small business management: the case of Norway in the 1990s. *International Small Business Journal* 1999.
- Sroka W.: Ryzyko kooperacji przedsiębiorstw w aliansach strategicznych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 1997, nr 5.
- Statistics in Transition - wydanie specjalne, vol. 5, nr 1, March 2001.
- Stawasz E.: Innowacje a mała firma. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1999.
- Stearns R.M., Carter N.M., Reynolds P.D. Williams M.L.: New Firm Survival: Industry, Strategy, Location. *Journal of Business Venturing* 1995, nr 10, ss. 23-42.
- Steinerowska-Streb I.:(a), Franchising w Polsce w opiniach franchisbiorców. *Organizacja i kierowanie* 2003, nr 1 (111), ss. 105-116.
- Steinerowska-Streb I.: (b), Franchising w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 2003, nr 5, ss. 64-69.
- Steyaert C., Bouwen R.: Telling Stories of Entrepreneurship – Towards a narrative-contextual epistemology for entrepreneurial studies. W: (Materiały) Konferencja RENT X, Brussels, November, 1996.
- Stoner D. J., Walker Ch.: Kierowanie. Warszawa: PWE 1992.
- Storey D. J.: Understanding the Small Business Sector. London: Routledge 1995.
- Strategor, Zarządzanie firmą, Warszawa: PWE 1996.
- Stuart R., Abetti P.: Start – up ventures, towards a prediction of initial success. *Journal of Business Venturing* 1987, nr 2, ss. 215-230.
- Stuart R., Abetti P.: Impact of entrepreneurial and managerial experience on early performance. *Journal of Business Venturing* 1990, nr 5, ss. 151-162.
- Sudoł S.: Przedsiębiorstwo. Toruń: Dom Organizatora 1999.
- Sulejowicz A.: Małe i średnie przedsiębiorstwa a franczyza. W: *Możliwości inwestowania i rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw w Polsce* (Red. I. Bergel, H. L. Védie), Warszawa: SGH Oficyna Wydawnicza 2002, s. 23-36.
- Szarka J.: Networking and Small Firms. *International Small Business Journal* 1990, vol. 8.
- Tan W., C., Tay R., S.: Factors contributing to the growth of SMEs: the Singapore case. W: (Materiały) The Fifth ENDEC World Conference on Entrepreneurship, Singapore, 1994, ss. 150-161.
- Terelak J. F.: Psychologia menedżera. Warszawa: Difin, 1999.
- Thakur S. P.: Size of investment, opportunity choice and human resources in new venture growth: some typologies. *Journal of Business Venturing* 1998, nr 14, ss. 283-309 .

Tłoczyński D.: Dostępność małych i średnich przedsiębiorstw do kredytów. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 1999, nr 4.

Torres O.: Thirty year of research into SMEs: a field of trends and counter trends. W: (Materiały) Konferencja RENT XIV, Łódź, November 2003.

Trodsen T. J.: Is it possible to identify success factors in young, growing firms? W: (Materiały) Konferencja RENT X, Brussels, November, 1996.

Ustawa Prawo działalności gospodarczej, Dz. U. Nr 107, poz. 1178, 1999.

Van Gelderen M.: Enterprising behaviour of ordinary people. *European Journal of Work Psychology* 2000, nr 9, ss. 81-89.

Varamaki E., Vesalainen J.: Modelling different types of multilateral co-operation between SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development* 2003, nr 15, ss. 27-47.

Verheul I., Stel A., Thurik R.: Explaining the entrepreneurship activity rate of women and men. A macro-level perspective. W: (Materiały) Konferencja RENT XVII, Łódź, November 2003.

Verheul I., Thurik R.: Start – Up Capital: “Does Gender Matter?”. *Small Business Economics* 2001, nr 16, ss. 329-345.

Wasilczuk J.: Kompetencje właścicieli/menedżerów małych firm produkcyjnych oraz ich wpływ na rozwój firm. 1997. Rozprawa doktorska Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii.

Wasilczuk J.: Charakter motywacji właściciela małej i średniej firmy. *Gospodarka w Praktyce i Teorii*, 2000 (a), nr 2(7), ss. 96-103.

Wasilczuk J.: Advantageous Competence of Owner/managers to Grow the Firm in Poland. Empirical Evidence. *Journal of Small Business Management*. April, 2000 (b), ss. 88-94.

Wasilczuk J.: Wykorzystanie instytucji wspierania MSP na podstawie badań. W: *Gospodarka polski w okresie transformacji*. (Red. F. Bławat). Gdańsk: Wyd. Zarządzania i Ekonomii Pol. Gdańskiej 2000 (c), ss. 63-72.

Wasilczuk J.: Analiza praktycznej przydatności teorii wzrostu MSP, W: *Gospodarka polski w okresie transformacji*. (Red. F. Bławat). Gdańsk: Wyd. Zarządzania i Ekonomii Pol. Gdańskiej 2001 (a), ss. 55-65.

Wasilczuk J.: Uwagi metodyczne dotyczące badań MSP. W: *Zeszyty Naukowe Politechniki Gdańskiej Ekonomia XL*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej 2001 (b).

Wasilczuk J.: How does the choice of growth indicators influence the research output. W: (Materiały) Konferencja RENT XVII, Łódź, November 2003.

Wasilczuk J.: Investigating Growth Factors in Polish Firms: Empirical Evidence from 1996 and 2002. W: *Advances in Interdisciplinary European Entrepreneurship Research*. (Red.: Dowling M., Schmude J., Knyphausen-Aufsess D.). New Brunswick: Transaction Publishers 2004, ss. 185-202.

Watkins D., Reader D.: Using Bibliometrics as a Tool to Understand the Literature of Entrepreneurship: A Review and Framework for a Research Agenda. W: (Materiały) Konferencja RENT XVII, Łódź, November 2003.

Watson A.: Growth Strategies for Small Firms: The Relative Merits of Franchising. W: (Materiały) Konferencja RENT X, Brussels, November 1996.

Watson J.: Comparing the Performance of Male- and Female-Controlled Businesses: Relating Outputs to Inputs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 2002, ss. 91-100.

Watson W., Ponthieu L., Critelli J.: Team Interpersonal Process Effectiveness in Venture Partnership and Its Connection to Perceived Partnership. *Journal of Business Venturing* 1995, nr 10, ss. 393-411.

Watson W., Steward W., BarNir A.: The effect of human capital, organizational demography and interpersonal processes on venture partner perception of firm profit and growth. *Journal of Business Venturing* 2003, nr 18, ss. 145-164.

Webber R. A.: *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWE 1984.

Weber M.: *Etyka Protestancka a duch kapitalizmu*. Lublin: Test 1994.

Webster's Encyclopedic, 1994

Weinzimmer L.: A Replication and Extension of Organizational Growth Determinants. *Journal of Business Research* 2000, nr 48, ss. 35-41.

Welsh J. A.: White, J. F., A small business is not a little big business. *Harvard Business Review* July-August, 1981, ss. 18-32.

Weston H.: *Sprawdź swoje zdolności intuicyjne: "Kwestionariusz AIM"*. W: *Intuicja w organizacji*. (Red. Weston H), Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1998.

Wiklund J.: Theoretical perspectives in research on firm growth. W: (Materiały) Konferencja RENT X, Brussels, November 1996.

Willem A., Crijns H.: Measuring company growth: The effects of different growth periods, growth criteria and portfolio structures on the identification of high growers. W: (Materiały) Konferencja RENT XII, Lyon, November 1997.

Williamson O.E.: *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*. Warszawa: PWN 1998.

Winter S.: On Coase, Competence, and the Corporation, 1988. W: *The Theory of the Firm* (Red. Mark Casson). An Elgar Reference Collection 1996, ss. 483-500.

Wróblewski A. K.: *Kreacje z drelichu*. *Polityka*, 7 kwietnia 2001, ss.: 56-57.

www.stat.gov.pl

www.NBP.pl

Wyckham C, Wedley W., Fraser S., Culver C.: The Needs of Small Business Owners: Perceptions of Entrepreneurs and Service Providers. *Journal of Small Business And Entrepreneurship* 2001, nr 16(1), ss. 21-39.

Yin R.: *Case study research*. Thousand Oaks, USA: Sage 1994.

Yusuf A.: Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs. *Journal of Small Business Management* 1995, nr 23(2), ss. 68-73.

Zinger J., LeBrasseur R.: The Benefits of Business Planning in Early Stage Small Enterprises. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* Fall 2003, vol 17 (1), ss. 1-16.

Zuckerman M., Bernieri F., Koestner R. , Rosenthal R.: To predict some of the people some of the time: In search of moderators. *Journal of Personality and Social Psychology* 1989, nr 57, ss. 279-293.

WZROST MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW – PROBLEMY TEORETYCZNE I BADAWCZE

Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw od wielu lat jest przedmiotem badań grupy naukowców z krajów europejskich, jednak wiedza na ten temat jest cały czas fragmentaryczna. Wynika to z dużej liczby potencjalnych czynników wpływających na zmiany dynamiczne małych firm. Przeprowadzane badania zazwyczaj opierają się na różnej metodologii badawczej, a stosowane terminy związane z MSP (takie jak przedsiębiorca, sukces firmy, wzrost/rozwój) nie doczekały się jeszcze jednoznacznych definicji. W Polsce nie powstało jeszcze żadne obszerne opracowanie, które opisywałoby zagadnienie wzrostu mniejszych organizacji.

W pracy przedstawiono obszerny przegląd literaturowy, opisując główne nurty badań nad zjawiskiem wzrostu przedsiębiorstwa. Przeanalizowano wczesne teorie wzrostu przedsiębiorstwa, wskazując na ich użyteczność do badań nad zmianami dynamicznymi w mniejszych organizacjach. Przeglądem literaturowym objęto także współczesne teorie i modele wzrostu, opracowane przede wszystkim dla potrzeb badawczych związanych z mniejszymi podmiotami. Została omówiona duża grupa potencjalnych czynników mogących wpływać na wzrost przedsiębiorstw. Dużo miejsca poświęcono obieraniu strategii działania małych firm. Przeanalizowano proces tworzenia takiej strategii, podkreślając fakt częstego jej braku w mniejszych firmach. Zostały wskazane i omówione strategie sprzyjające wzrostowi mniejszych firm.

Przeprowadzono analizę procesu badawczego związanego z wyborem: miernika wzrostu, okresu badawczego, narzędzia itp. Wskazano wady i zalety niektórych z opisanych rozwiązań. Skupiono się także na osobie właściciela-menedżera i sposobem określania jego profilu. Spróbowano odpowiedzieć na pytanie czy zawsze może on być traktowany jako przedsiębiorca. Opisano różnorodność podejść właścicieli-menedżerów małych firm do procesu wzrostu swoich przedsiębiorstw.

Analiza dotychczasowych zdobyczy badawczych pozwoliła na zaproponowanie opisowego modelu wzrostu małego przedsiębiorstwa, obejmującego zarówno czynniki obiektywne, jak i subiektywne, mające duży wpływ na podejmowane w małych firmach decyzje. Posłużył on następnie do analizy uzyskanych w trakcie badań ankietowych informacji na temat dwóch prób firm, jednej badanej w roku 1992, 1999 oraz 2004, drugiej w roku 1996 i 2002. Powtórzenie badań pozwoliło na dokładne prześledzenie procesu wzrostowego przebadanych firm. Opisano profil statystycznego właściciela firmy wzrostowej, jak i samą firmę, która wzrost osiągnęła.

GROWTH OF SMALL AND MEDIUM FIRMS – THEORETICAL AND RESEARCH PROBLEMS

Growth of small and medium enterprise (SME) has been investigated by researchers from different European countries for many years. However the knowledge on this topic is still fragmentary. It is the result of great number of potential factors influencing changes in small firms. The conducted researches are usually based on different research methodology. Some of the concepts connected with SMEs (such as entrepreneur, success of firm, growth/development) are still equivocal. There is still a lack of extended elaborates which explain the concept of growth of smaller organizations.

This book covers an extended literature review, describing the main streams of growth research. First the usefulness of the early theories of growth of enterprise to investigate the dynamic changes in smaller organizations was studied by the author. Next the contemporary theories and models of growth, developed for small firms were described.. Factors potentially influencing the growth of enterprise were described, based on the researches on that subject. Strategies undertaken in the small firms were studied with a focus on the process of strategy formulation. It was emphasized that the small firms very often lack of such strategies. Favorable strategies for growth of small firms were discussed.

Since there are different approaches while investigating growth, part of the research process connected with the choice of: growth measure, research period and tool was analyzed. Some advantages and disadvantages of these choices were discussed. The discussion was focused on the owner-manager profile. The author tried to answer the question whether owner-manager can be treated as an entrepreneur in each case. It led to the conclusion about the great diversity of owner-managers' approaches to the process of their firms growth.

An analysis of up to now researches enabled the author to propose a model of growth of small firms, covering both objective and subjective factors, which in a fact are very important in small firms' owners decisions. The model was used to analyze the data gathered during the structured interviews among owners from two samples: the one interviewed in 1992, 1999, and 2004, and the second in 1996 and 2002. Returning to the same sample (samples) enabled the author to carry out a deeper investigation of the process of growth of firms. It helped to describe the statistical profile of owner of a growing firm, and the statistical growing firm, as well.